



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores  
del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público

José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTOR:**

Mgr. Vásquez Vílchez, José Wilson

**ASESOR:**

Dr. Aguirre Bazán, Luis Alberto

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**PERÚ - 2018**

**DEDICATORIA:**

A mis hijos, Luis Daniel y Angélica Milagros,  
para que superen las metas y esfuerzos del  
ejemplo de la familia Vásquez Hurtado.

A mi esposa, compañera de toda la vida, que  
supo comprender, ayudarme en todo y entender  
los retos cotidianos de la superación constante.

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios por darme la vida, trabajo, familia y permitir alcanzar el máximo grado académico universitario.

A los docentes de la UCV y muy en especial a mi asesor Dr. Luis Alberto Aguirre Bazán, por su constante orientación académica y profesional.

A los compañeros de clases del doctorado, por su amistad y elegirme como su representante.

A todos aquellos que me apoyaron en el desarrollo del proyecto emprendido.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

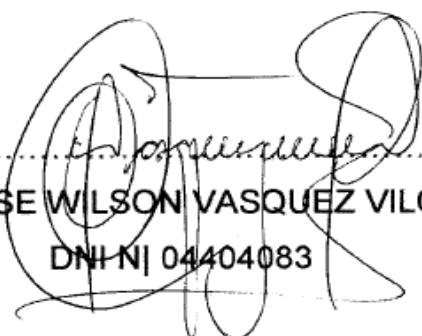
Yo, JOSÉ WILSON VÁSQUEZ VILCHEZ, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado, con DNI N° 04404083, con la tesis titulada “Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017”.


Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 13 de julio del 2018

  
.....  
JOSE WILSON VASQUEZ VILCHEZ  
DNI N° 04404083



## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, se presenta ante ustedes el informe de tesis del estudio realizado, cuyo título es Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017. Se realiza esta acción con el propósito de dar cumplimiento a los procedimientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con miras a la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública.

El objetivo perseguido con esta investigación fue determinar la relación entre las variables que han servido de base para este estudio.

Se espera con ello cumplir con los requisitos de aprobación estipulados.

El autor

## INDICE

DEDICATORIA: .....	2
AGRADECIMIENTO: .....	3
INDICE.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
I. INTRODUCCION .....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Trabajos previos .....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	29
1.3.1. Habilidades directivas .....	29
1.3.2. Desempeño laboral .....	36
1.4. Formulación del problema .....	44
1.4.1. Problema general.....	44
1.4.2. Problemas específicos .....	44
1.5. Justificación del estudio .....	45
1.6. Hipótesis .....	46
1.6.1. Hipótesis general.....	46
1.6.2. Hipótesis específicas.....	46
1.7. Objetivos.....	47
1.7.1. Objetivo general .....	47
1.7.2. Objetivos específicos .....	47
II. METODO .....	48
2.1. Diseño de investigación .....	48
2.2. Variables.....	48
2.2.1. Variables .....	48
2.2.2. Operacionalización de las variables .....	49
2.3. Población y muestra .....	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
2.4.1. Técnicas.....	52
2.4.2. Instrumentos .....	52
2.4.3. Confiabilidad .....	53
2.4.4. Validez .....	54
2.5. Métodos de análisis de datos .....	54

2.6. Aspectos éticos.....	56
III. RESULTADOS .....	57
3.1. Resultados en torno a las habilidades directivas. ....	58
3.2. Resultados en torno al desempeño laboral.....	62
3.3. Resultados en torno a la relación entre las variables .....	65
IV. DISCUSIÓN .....	74
V. CONCLUSIONES.....	80
VI. RECOMENDACIONES .....	82
VI. PROPUESTA .....	83
5.1. Concepción de la propuesta .....	83
5.2. Objetivo de la propuesta .....	83
5.3. Justificación de la propuesta.....	83
5.4. Componentes de la propuesta.....	84
5.4.1. Autoevaluación de diagnóstico.....	84
5.4.2. Construcción de capacidades .....	84
5.4.3. Planificación estratégica.....	84
5.4.4. Evaluación del proceso .....	85
5.5. Lineamientos de la propuesta.....	85
5.5.1. Evaluación del desempeño laboral considerando dimensiones .....	85
5.5.2. Evaluación del desempeño laboral considerando indicadores.....	85
5.5.3. Identificación de factores de influencia en el desempeño laboral .....	86
5.5.4. Integración de los hallazgos en la perspectiva estratégica de la institución .....	86
5.6. Actividades de la propuesta.....	86
VII. REFERENCIAS .....	89
ANEXOS.....	93

Instrumentos

Validez de los instrumentos

Matriz de consistencia

Constancias emitidas por la Institución

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Nivel de habilidades directivas	58
Tabla 2	Nivel de función directiva	59
Tabla 3	Nivel de gestión de recursos	60
Tabla 4	Nivel de gestión del cambio	61
Tabla 5	Nivel de desempeño laboral	62
Tabla 6	Nivel de desempeño personal	63
Tabla 7	Nivel de desempeño institucional	64
Tabla 8	Habilidades directivas y desempeño laboral	65
Tabla 9	Función directiva y desempeño laboral	68
Tabla 10	Gestión de recursos y desempeño laboral	71
Tabla 11	Gestión del cambio y desempeño laboral	74



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Nivel de habilidades directivas	58
Figura 2	Nivel de función directiva	59
Figura 3	Nivel de gestión de recursos	60
Figura 4	Nivel de gestión del cambio	61
Figura 5	Nivel de desempeño laboral	62
Figura 6	Nivel de desempeño personal	63
Figura 7	Nivel de desempeño institucional	64
Figura 8	Habilidades directivas y desempeño laboral	65
Figura 9	Función directiva y desempeño laboral	68
Figura 10	Gestión de recursos y desempeño laboral	71
Figura 11	Gestión del cambio y desempeño laboral	74

## RESUMEN

Este estudio se planteó como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017. Y parte del supuesto que existe relación entre las variables.

Se trata de un estudio no experimental de tipo correlacional, que utiliza un diseño transeccional correlacional. La población estuvo constituida por el personal docente y administrativo del instituto mencionado, que reúne 70 personas. Para efectos de la recolección de datos, se utilizaron la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, un cuestionario con escalamiento Likert de 15 ítems, y la Escala adaptada de evaluación del desempeño de 360°, un instrumento de 10 ítems. En ambos casos, los instrumentos demostraron una alta confiabilidad, superior a 0,9 medida con el coeficiente alfa-Cronbach.

Como resultados del estudio, no se encontró relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, con lo que se rechaza la hipótesis sostenida. Sin embargo, a nivel de dimensiones de las habilidades directivas, se encontró relación entre la función directiva y el desempeño ( $\chi^2=3,838$ ;  $p=0,050$ ), y entre la gestión de recursos y el desempeño ( $\chi^2=6,193$ ;  $p=0,013$ ).

Palabras clave: Habilidades directivas, función directiva, gestión de recursos, gestión del cambio, desempeño laboral

## ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between managerial skills and work performance in workers of the Institute of Higher Technological Public Education José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017. And part of the assumption that there is a relationship between the variables.

It is a non-experimental correlational type study, which uses a transectional correlational design. The population was constituted by the educational and administrative personnel of the mentioned institute, that reunites 70 people. For the purpose of data collection, the Scale of Evaluation of Management Skills was used, a questionnaire with 15-item Likert scaling, and the Adapted 360 ° performance evaluation scale, a 10-item instrument. In both cases, the instruments showed a high reliability, higher than 0.9 measured with the alpha-Cronbach coefficient.

As a result of the study, no relationship was found between managerial skills and job performance in workers of the José Carlos Mariátegui Public Technological Higher Education Institute, which rejects the hypothesis held. However, at the level of management skills dimensions, a relationship was found between the managerial function and performance ( $\chi^2 = 3.838$ ,  $p = 0.050$ ), and between resource management and performance ( $\chi^2 = 6.193$ ;  $p = 0.013$ ).

Keywords: Management skills, management function, resource management, change management, job performance, higher education institute

## RESUMO

Este estudo foi proposto por objetivo determinar a relação entre as competências de gestão e desempenho no trabalho entre os funcionários do Instituto de Ensino Superior Público Tecnologia José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017. E o pressuposto de que existe relação entre as variáveis.

Trata-se de um estudo correlacional não experimental, que utiliza um desenho correlacional transicional. A população foi constituída pelo pessoal educacional e administrativo do referido instituto, que reúne 70 pessoas. Para os fins de recolha de dados, Escala de Avaliação Skills usado um questionário com 15 itens de Likert de escala, e adaptado de avaliação do desempenho escala de 360 °, um instrumento de 10 itens. Em ambos os casos, os instrumentos apresentaram alta confiabilidade, maior que 0,9, medida pelo coeficiente alfa-Cronbach.

Como resultado do estudo, não foi encontrada relação entre habilidades gerenciais e desempenho no trabalho dos trabalhadores do Instituto de Ensino Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, o que rejeita as hipóteses defendidas. E entre a gestão de recursos e desempenho ( $\chi^2 = 6,193$ , mas capacidades de gestão de nível dimensões, a relação entre a função de gestão e de desempenho ( $p = 0,050 = 3,838 \chi^2$ ) foi encontrado  $p = 0,013$ ).

Palavras-chave: Habilidades gerenciais, função gerencial, gerenciamento de recursos, gerenciamento de mudanças, desempenho no trabalho

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Realidad problemática

**En el ámbito internacional**, las instituciones educativas del primer mundo se han caracterizado por ofrecer un servicio de alta calidad valorado en gran parte del mundo occidental. Desde una perspectiva social, la educación superior ha experimentado cambios importantes; así, “de una situación relativamente encapsulada, centrada en las universidades y con un enfoque hacia la enseñanza y el aprendizaje teóricos y conceptuales”, se trasladó a un lugar central en muchos países (Lemaitre y Mena, 2012, p.23). Pero, no han llegado a estos niveles de prestación de sus servicios por casualidad; si bien es cierto que, como en toda institución académica, prima la competitividad de sus docentes (Sánchez, 2013), ésta no sería suficiente para apuntalar un marco de eficacia, que garantice su permanencia y crecimiento en el tiempo (Korswagen et al., 2005).

Para que esas competencias docentes se pongan de manifiesto, para que esa calidad que da tanto qué hablar se haga evidente, existe un aparato administrativo que avanza a la par de su trayectoria académica (Campos, 2013). Y en ese propósito, se destaca la figura de quienes dirigen las instituciones; las diferentes cualidades que los rodean dan forma a la eficacia con que conducen los procesos internos de la organización, marcando con ello derroteros y circunstancias (Yukl, 2008). En consecuencia la evaluación del desempeño del personal administrativo es una necesidad de primer orden, a fin de garantizar las prestaciones que normalmente ofrecen y les ha permitido ganar el prestigio y reputación que tienen (Bugeda, Roca, Roselló y Sabadell, 2012).

Muchas otras instituciones de educación superior han entendido esa premisa, que no se puede avanzar sobre la base de la única dimensión docente, sin que se apuntale también el sistema administrativo, integrado por personas (Bugeda et al., 2012). Esto se verifica en instituciones educativas de nivel superior de países como China, Israel, y ahora también Brasil, México y Canadá, que en la actualidad integran los ranking de las mejores universidades e institutos superiores del mundo, de América o de otros continentes, según el ámbito que se quiera identificar. En las instituciones de educación superior de estos países, se entiende claramente que el desempeño de los recursos humanos debe

enmarcarse en una lógica de posicionamiento y competitividad constantes, que muchas veces depende fundamentalmente de las características de quienes dirigen esos procesos (Inciarte, Bozo y Parra, 2012).

**A nivel nacional**, las instituciones de educación superior atraviesan por un proceso de cambio, que ya dura casi una década, en el esfuerzo de mejorar progresivamente su pertinencia social, es decir, la justificación de su presencia en la sociedad (Lizarzaburu, Campos y Campos, 2011). En ese marco, el desempeño laboral constituye materia de preocupación constante para toda organización, en la medida que se pretende mejorar constantemente los servicios que oferta (Sánchez, 2013). En el caso de las instituciones de educación superior, esta preocupación es doble, porque el recurso humano cumple un rol que se puede ver desde dos aristas: primero, como trabajadores de una organización, y segundo, como trabajadores de una institución educativa superior, que por definición tiene características propias.

Los cambios se verifican, primero, en una modificación normativa cuyos aspectos destacables son el hecho de distinguir la formación técnica propiamente dicha, hasta hace algunos años, a cargo de los institutos superiores, de la formación con matices profesionales, que por no ser una carrera universitaria no se desarrolla en una universidad, pero que se la denomina carrera profesional técnica (MINEDU, 2015). Eso ha consolidado la diferencia entre el rol social que cumple un instituto superior de alguna otra institución que también ofrece estudios postsecundaria.

Una segunda esfera de cambios se da en el ámbito de la gestión económica de los institutos superiores. Si bien es cierto que los institutos superiores tecnológicos de gestión pública, cuentan con presupuesto del Estado, lo cierto es que se les permitió generar algunos recursos propios, con modalidades diferentes de acciones conducentes a generar mayores ingresos (Korea Institute for Development Strategy, 2015). En realidad, este aspecto les ha permitido a muchas instituciones, mejorar no sólo algunas áreas específicas de su infraestructura, sino también las formas conexas con los servicios que brindan; inclusive con sus propios ingresos propios, denominados recursos directamente recaudados (RDR), contratan personal para seguridad y actividades productivas.

Un tercer plano de cambio se observa en el aspecto académico, específicamente, en la concepción de la modalidad de estudios y de los planes de estudio (Becerra y La Serna, 2010). En ese sentido, se pasó de una concepción de las carreras basada en modelos pedagógicos de desarrollo por asignaturas a una concepción basada en la identificación de competencias, que introdujo el desarrollo modular, ahora denominadas unidades didácticas (MINEDU, 2015).

Pero estos cambios no se llevaron sólo a nivel de discurso, sino que se pusieron en práctica, dejando entrever que no necesariamente se alcanzaba un nivel de desarrollo de estas intenciones nuevas, realmente saludable. En muchos casos, lo alcanzado distaba de lo esperado, los logros aparecían distanciados de lo planificado, pero no por márgenes que se podrían interpretar como desvíos más o menos aceptables de la gestión o de circunstancias propias de la coyuntura, sino con magnitudes que evidencian la existencia de problemas internos que van más allá de la capacitación o la preparación que tiene el personal para efectuar esos cambios en las instituciones (Becerra y La Serna, 2010). Este panorama exigía la revisión de los factores que estaban perjudicando pasar de la etapa de cambios, a la consolidación de los cambios y a la evaluación de los logros que suponen éstos, como señala Kotter (2007) que es necesario hacer cuando una organización se inscribe en un proceso de auténtico cambio.

En ese marco, el desempeño de la organización y el desempeño de los actores que contribuyen al rendimiento general de la organización, se convirtieron en factores clave que debieran ser investigados y analizados desde diferentes perspectivas, a fin de ser atendidos convenientemente.

**En el plano regional**, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, de la ciudad de Moquegua, no es ajeno a este proceso ni a las circunstancias que han acompañado a estas instituciones a lo largo de los últimos años. En ese sentido, después de algún tiempo en el que se debió aceptar la nueva normatividad y poner en marcha el sistema modular de desarrollo de las carreras ofrecidas, cuando los primeros ímpetus ligados con la necesidad de cambio tienden a menguar, y cuando surgen otras preocupaciones, como la acreditación y, hoy el licenciamiento de la institución, se hizo evidente que una institución ligada al trabajo con el conocimiento (como un nivel de educación

superior), debiera prestar atención a las formas como está desarrollando sus actividades internas y hasta qué punto se está alcanzando lo que se espera (Chirinos y Linares, 2014). En consecuencia, también en la institución el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes se intuye como pieza clave del ejercicio necesario en la institución para que ésta alcance sus objetivos organizacionales de pertinencia y participación. En la actualidad, está en proceso la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica; con estructura modular y enfoque por competencias (MINEDU, 2015).

Pero, por otro lado, paralelamente a la identificación de cierto grado de lentismo en el proceso de implementación de cambios, se identificó también que durante esos periodos se dieron algunos cambios de gestión que permiten sugerir la posibilidad de que parte del problema se explique a partir de las habilidades que reúne la dirección de la institución. Las habilidades directivas están relacionadas con diferentes variables de resultados, desde la eficiencia administrativa hasta el desempeño organizacional, pasando por el desempeño laboral. Esto es precisamente lo que da origen al problema de investigación que se planteó, que inquiriere acerca de una posible relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui Moquegua, 2016.

## **1.2. Trabajos previos**

*A nivel internacional:*

**Autor:** Sánchez, E. (2000).

Título: Teoría del Liderazgo Situacional en la Administración Local: Validez del Modelo.

Ciudad y País: Granada, España.

Población y muestra: 105 subordinados y 18 jefes

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: descriptivo comparativo



### Conclusiones:

Las conclusiones a las que se llegó en este estudio son las siguientes: Primero, no se encontró diferencia significativa entre directivos y subordinados en lo que concierne a preferencia de estilos de dirección. Segundo, no se encontró diferencia significativa entre directivos y subordinados en lo que concierne a liderazgo eficaz. Tercero, aunque no se encontró diferencia significativa en las pruebas de diferencia de medias, se identifica entre los directivos una tendencia hacia el estilo E2 (estilo de persuasión); en contraste, entre los subordinados predomina el estilo E3 (estilo de participación). Cuarto, el rasgo que diferencia ambos estilos es la cantidad de conducta de tarea, que es alta en el estilo de persuasión y baja en el estilo de participación.

**Autor:** Laya, G. y Zambrano, G.A. (2000).

Título: La Evaluación del Desempeño de las Enfermeras de Atención Directa y su Satisfacción con la Evaluación.

Ciudad y País: Argentina.

Población y muestra: no se menciona.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: descriptivo correlacional

### Conclusiones:

Se trata de un estudio realizado en Argentina, en el que se analiza la evaluación del desempeño laboral. Se encontró como resultados que el clima organizacional influye en el desempeño laboral. Se encontró también que la aplicación de un programa de evaluación del desempeño laboral entre el personal debe ser acompañado por un sistema de recompensas, que permita el reconocimiento de los esfuerzos, la productividad y el compromiso de cada una de los trabajadores que son parte de la organización.

**Autor:** Araujo, M.C. y Guerra, M.L. (2007).

Título: Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas.

Ciudad y País: Trujillo, Venezuela.

Población y muestra: no menciona

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Las conclusiones del estudio fueron las siguientes: primero, el manejo de las emociones en el nivel directivo se orienta hacia la facilitación de las tareas programadas. Segundo, en la perspectiva de los cuadros medios, la adaptabilidad del nivel directivo se caracteriza por una falta de flexibilidad cuando se requiere responder ante los cambios que se suscitan; por la dificultad para superar obstáculos; y por la demostración de un nivel bajo de motivación, al momento de tomar iniciativas. Tercero, existe relación positiva fuerte entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Y cuarto, se encontró relación directa entre la complejidad del trabajo y la inteligencia emocional, de modo que mientras más compleja es el trabajo, más necesaria se hace una cuota alta de inteligencia emocional.

**Autor:** Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008).

Título: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados de Costa Oriental del Lago.

Ciudad y País: Maracaibo, Venezuela.

Población y muestra: 82 y 45 trabajadores, respectivamente.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional.

Conclusiones:

Los resultados del estudio son los siguientes: Primero, el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio, aun cuando existe un buen desempeño laboral. Segundo, el clima organizacional influye significativamente en el comportamiento de los trabajadores. Tercero, el comportamiento de los trabajadores tiene un efecto importante en la productividad de la organización, a través del desempeño

laboral. Cuarto, el personal está parcialmente motivado. Quinto, aunque los trabajadores consideran que el ambiente de trabajo es bueno, y no se sienten presionados en el desarrollo de sus labores, consideran injustos las promociones y ascensos. Sexto, se alcanza el nivel de satisfacción en el plano de dimensiones: condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros; y mayor grado de insatisfacción por falta de salario justo, supervisión intransigente.

**Autor:** Jaén, M. (2010).

**Título:** Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales.

**Ciudad y País:** ciudad de México, México.

**Población y muestra:** 368 trabajadores

**Tipo de investigación:** básica, explicativa

**Diseño de investigación:** correlacional - causal

**Conclusiones:**

Se utilizaron como instrumentos los siguientes: el MPS – Escala de Motivaciones Psicosociales, para evaluar la motivación laboral; el BFQ– Cuestionario “Big Five”, para evaluar la personalidad; y el Cuestionario Multidimensional DECORE, para analizar los factores psicosociales. La medición del rendimiento laboral se hizo en función de las evaluaciones del desempeño que proporciona el supervisor inmediato de cada vigilante. Los aspectos evaluados en el desempeño laboral fueron la presentación personal, la actitud hacia el trabajo, el uso de herramientas de trabajo, el desempeño en sus funciones, las condiciones de mantenimiento de las herramientas de trabajo, y la capacidad de respuesta a emergencias. Se realizaron diferentes análisis de regresión múltiple, considerando como variable criterio, primero, el rendimiento global, y segundo, cada una de las seis dimensiones que lo integran. Como resultados, se encontró que las variables de motivación y las demandas cognitivas percibidas en el entorno laboral tienen mayor poder explicativo respecto del desempeño laboral, en comparación con otras variables que resultaron no significativas.

Laya, G. y Zambrano, G.A. (2000) destacan la importancia de las recompensas, las que se deben aplicar en función de un sistema que evalúe los esfuerzos realizados por el trabajador. Por su parte, Araujo, M.C. y Guerra, M.L. (2007) sustentan su estudio teóricamente en Goleman, Chiavenato, Robbins y Benavides. Respecto de los hallazgos realizados, cabe destacar que, en opinión de los cuadros de nivel medio, los cuadros directivos no poseen las habilidades que predicen, y no aplica en forma efectiva el autoconocimiento, ya que desconocen cuáles son sus habilidades. En el caso de Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008), en el estudio que realizaron revelan la inesperada contradicción entre las expectativas de los empresarios y las de los trabajadores, que originan un distanciamiento entre el desempeño esperado y el desempeño real, lo que, desde la perspectiva del estudio, se origina cuando no se tienen en cuenta aspectos que apunten a mejorar la satisfacción del trabajador. Y Jaén, M. (2010) desataca el hecho de que al proceder todos los sujetos de una misma organización, la posible variabilidad debida al hecho de que proceden de distintas políticas empresariales o culturas corporativas, así como las diferencias en cuanto a salario y algunos otros aspectos que podrían influir en la percepción de los sujetos, se reduce bajo esas condiciones.

#### **A nivel nacional**

**Autor:** Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012).

**Título:** Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades.

**Ciudad y País:** Lima, Perú.

**Población y muestra:** 82, 126 y 161 trabajadores.

**Tipo de investigación:** básica

**Diseño de investigación:** correlacional

**Conclusiones:**

Este estudio se planteó como propósito, medir la satisfacción laboral y analizar su posible relación con la condición laboral, el género y el tiempo de servicio; además, se planteó la comparación del nivel de satisfacción medio. Entre los hallazgos de este estudio, se tienen los siguientes: Primero, no hay diferencia significativa en el nivel de satisfacción laboral medio en función de cada una de las tres municipalidades. Segundo, el nivel de satisfacción laboral que predomina entre los trabajadores de cada una de las tres municipalidades se califica en un nivel promedio. Tercero, existe diferencia significativa en el nivel de satisfacción entre los trabajadores cuando se toma en cuenta la condición laboral y las dimensiones de la satisfacción laboral.

**Autor:** Bardales, G.S. (2013).

**Título:** Evaluación de Puestos de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

**Ciudad y País:** Cajamarca, Perú.

**Población y muestra:** 76 trabajadores.

**Tipo de investigación:** aplicada

**Diseño de investigación:** descriptiva

**Conclusiones:**

Este estudio arriba a las siguientes conclusiones: Primero, en la evaluación del desempeño laboral del trabajador se concede importancia al perfil profesional. Segundo, en el caso específico que se analiza, los puestos no se encuentran alineados con el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución. Tercero, la falta de alineamiento (adecuación) constituye un factor fundamental que explica el descenso del desempeño laboral. Cuarto, los mecanismos que permiten ingresar a la función pública se caracterizan por la presencia de prácticas negativas, como el nepotismo, el clientelismo, el compadrazgo y el patronazgo. Quinto, las prácticas negativas identificadas dificultan la propuesta de un sistema de recursos humanos imparcial y equitativo cuando se trata de activar cabo los procesos de la administración de recursos humanos.

**Autor:** Mino, E.A. (2014).

Título: Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los Trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.

Ciudad y País: Chiclayo, Perú.

Población y muestra: 21 trabajadores.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Entre las conclusiones del estudio, se tienen: Primero, existe correlación significativa débil entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores ( $R = 0.281^*$ ). Segundo, la dimensión compromiso obtuvo el menor promedio entre los componentes del desempeño laboral; se pone de relieve así, las debilidades de la organización en lo que concierne a trabajo en equipo, coordinación y compromiso del trabajador hacia la empresa. Tercero, se experimenta un clima laboral desfavorable que incide negativamente en la productividad e influye en la calidad de servicios que se ofrecen al cliente.

**Autor:** Pérez, N.O. y Rivera, P.L. (2015).

Título: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013.

Ciudad y País: Iquitos, Perú.

Población y muestra: 107 trabajadores.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Este estudio, de corte transversal, se realizó en las en las ciudades de Iquitos y Pucallpa. Se trabajó con una muestra de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Se aplicaron dos instrumentos: el Cuestionario de Clima Organizacional, de Sonia Palma (1999), y el Cuestionario

de Satisfacción Laboral, de Price, este último adaptado al contexto peruano. Como hallazgos de este estudio, destacan los siguientes: Primero, en cuanto a satisfacción labora, predomina el nivel medio, que alcanzan al 57,9% del conjunto. Segundo, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral; por lo tanto, constituye un factor que debe ser gestionado adecuadamente. Tercero, existe una relación directa, con visos de relación causa efecto, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

**Autor:** Chávez, C.V. (2015).

**Título:** Factores Asociados al Desempeño Profesional del Enfermero(a) que labora en el área de Salud Mental, Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – 2014.

**Ciudad y País:** Lima, Perú.

**Población y muestra:** 43 enfermeros

**Tipo de investigación:** básica

**Diseño de investigación:** correlacional

**Conclusiones:**

Entre los resultados, se tiene los siguientes: Primero, del 100% de trabajadores, más de la mitad (53%) no están presentes, mientras que el resto (47%) sí lo está. Segundo, en lo que se refiere a los factores externos que se asocian al desempeño profesional, se encontró que 51% no están presentes, mientras que 49% sí lo está. Tercero, en lo que concierne a los factores internos que se asocian al desempeño laboral, se encontró que 58% no están presentes, mientras que 42% sí lo está. Las conclusiones del estudio son las siguientes: Primero, la mayoría de los profesionales identifica como factores asociados al desempeño profesional ausentes los conflictos, las políticas de remuneración y estímulo, la consideración del principio ético de beneficencia durante los cuidados, y la satisfacción laboral. Segundo, una proporción menor de trabajadores identifica como factores asociados presentes el cumplimiento y la responsabilidad laboral, la honestidad y la consideración del principio de justicia durante los cuidados. Tercero, el servicio se presta en un ambiente laboral en el que predominan el compañerismo y la solidaridad. Cuarto, existe predisposición a

la disponibilidad de los documentos de gestión, pues la casi totalidad del personal conoce la misión y visión del servicio.

En cuanto a estos autores, Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) dan cuenta de la importancia de la estructura de la organización como un factor clave que incide, primero, en la satisfacción laboral y, por medio de ésta, como variable mediadora, en el desempeño laboral. La inexistencia de una estructura organizacional impide que los esfuerzos realizados se alineen con los elementos estratégicos que se pudieran definir. Por su parte, Bardales (2013) adopta un enfoque de evaluación del desempeño en función de los documentos institucionales que norman la definición de los cargos que ocupan o deben ocupar los trabajadores. Este tipo de evaluación es eficaz para la organización en la cual se aplica, porque recurre a indicadores propios; sin embargo, esa misma cualidad constituye una debilidad para el intento de alcanzar validez externa de los resultados, pues no se concibe el desempeño desde una perspectiva cuya concepción teórica le permita alcanzar una mayor capacidad heurística, y con ello aplicabilidad en un amplio número de casos.

Mino (2014) pone de relieve el hecho de que, en el marco del clima laboral, la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones inciden negativamente en la motivación del personal. Precisamente por ello, se afecta negativamente su desempeño y se provoca estrés, que a su vez se traducen en falta de compromiso y trabajo en equipo.

Pérez y Rivera (2015) ofrecen un documento que asume un rol inductivo: servir como referencia para el diseño y propuesta de políticas de gestión y dirección en el Instituto. Se espera con ello que los resultados abran posibilidades de mejora de los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral. Sin embargo, aunque se utilizan instrumentos que han sido suficientemente validados en otros escenarios nacionales, las características particulares de la población de estas dos ciudades selváticas, invita a considerar esas peculiaridades, sobre todo cuando se pretende dar forma a instrumentos de gestión que podrían tomarse en otros espacios. Y Chávez (2015) se enfoca en identificar algunos factores



**relacionados con el desempeño laboral, pero no delimita operacionalmente la noción de desempeño, lo cual dificulta identificar las dimensiones e indicadores que lo constituyen. Esta dificultad limita la validez externa del instrumento que utiliza.**

#### **A nivel local:**

**Autor:** García, I. (2005).

Título: Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral del Personal del Área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004.

Ciudad y País: Moquegua, Perú.

Población y muestra: 27 trabajadores.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Entre los resultados finales, se encontró, primero, que el nivel de satisfacción en el trabajo del personal de enfermería se ubica en la categoría media, que corresponde a un nivel medio de satisfacción; segundo, que el desempeño laboral del personal de enfermería se distribuye en su mayoría en la categoría deficiente; y que una alta satisfacción laboral se asocia a un eficiente grado de desempeño laboral, mientras que un bajo nivel de satisfacción laboral se asocia a un desempeño deficiente. La correlación entre variables fue de 0.64.

**Autor:** Romero, P.E. (2005).

Título: Autoestima y Desempeño Laboral en la Universidad José Carlos Mariátegui, 2004.

Ciudad y País: Moquegua, Perú.

Población y muestra: 162 y 114 personas.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

#### Conclusiones:

Estudio concebido como un estudio correlacional, en el cual se utilizó para la recolección de datos la Escala de Autoevaluación del Desempeño, en una versión que constituyó una adaptación de la que había utilizado antes García (2005). En este estudio se encontró predominio del nivel medio en lo que se refiere a la motivación y desempeño también de nivel medio. Asimismo, se verificó la existencia de correlación positiva entre ambas variables.

**Autor:** Quispe, I. (2007).

**Título:** Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin, de la ciudad de Moquegua – 2006.

**Ciudad y País:** Moquegua, Perú.

**Población y muestra:** 168 personas

**Tipo de investigación:** básica

**Diseño de investigación:** correlacional

#### Conclusiones:

Estudio cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Se realizó durante el segundo semestre del año 2006. El estudio está planteado como investigación no experimental correlacional. Se trabajó con 10 unidades de análisis, en las que se reúnen 169 personas, entre directivos, administrativos, docentes y alumnos del instituto. Para efectos del trabajo de campo, se utilizó el cuestionario Encuesta para evaluar la situación actual del I.S.T. y la escala gráfica denominada Escala de Desempeño Laboral. El cuestionario fue aplicado a todas las unidades de análisis, en tanto que la Escala fue aplicada al personal directivo, personal administrativo y personal docente que labora en el instituto. Se encontró como resultados los siguientes: Primero, en cuanto a clima organizacional, predomina el nivel insatisfactorio. Segundo, en cuanto a desempeño laboral, predomina el nivel medio. Tercero, el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Cuarto, el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral; en ese sentido, quienes califican como satisfactorio el clima organizacional, son también

quienes tienen mayor posibilidad de conseguir un desempeño laboral en el nivel alto.

**Autor:** Cruz, S.T. (2010).

Título: Relación entre la Satisfacción y el Desempeño Laboral de la Enfermera del Servicio de Hospitalización del Hospital “John F. Kennedy”, Ilo, enero – marzo 2009.

Ciudad y País: Ilo, Perú.

Población y muestra: 16 trabajadores.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Entre las conclusiones del estudio se tiene: La satisfacción laboral de la enfermera alcanza los niveles medios de satisfacción, lo que indica que, sin sentirse insatisfechas con su trabajo, tampoco se sienten plenamente realizadas con el mismo. En este sentido, casi dos terceras partes del personal se distribuyen en estas categorías. El desempeño laboral de la enfermera alcanza los niveles altos de desempeño (nivel muy bueno: 43.8% y nivel bueno: 31.3%), aunque no alcanza el nivel excelente, considerado el máximo nivel de desempeño. El nivel de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral de la enfermera, se asocian significativamente ( $\chi^2$ ;  $p < 0.05$ ). Así, la probabilidad de que una enfermera alcance alto nivel de desempeño es mayor cuando alcanza alta satisfacción laboral; y por el contrario, la probabilidad de que una enfermera se ubique en el nivel bajo de desempeño es mayor cuando su satisfacción es baja. Por lo cual, el desempeño laboral de la enfermera depende de la satisfacción que ella encuentra en la realización de sus labores.

**Autores:** Linares, E. y Chirinos, J. (2014).

Título: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui.

Ciudad y País: Moquegua, Perú.

Población y muestra: 56 personas.

Tipo de investigación: básica

Diseño de investigación: correlacional

Conclusiones:

Estudio cuyo objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el instituto. Se trabajó sobre la base de un diseño de investigación no experimental correlacional. Para efectos del trabajo de campo, se utilizaron una batería de cuestionarios. Se encontró como resultado que el clima organizacional del I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui se percibe como insatisfactorio, mientras que el desempeño laboral se percibe en el nivel medio. Se encontró asimismo que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral. De esa manera, el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral, en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui.

**El estudio de García (2005) es relevante porque introduce en el medio la perspectiva de evaluación del desempeño basada en pocas dimensiones, a diferencia de los que tradicionalmente se utilizan. En el caso, de Romero (2005), su estudio plantea una perspectiva teórica de análisis del desempeño laboral basada sólo en las dimensiones rendimiento e idoneidad, que suponía una revisión del concepto y un planteamiento distinto. Por su parte, Quispe (2007) evalúa el desempeño laboral con la Escala de Desempeño Laboral, que replica la concepción del instrumento propuesto por García (2005), aunque lo adapta a las circunstancias particulares en las que hace el estudio.**

**En el caso de Cruz (2010), su estudio se enfoca en el análisis del desempeño de personal que labora en una institución de salud que se sitúa en otro ámbito provincial de la región y con un espacio temporal de más de cinco años. Este estudio adopta el enfoque teórico utilizado por García (2005), y en la recolección de datos, se aplica también la Escala de Autoevaluación del Desempeño, con lo que se aporta evidencia empírica a la concepción del desempeño que se está manejando. Y Linares, E. y Chirinos,**

**J. (2014) adoptan una doble perspectiva de análisis de las variables: primero, un enfoque general, que estudia las variables de manera integral, cada una como una sola variable; y un enfoque analítico, que analiza la información en función de las dimensiones constitutivas de las variables. Por otro lado, sigue la línea de investigación que hace uso de la Escala de Autoevaluación del Desempeño, instrumento que partió de una situación específica de uso en el contexto de una institución de salud, para luego aplicarse en otros escenarios laborales.**

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Habilidades directivas**

##### **1.3.1.1. Definición**

Hill y Jones (2011) señalan que las habilidades directivas están constituidas por el conjunto de habilidades que evidencia o demuestra un individuo con responsabilidad directiva, en el proceso de trabajo realizado mediante la actividad de otras personas, con el propósito de conseguir objetivos organizacionales de manera eficaz. En ese sentido, las habilidades que deben reunirse en la función de dirección se enfocan en la organización de los miembros del grupo de trabajo, lo que implica coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades a fin de obtener los resultados deseados.

En forma sintética, se puede decir que las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que evidencia un directivo para desarrollar y conducir el proceso de trabajo realizado con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales, y que se define en función del modo cómo ejerce su función, se gestionan los recursos institucionales y se gestionan el cambio en un proceso continuo.

##### **1.3.1.2. La dirección y la gerencia en instituciones públicas**

Hill y Jones (2011) consideran que cuando se habla de dirección, generalmente, se interpreta su significado a la luz de dos acepciones; la primera, refiere la dirección como parte del proceso administrativo; la segunda, refiere la dirección como una función que debe cumplir un individuo, que es responsable del proceso directivo. En ese sentido, la dirección se identifica como el proceso de

trabajo que realiza un individuo, con la ayuda de otras personas, con el propósito de perseguir y alcanzar eficazmente objetivos de la organización. Esta función tiene como propósito conformar un grupo de trabajo o un equipo, y organizar a los miembros del grupo para un propósito específico; asimismo, coordinar, liderar, dirigir, y monitorear las actividades de los miembros del grupo con el objeto de alcanzar los resultados y metas deseados.

Hellriegel y Slocum (2010) señalan que, en toda organización, es necesaria la existencia de un poder que introduzca y sostenga transformaciones internas, y enfatice el incremento de la producción, sobre todo, mediante entrenamiento y comunicación. En ese sentido, una organización inteligente que pone en marcha maneras nuevas de trabajar, debe prestar especial atención a varios aspectos de la marcha organizacional: a las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores en su actividad laboral; al diseño de la estructura de la organización y los procesos que se generan en ella (sistema de recompensas, evaluación del desempeño, toma de decisiones y procesos de comunicación).

Chiavenato (2009) señala que la dirección debe apuntar como objetivo y enfocar sus acciones hacia la adquisición de nuevos conocimientos, la compartición de información interna, la provisión de tecnología, el compromiso de responder en forma inmediata a todos los requerimientos que se le plantea, la creación de un ambiente de confianza y de adaptación ante la posibilidad de que aparezcan riesgos no previstos. Por lo tanto, bajo esa premisa, es de suma importancia que las organizaciones manejen adecuadamente la flexibilidad, pues, al amparo de esta cualidad, se puede alcanzar un mejor rendimiento.

En ese sentido, el director o gerente se constituye en la pieza clave de la organización, pues representa de por sí el componente que dinamiza y da vida a la actividad en la organización. Su importancia es tal, que se ha llegado a sostener que, sin su participación, los recursos utilizados en la producción nunca alcanzarían una condición diferente a la de recursos, y no llegarían a convertirse en producción. Cabe destacar que en un sistema económico donde prima la competencia, la búsqueda y oferta de calidad y el desempeño de los directivos determinan el éxito de una organización; es más, determinan su supervivencia, en la medida que representan la única ventaja diferencial que puede tener una

organización en ese marco. Siguiendo a Mintzberg (1971), los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con el área en la que se desempeñan; estas áreas son; área interpersonal, área informativa y área decisoria. Estos roles derivan directamente de la autoridad y el estatus de la dirección de la empresa (Mintzberg, 1971). El área interpersonal cubre tres funciones principales: De cabeza aparente o *testaferro*, que implica asumir esa modalidad de actuación, considerando el hecho de ejercer la autoridad formal que se aviene con la posición que detenta el funcionario; de líder, que implica la posibilidad de que los directivos también puedan asumir un liderazgo que inspire al personal hacia el logro de los resultados esperados; y enlace, que se sustenta en la comunicación lateral u horizontal (Mintzberg, 1971) e implica el establecimiento de redes de contactos esenciales para traer información y favores para la organización.

En el marco de la propuesta de Mintzberg, Chiavenato (2009) sostiene que otra área importante en el desempeño de un directivo es el área informativa, que Mintzberg identifica como roles informacionales. Entre los propósitos que definen esta área se tienen la reunión o acopio de información, la diseminación y la transmisión de la misma. Se identifican tres roles principales: monitoreo, que implica estar pendiente o mantenerse al tanto de los sucesos internos y externos que acaecen en torno a la organización; transmisor, que implica que la colaboración en esta área debe apuntar a proporcionar información sustentada por hechos, percepciones y sensaciones; y locutor, que implica la existencia de relaciones entre los directivos y los agentes externos a la organización (clientes, público o usuarios, proveedores, entidades financieras, etc.), lo que requiere que también provean información dirigida hacia esos agentes.

Sin embargo, entre las áreas identificadas, el área decisoria tiene la mayor importancia. En esta área, se identifican los siguientes roles: emprendedor, que identifica la función de un directivo que le permite imprimir un cambio a los acontecimientos; manejador de disturbios, que se reconoce porque, en la medida que las organizaciones se edifican en los recursos humanos, pueden originarse conflictos de diferente magnitud y tenor, situaciones ante las cuales el director debe intervenir, con el propósito de mantener un clima laboral positivo y un escenario laboral estable; distribuidor de recursos, que implica asumir la

distribución eficiente de los recursos con que cuenta la organización (dinero, personas, equipos, tiempo); y negociador, que implica tomar decisiones conforme la cuantía de los recursos con que se cuenta en la organización, pero no sólo considerando el personal que labora en ella, sino también la perspectiva de aquellos actores (individuos u otras organizaciones) con los que se interactúa fuera de las fronteras de la organización.

#### 1.3.1.3. Dimensiones

##### A) La función directiva

Hill, y Jones (2011) señalan que la función directiva refiere el conjunto de atributos generales que debe reunir un gerente, un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en la competencia adquirida en la ejecución de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control, a los que se añade la integración como un proceso de vinculación entre la organización y la dirección; estos procesos corresponden a las funciones básicas del rol de un directivo eficaz.

En lo que respecta a planificación, planificar significa diseñar, dar forma a un sistema de acciones que, engarzadas secuencialmente y coordinadas en el tiempo, permiten a la organización alcanzar objetivos determinados.

En cuanto a organización, este término refiere la ubicación concreta de cada función personal, en relación a los diferentes roles o funciones que se deben asumir en cada puesto laboral. Por lo general, este concepto se vincula a la noción de la estructura (Jones, 2013). Paralelamente a la noción general de organización, se identifican dos modalidades de ésta: formal e informal. La organización informal se identifica como una red de relaciones personales y sociales que, sin estar establecidas formalmente ni requeridas por la organización formal, sin embargo, se generan de manera espontánea, en tanto las personas se asocian entre sí; este tipo de estructura también sirve, aunque de forma indirecta, a los fines que persigue la organización. Por el contrario, la organización formal presenta una estructura claramente diseñada, que se define y se vincula con los propósitos de la organización (Jones, 2013).

En cuanto al control, se identifica como una secuencia de actividades cuyo propósito es estimar la coherencia entre los resultados reales y los resultados



esperados. El proceso de control, consta de tres partes: primero, el establecimiento de un conjunto de estándares; la capacidad de medida del desempeño de los estándares; y la corrección de los estándares y de los planes que se elaboran en función de ellos.

La identificación y establecimiento de estándares es un procedimiento que se efectúa considerando criterios razonables, sobre la base de un análisis situacional previo. Para ello, se obtienen medidas ajustadas en función de medidas históricas o estadísticas. Se proponen dos tipos de sistemas de estándares: evaluación de desempeño, que consiste en analizar las diferentes maneras de proceder en la intención de alcanzar resultados; y evaluación de resultados, que consiste en evaluar los resultados por sí mismos; en este caso, la corrección de las desviaciones, se efectúa mediante la identificación y análisis de las causas que impidieron alcanzar los resultados.

## **B) Gestión de recursos**

Chiavenato (2011) explica que el cumplimiento de la misión institucional, el logro de objetivos trazados y la entrega de resultados favorables a los accionistas o propietarios, requiere que la organización disponga de los recursos suficientes para la realización de sus actividades; de ese modo, se contribuye a una gestión adecuada, que influye positivamente en la productividad de la empresa. Los directivos, en consecuencia, deben lidiar con esos recursos, procurando distribuirlos y asignarlos según los requerimientos y necesidades que se presenten. Entre esos recursos se tienen: recursos humanos, recursos físicos, recursos técnicos, recursos financieros y el tiempo.

### *Recursos humanos*

En la actualidad existe consenso en reconocer que los recursos humanos o, mejor aún, las personas, constituyen el capital más valioso que posee una organización. Se reconoce claramente que las personas, considerando sus capacidades y disposición, constituyen determinantes del logro de objetivos institucionales o de proyecto en cualquier organización (Goffee y Jones, 2007). Por ello, es necesario contar con procedimientos probados y mejorables para la selección, la dirección y la formación laboral de los recursos humanos. Cabe destacar que los recursos humanos presentan algunas características específicas

que los diferencian de los demás recursos de la organización: primero, cuentan con un alto potencial de desarrollo, incluso cuando existen limitaciones cognitivas, a no ser que éstas sean severas; cuentan con ideas, imaginación, creatividad, habilidades, destrezas, y hacen aportes en función de ellas; albergan sentimientos y sueños; acumulan experiencias y conocimientos sobre diferentes situaciones y objetos.

#### *Recursos físicos*

El desarrollo de las actividades de una organización requiere contar con un conjunto de bienes tangibles (infraestructura, maquinaria y equipo, herramientas, insumos y materias primas) que sirvan para realizar en ellos las actividades de producción o que sirvan como medios que coadyuven el proceso de producción. En consecuencia, la gestión de este tipo de recursos debe hacerse en concordancia con las normas establecidas por la organización, las que generalmente se recogen en los manuales de procedimientos. Paralelamente, debe apuntar a ordenar, organizar, inventar, sistematizar y mantener actualizados los documentos y garantías, mantener actualizado el programa de suministros y mantenerse informado respecto de la aplicación de planes de contingencias (Hellriegel y Slocum, 2010).

#### *Recursos técnicos*

El desarrollo de las actividades normales de una organización requiere contar con un conjunto de dispositivos, mecanismos y procedimientos tipificados que permiten su realización. Se trata de elementos que se identifican con la tecnología requerida en el desarrollo del proceso productivo. Se consideran aquí desarrollos tecnológicos recientes; los avances, actualizaciones y propuestas en los procesos administrativos, financieros y de marketing; la legalización de marcas y el registro de patentes; y la defensa legal de la información y el conocimiento que se poseen. Por ello, estos recursos deben estar claramente identificados y deben ser totalmente conocidos, sobre todo, por quienes de forma directa o indirecta se relacionan con la producción del bien o servicio que identifica a la organización.

#### *Recursos financieros*

Los recursos financieros se definen como el efectivo o recurso monetario del que dispone la organización para el cumplimiento de sus funciones. Por lo general, el uso de estos recursos se planifica y se presupuesta con notoria anticipación, con el objeto de obtener un financiamiento óptimo en los conceptos de inversión y operación (plan operativo y de inversiones), para las actividades de producción a realizar por la organización.

### *El tiempo*

Aunque durante muchos años no se le concedió demasiada importancia en el ámbito organizacional, hasta el siglo XX, el tiempo constituye uno de los recursos más valiosos de los que dispone una organización. Si bien existen otros recursos valiosos (la información, las personas, el dinero, etc.), y se hace uso inteligente de todos esos otros recursos, a excepción del tiempo, no se conseguirá el máximo beneficio de ninguno de los demás recursos. Por el contrario, si se consigue un manejo adecuado del tiempo, se aprovecharía al máximo el uso de esos otros recursos; y se podría, asimismo, obtener el mayor beneficio posible de ellos.

Una de las características más relevantes y distintivas del tiempo como recurso, es que, una vez perdido, este recurso jamás se recupera. Por eso, para algunos autores, el tiempo constituye el recurso más valioso de una organización.

En consecuencia, nunca se tiene suficiente tiempo para realizar todo lo que se quisiera. Sin embargo, lo cierto es que todos, tanto a nivel de individuo, como de organización, tienen el mismo tiempo disponible. Por ello, el problema no radica en la falta de tiempo que usualmente se esgrime como razón para el incumplimiento o el retraso, sino en el uso que se hace del mismo.

### **C) Gestión del cambio**

Kotter (2007) señala que la mayoría de personas que asumen funciones directivas, han atravesado situaciones en las cuales, en un determinado momento, han debido manejar cambios de una manera planificada. Sin embargo, es un hecho cierto que la planificación de un cambio que se propone sobre el papel, a nivel de documentos, y la realización del cambio, es decir, hacer que la organización realmente experimente el cambio, son situaciones radicalmente

diferentes. Se reconoce que la etapa de planificación de los cambios es, definitivamente, más fácil de concretar que la segunda.

Precisamente, por esa dificultad que entraña la etapa de realización de los cambios, hoy en día, una de las competencias o habilidades más buscadas entre los candidatos a puestos directivos, es el manejo de los cambios. Se espera de ellos que realicen las acciones necesarias para que las cosas ocurran como deben ocurrir y se obtengan los resultados esperados. Parte de esta competencia se fundamenta en conocimientos básicos acerca de la naturaleza humana y de lo que motiva o desmotiva a las personas, que si bien son sencillos de expresar, no son fáciles de llevar a cabo. Esto significa que el cambio que los tiempos modernos exigen debe verificarse en diferentes factores, pero sobre todo en el factor actitudinal, aunque eso no signifique descuidar el aspecto cognitivo o las especializaciones que debe adquirir el directivo.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

#### **1.3.2.1. Definición**

En el ámbito laboral, el desempeño se ha definido de diferentes maneras. En ese sentido, Stoner et al. (1996, p.510) definen el desempeño laboral como la forma o modo particular como los miembros de una organización trabajan en conjunto y eficazmente, con el objeto de alcanzar metas comunes, en el marco de un conjunto de reglas básicas establecidas con antelación.

Por su parte, Chiavenato (2009) recoge varias definiciones en torno al desempeño laboral. En primer lugar, lo describe como una medida en que un trabajador consigue cumplir los requisitos que le impone su trabajo. Asimismo, señala que se define como el conjunto de competencias de carácter individual que posee una persona, mediante las cuales los proveedores y clientes internos sostienen relaciones de trabajo.

Por otro lado, Quintero, Africano y Faría (2008) identifican el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, por lo cual constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la organización.

En una orientación diferente, Jaén (2010) interpreta el desempeño laboral desde un punto de vista económico. Así, lo describe como el valor total que una organización aspira a obtener de un trabajador en función de cada uno de las actividades que éste realiza en un período de tiempo determinado. El valor que la organización asigna puede ser positivo o negativo, dependiendo de que el trabajador realice un alto nivel de logro o no. Por ello, el desempeño supone la contribución del trabajador al esfuerzo de la organización por ser eficaz en la persecución de sus objetivos.

Más adelante, Mino (2014) conceptualiza el desempeño laboral en diferentes formas. Primero, lo describe como el nivel de esfuerzo que el trabajador efectúa en la realización de una labor. En este sentido, el término se ha asociado más al concepto de rendimiento, que supone la cuantificación del esfuerzo y su medición en términos claramente observables, como la productividad (Mino, 2014).

También lo describe como la evaluación, calificación que se hace de la actuación de un trabajador, ya sea en el presente o en el pasado, al comparar con un patrón establecido como parámetro (Mino, 2014).

En el ámbito laboral, el desempeño se ha entendido comúnmente como el esfuerzo que el trabajador efectúa en el cumplimiento de sus funciones cotidianas. Por tal motivo, el término se ha asociado más al rendimiento, que significa la cuantificación del esfuerzo y medible en parámetros visibles, como la productividad. Este significado era válido mientras imperaba el modelo de la administración científica y la producción en masa de principios del siglo XX. Pero deja de tener sentido en modelos administrativos más recientes, donde la calidad de la interacción entre los miembros de una organización, la motivación y estímulo que ésta proporciona, la forma en que ésta se organiza y la manera en que ésta considera a sus trabajadores cobra sentido y relevancia notorias

En ese aspecto, la reducción del sentido del término a un enfoque puramente cuantitativo resulta insuficiente para juzgar la actividad que efectúa el trabajador, y se hace necesario considerar, además, de las variables cuantitativas, como el rendimiento, variables menos observables, y quizá más importantes, como la coherencia entre las características de personalidad, las habilidades y capacidades personales, la experiencia anterior en la actividad o en otras afines,

la facilidad de adaptación a las nuevas condiciones, y el puesto o función que se va a realizar.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la productividad alcanzada por el individuo, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo, la motivación hacia el trabajo, y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

En consecuencia, una definición del desempeño laboral debe focalizarse principalmente sobre la dimensión conductual del empleado, pero en estrecha vinculación con la capacidad del empleado para alcanzar estándares de producción netamente cuantitativos. Es decir, existe también responsabilidad institucional, la que se manifiesta en la idoneidad de la función laboral asignada y en la calidad del proceso por el cual asume la función formadora e integradora que le compete respecto al trabajador.

Sobre la base de ello, puede definirse el desempeño laboral como el resultado de la acción del trabajador en la asunción de su propia responsabilidad como tal y en su interacción con la institución que le permite asumir esa responsabilidad.

En un sentido estricto, puede definirse como el resultado del proceso por el cual el trabajador adopta comportamientos determinados en las diferentes actividades que constituyen la esencia de su responsabilidad personal como tal, sobre la base de la oportunidad y adecuación del proceso de formación que la organización le procura.

#### 1.3.2.2. Perspectivas teóricas respecto del desempeño laboral

##### A) La perspectiva contextual

La revisión de la literatura revela que el desempeño laboral es un concepto que, por lo general, tiene una manifestación mucho más contextualizada que otras variables del comportamiento del trabajador en la organización. Esta orientación de su concepción ha impedido que se desarrolle un constructo que vaya más allá de la referencia inmediata a la organización en la cual se quiere efectuar una evaluación en torno de esta variable. En consecuencia, más que enfoques teóricos, lo que se tiene son enfoques o modelos de praxis en la evaluación del desempeño que pone en marcha cada organización.

Esto significa no sólo que cada organización sigue una perspectiva muy particular de evaluación del desempeño, sino que cada una de ellas podría –y de hecho lo hace– sostener una conceptualización diferente del desempeño. Hasta aquí, es posible identificar una primera línea de comprensión del desempeño laboral, que identifica el desempeño laboral como una variable contextual, que se define en función de las tareas y funciones que deben cumplir los trabajadores en el proceso de producción de una organización; ese proceso, las funciones y tareas que lo definen, así como la ponderación de cada uno de los indicadores que considera, son propios de cada organización.

Si bien desde una perspectiva inmediata, esta concepción del desempeño laboral favorece a la organización, en tanto entidad identificada por características particulares y específicas, lo cierto es que esa misma virtud implica una limitación insalvable desde un punto de vista teórico: la imposibilidad de trascender la esfera concreta de su definición específica para una organización, y arribar a una definición que amplíe su capacidad explicativa a toda organización.

En otras palabras, la definición en función de las características funcionales y de responsabilidad de una organización específica, impide su aplicación con el mismo propósito evaluativo a otras organizaciones o a una organización, entendida como entidad de orden teórico que presenta características definidas en su interacción trabajador – organización reproducible en cualquier otra organización.

## B) La perspectiva teórica

Esta segunda línea de entendimiento del desempeño laboral se basa en la pretensión científica de arribar a una definición teórica sobre el desempeño que resulte útil para toda organización. En ese sentido, este intento de concebir el desempeño como una variable que sigue un modelo teórico de aplicación universal o que aspira a serlo, identifica una serie de componentes del desempeño que, teóricamente, son reproducibles o identificables en cualquier organización.

El desafío de esta perspectiva radica en la identificación de factores comunes que se replican de un modelo concreto de desempeño a otro, lo que se considera un reto más difícil en la medida que cada organización tiene elementos muy

particulares y diferentes que identifican las funciones y tareas que se involucran en los procesos laborales del trabajador.

En ese sentido, la concepción del desempeño y su evaluación no pueden definirse sobre la base de la identificación de funciones y responsabilidades inmediatas del trabajador, sino en función de los comportamientos e incluso actitudes que subyacen a la realización de esas funciones y tareas.

En consecuencia, más que el logro de un objetivo laboral en sí mismo, se constituyen en indicadores de evaluación las cualidades que identifican cómo el trabajador encara los procesos productivos en los que tiene responsabilidad. Cabe señalar que esta perspectiva apunta a concebir el desempeño laboral como un constructo que explica ciertos aspectos de la organización.

#### 1.3.2.3. Características del desempeño laboral

##### A) Dinamismo

El desempeño es una noción cuya connotación semántica refiere la realización de una actividad necesaria, en el marco más amplio de un conjunto de procesos que conducen a un propósito (Campos, 2005). En el caso del desempeño laboral, se concibe bajo el supuesto de la identificación de una o más acciones que se realizan atendiendo a un proceso necesario para que la organización en la que se evalúa o concibe siga en operaciones. En otras palabras, no se puede concebir algún tipo de desempeño sin que, en esencia, se haya definido y delimitado algún tipo de actividad necesaria para el cumplimiento de los fines de la organización (Hellriegel y Slocum, 2010).

##### B) Funcionalidad

El desempeño se define sobre la base de las expectativas que la organización tiene respecto de las operaciones específicas que se deben cumplir con el propósito de que sus miras o metas en los diferentes planos temporales (corto, mediano y largo plazo) sean susceptibles de alcanzarse. En ese sentido, si el desempeño se concibe fuera de los límites que imponen las operaciones que definen la actividad o giro de la organización, se convierte en una apreciación falaz de la medida de actividad que efectúa el colaborador (o trabajador) en un periodo determinado.



Por el contrario, si se define atendiendo a su correspondencia con las funciones identificadas y delimitadas previamente con el objeto de que la organización continúe en ejercicio, entonces, el desempeño se convierte en una herramienta conceptual y metodológica eficaz para la evaluación o medición de la capacidad laboral, sobre todo, cuando ésta se aprecia en el marco del propósito general de arribar a logros relevantes para la organización (Campos, 2005). En otras palabras, el desempeño laboral sólo puede concebirse y evaluarse en el marco de un sistema previo de identificación y delimitación de funciones que la organización realiza para perseguir sus metas (Hellriegel y Slocum, 2010).

### C) Eficiencia

Aunque mucho se discute sobre el significado de la eficiencia considerando los dos grandes escenarios en donde se evalúa el desempeño (sector público o privado), el concepto de eficiencia siempre refiere el mejor uso de los recursos con que se cuenta para alcanzar los fines que se persiguen (Jones, 2013). Y esa calificación (“mejor”) implica una connotación económica que relaciona la racionalidad de ese ejercicio, respecto de lo que se tiene.

En ese sentido, la eficiencia siempre es una medida de relación. En el caso del desempeño laboral, implica la capacidad de optimizar el uso de los recursos (Samuelson y Nordhaus, 2010) o, lo que es lo mismo, la capacidad del individuo de conseguir cada vez más resultados considerando siempre que los recursos con que cuenta son escasos y no infinitos. Se trata, en síntesis, de hacer más con menos (Jennings, 2003).

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

Existen diferentes tipos de factores que influyen en el desempeño laboral, aunque desde una perspectiva teórica, la mayoría puede clasificarse en dos categorías: factores relativos al individuo y factores relativos a la organización.

Entre los factores relativos al individuo, se identifican por lo menos cuatro conjuntos distintos: primero, las variables demográficas e incluso las características biográficas, entre las que se tienen en cuenta la edad, el sexo, el estado civil, y la experiencia laboral. En segundo lugar, se tienen en cuenta las características de personalidad. En tercer lugar, se identifican los valores y las

actitudes (Hellriegel y Slocum, 2010). Y finalmente, se tienen en cuenta la motivación y los niveles básicos de habilidad (Robbins y Judge, 2013).

Y entre los factores relativos a la organización, se identifican variables motivacionales, entre las cuales se consideran la percepción del liderazgo, y la motivación extrínseca que procede de las jerarquías organizacionales; variables de satisfacción, referidas a los diferentes planos en que se produce la relación entre empleado y empleo, pero también entre empleado y organización, en sus diferentes niveles; variables propias de la organización, como la estructura de la organización, la cultura organizacional y el clima organizacional.

#### 1.3.2.5. Dimensiones del desempeño laboral

La perspectiva seguida aquí se adscribe a una concepción bidimensional del desempeño laboral. En realidad, la mayoría de posiciones teóricas conciben el desempeño como una variable multidimensional, pero, en este caso, el criterio de identificación de las dimensiones se basa en el hecho de que la actividad de un empleado o trabajador siempre se observa en los dos planos que configuran esa actividad. Así, se tiene, primero, un plano de actividad que se realiza a nivel individual, que toma como referencia la interacción entre trabajador y puesto, cargo o función; y segundo, un plano de actividad que toma como referencia la organización. La observación de la actividad laboral en estos dos planos se identifica como dimensión personal o individual, y dimensión organizacional, que en el caso de una organización del sector público, se califica como institucional.

##### A) La dimensión individual

Esta dimensión se concibe en función de las actividades y logros realizados por el trabajador o empleado, considerando como fundamento de evaluación los parámetros establecidos para los procesos en los que se espera su intervención como individuo (Campos, 2005). Si bien es cierto que toda actuación a nivel individual siempre produce interacciones con los demás trabajadores, dando lugar a experiencias que sólo se entienden a nivel de grupo, y con la misma organización, en tanto entidad abstracta, la realidad es que el primer plano en el cual se aprecia el modo y suficiencia con que el trabajador realiza sus funciones, son las tareas específicas asignadas al puesto o cargo que desempeña (Chiavenato, 2009).

Los procesos que corresponden a esta dimensión son la comunicación, el liderazgo, la motivación, la actitud colaboracionista, y la capacidad personal. En la perspectiva personal, la comunicación se entiende como el modo específico que desarrolla el trabajador cuando intenta comunicarse con el resto del personal. En este caso, se trata de la forma que otorga al mensaje y de los aspectos estilísticos que acompañan al mensaje.

Por otro lado, el liderazgo se identifica como la capacidad del trabajador en tanto individual, que le faculta para ejercer influencia en sus compañeros de trabajo y miembros de equipo, con el propósito de que éstos puedan reconocer hacia dónde se deben dirigir las actividades y la manera en que se debe proceder para lograrlo.

El tercer proceso que se identifica es la motivación; en este caso, se conceptúa como la capacidad de mantener un estado de dinamismo personal que permite influir en los demás con el propósito de provocar un compromiso generalizado con el propio trabajo en coordinación con las necesidades de la organización.

Un cuarto proceso tiene que ver con la actitud colaboracionista, que se entiende como la facultad personal que le permite al trabajador desarrollar y potenciar en sí mismo una actitud orientada al servicio y colaboración, que se sostiene en el tiempo, y con la capacidad de proyectarse hacia los demás.

Finalmente, la capacidad personal se entiende como la manifestación particular de los conocimientos adquiridos, destrezas aprendidas y experiencia alcanzada por el trabajador en el desarrollo de sus labores (Robbins y Judge, 2013).

## B) La dimensión institucional

Esta dimensión se concibe en función de las actividades realizadas y logros que el trabajador alcanza, pero considerando como fundamento de evaluación los estándares que la organización ha fijado para cada uno de los procesos que involucra la actividad (Campos, 2005). Los procesos que corresponden a esta dimensión son la seguridad, orden y limpieza; la capacitación y desarrollo; la solución de problemas; el ambiente de trabajo; y, los costos y productividad.

La seguridad, orden y limpieza se concibe como la disposición a respetar los procedimientos y normas de seguridad interna de la organización, así como la normatividad referida al ordenamiento de los ambientes en instalaciones.

La capacitación y desarrollo refiere la capacidad del trabajador o de su área de trabajo de involucrarse en actividades que apunten a la potenciación de las cualidades y habilidades personales necesarias para el logro de objetivos organizacionales (Alles, 2012).

La solución de problemas se concibe como la capacidad de procurar soluciones eficaces, pertinentes y oportunas a las diferentes contingencias que se pueden suscitar en las actividades de la organización.

El ambiente de trabajo tiene que ver con el clima que se forma en la organización a partir de las condiciones físicas y de interacción personal que ésta ofrece al trabajador (Bock, 2015).

Finalmente, se consideran los costos y productividad, que se identifica como la capacidad del trabajador y de su departamento o área laboral para reducir los costos involucrados en las actividades de la organización y para mejorar su propia capacidad de producir más en relación al tiempo del que se dispone para ello (Jones, 2013).

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema general**

PG: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

- PE<sub>1</sub>: ¿Cuál es el nivel más frecuente de habilidades directivas en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?
- PE<sub>2</sub>: ¿Cuál es el nivel más frecuente de desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?

- PE<sub>3</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión función directiva de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?
- PE<sub>4</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión de recursos de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?
- PE<sub>5</sub>: ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión del cambio de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017?

### **1.5. Justificación del estudio**

Gran parte de estudios efectuados en la esfera pública, o han seguido la línea de enfoques teóricos que se han aplicado con bastante frecuencia en la administración privada o se han orientado más a una discusión con claros matices políticos, antes que teóricos. En ese sentido, el estudio propuesto constituye un aporte desde el punto de vista **teórico** en la medida que pretende contribuir en parte a llenar ese vacío teórico que existe en torno a la investigación en torno a la gestión pública en nuestro país, y sobre todo de los institutos superiores, dirigidos, especialmente, en el marco restrictivo de la normatividad vigente del Ministerio de Educación.

El país se encuentra en un proceso donde se hace manifiesta la necesidad de reformas del aparato estatal, lo que ha significado, de hecho, reorientar la atención de los estudios organizacionales enfocados en la esfera privada, hacia la esfera pública, considerando que en este espacio el debate y discurso se han orientado al planteamiento de acciones y respuestas a modo de recetas y planes, aunque no se ha avanzado mucho en lo que concierne a investigación. En ese sentido, este estudio se justifica tanto desde el punto de vista **práctico** como desde un punto de vista institucional, en tanto permite indagar cuál es la situación de la institución en torno a las variables de estudio.

En el aspecto **académico**, se justifica este estudio en consideración a los procesos de formación en el nivel de educación superior en torno al ámbito regional en el cual el instituto desarrolla sus actividades. No hay ninguna investigación en que pueda aferrarme para definir; pero, si se percibe el desarrollo profesional.

Finalmente, este trabajo se justifica desde un punto de vista **metodológico**, en la medida que incorpora dos instrumentos, la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas y el cuestionario de desempeño laboral propuesto.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

HG: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- HE<sub>1</sub>: El nivel de habilidades directivas más frecuente en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017, es medio.
- HE<sub>2</sub>: El nivel de desempeño laboral más frecuente en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017, es eficiente.
- HE<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión función directiva de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.
- HE<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión gestión de recursos de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.
- HE<sub>5</sub>: Existe relación significativa entre la dimensión gestión del cambio de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

OG: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

OE<sub>1</sub>: Determinar el nivel más frecuente de habilidades directivas en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

OE<sub>2</sub>: Determinar el nivel más frecuente de desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

OE<sub>3</sub>: Determinar la relación entre la dimensión función directiva de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

OE<sub>4</sub>: Determinar la relación entre la dimensión gestión de recursos de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

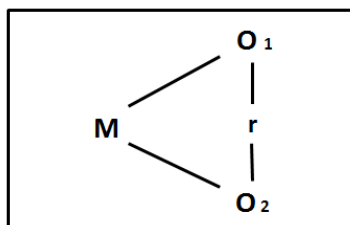
OE<sub>5</sub>: Determinar la relación entre la dimensión gestión del cambio de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.

## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación

Estudio con diseño no experimental correlacional. Se trató de analizar la posible existencia de asociación significativa entre las variables, en este caso, las habilidades directivas y el desempeño laboral. Se trata de un diseño no experimental porque no se manipula ninguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se enmarca en los estudios correlacionales porque se enfoca en analizar la existencia de relación significativa entre las variables (Velásquez y Rey, 2001).

Se representa de la siguiente manera:



Donde:

M : Muestra de estudio

O1 : Variable 1: Habilidades directivas

O2 : Variable 2: Desempeño laboral

r : relación entre variables

### 2.2. Variables

#### 2.2.1. Variables

Habilidades directivas

Conjunto de capacidades que evidencia un directivo para desarrollar y conducir el proceso de trabajo realizado con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales, y que se define en función del modo cómo ejerce su función, se gestionan los recursos institucionales y se gestionan el cambio en un proceso continuo.



## Desempeño laboral

Autovaloración que hace un individuo de su propio rendimiento en el trabajo, que se verifica como relación entre los logros reconocidos y los logros considerados como criterio, y que se define en función de la valoración que hace de su capacidad para comunicarse con claridad, de la influencia que tiene en su equipo de trabajo, de la motivación personal que evidencia, de su compromiso con la seguridad, orden y limpieza, y con las acciones de capacitación y desarrollo, de su actitud y colaboración que demuestra, de su capacidad para resolver problemas, de su capacidad personal, y de su compromiso con la reducción de costos.

### **2.2.2. Operacionalización de las variables**

variable	Definición conceptual	Definición operacional	dimensiones	Indicadores	escala
Habilidades directivas	Conjunto de capacidades que evidencia un directivo para desarrollar y conducir el proceso de trabajo realizado con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales (Hill y Jones, 2011).	Modo cómo un directivo ejerce su función, gestiona los recursos institucionales y gestiona el cambio en un proceso continuo.	Función directiva	Planifica adecuadamente las tareas y responsabilidades de la oficina. Demuestra habilidad para dirigir al personal de la oficina. Toma decisiones eficaces. Asesora y apoya al trabajador para un excelente desempeño laboral. Controla las funciones asignadas y evita incumplimientos.	Ordinal
			Gestión de recursos	Selecciona adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea. Estima correctamente el tiempo necesario para realizar una tarea. Estima correctamente los recursos (equipos y herramientas) necesarios para realizar una tarea. Resuelve problemas mediante el trabajo en equipo. Enfrenta directamente el conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria.	
			Gestión del cambio	Expresa la necesidad de transformar las actividades de la oficina Propone iniciativas de cambio en la oficina Emprende las acciones necesarias para el cambio en la oficina Se involucra totalmente en las iniciativas de cambio en la oficina Establece responsabilidades y roles para dirigir el cambio en la oficina	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	dimensiones	indicadores	escala
Desempeño laboral	Autovaloración que hace un individuo de su propio rendimiento en el trabajo, que se verifica como relación entre los logros reconocidos y los logros considerados como criterio.	Rendimiento en función de la capacidad personal para interactuar y la capacidad para seguir las acciones que persigue la institución	Personal (García, 2005)	Comunicación	Ordinal
				Liderazgo	
				Motivación	
				Actitud y colaboración	
				Ambiente de trabajo	
			Institucional (García,	Seguridad, orden y limpieza	
Capacitación y Desarrollo					

	(Chiavenato, 2009)		2005)	Solución de problemas	
				Capacidad personal	
				Costos y productividad	

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

La población estuvo conformada por 70 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, ubicado en la ciudad de Moquegua.

### **2.3.2. Muestra**

Se trabajó con el total de la población, es decir, con lo mismo que equivale a los 70 trabajadores del I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui. Por lo que es de tipo censal.

### **2.3.3. Muestreo**

Es el procedimiento para determinar la muestra (que puede ser: probabilístico y no probabilístico). En mi caso, NO se aplicó muestreo, pues se trabajó con toda la población.

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

### **2.4.1. Técnicas**

Como técnicas de investigación se utilizó la encuesta. La encuesta constituye un procedimiento que permite la recopilación de datos concretos, en un marco específico de opinión que se quiere conocer o evaluar mediante una serie ordenada de interrogantes. Las encuestas se orientan al conocimiento de diferentes tópicos, para lo cual se procura información de parte de personas a quienes se dirige. Para ello, se utilizan, principalmente, cuestionarios o entrevistas (Muñoz, 2010).

### **2.4.2. Instrumentos**

Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario con escalamiento Likert, denominado Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, que consta dos partes y 19 ítems, cuatro de los cuales inquieren sobre información general del trabajador, y los 15 restantes sobre las habilidades directivas. Para esta Escala, se reporta validez de contenido y validez de constructo; sin embargo, la información corresponde a escenarios de trabajo relativamente lejanos (España y México) y distintos al que aquí se

apunta, por lo cual la versión a utilizarse aquí se someterá a validez de contenido mediante juicio de expertos.

Para la variable desempeño laboral se aplicó una escala gráfica con descripción de comportamientos referidos al desempeño.

Esta escala no ha sido validada en el medio, por lo cual se procedió a validarla mediante juicio de expertos.

### 2.4.3. Confiabilidad

El análisis de confiabilidad se realizó mediante los métodos de consistencia interna, con el coeficiente alfa – Cronbach, sobre la base de una muestra piloto de 18 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Centro de Formación Agrícola Moquegua-CFAM”. La muestra piloto estuvo conformada por 18 personas. Los resultados son los siguientes:

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
Casos	Válidos	18	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	18	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach basada en los elementos			
Alfa de Cronbach	tipificados	N de elementos	
,979	,980	15	

El coeficiente alfa – Cronbach alcanzó un valor de 0,979, que expresa alta confiabilidad del instrumento para habilidades directivas.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	18	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	18	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
-----------------------------------	--	--	--

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,916	,916	10

El análisis de confiabilidad mostró un coeficiente alfa – Cronbach de 0,916, considerado un valor bastante alto, lo que indica que la Escala de Desempeño laboral es confiable.

#### 2.4.4. Validez

La validación de instrumentos se realizó en función de dos criterios: validez de contenido y validez de constructo.

En cuanto a **validez de contenido**, ésta se obtuvo mediante el procedimiento conocido como juicio de expertos. Participaron en este proceso, los siguientes profesionales:

Dr. Juan Huatta Parillo

Dr. Manuel Quispe Huacán

Dr. Pedro Jesús Maquera Luque

Dr. Jarol T. Ramos Rojas

Dr. Luis Alberto Aguirre Bazán

En cuanto a **validez de constructo**, ésta se obtuvo mediante análisis factorial de componentes principales. En el caso de la variable habilidades directivas, teóricamente, se partió de una estructura de tres dimensiones, pero el análisis factorial efectuado revela una estructura de cuatro factores.

Y respecto del desempeño laboral, teóricamente, fue concebido como una variable con dos dimensiones; pero el análisis efectuado revela la existencia de tres factores.

#### 2.5. Métodos de análisis de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Se utilizaron el soporte informático SPSS 23, y Excel, paquete de Microsoft Office que cuenta con potentes recursos gráficos y funciones específicas para el ordenamiento de datos. Se utilizaron

técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a estadísticas, se utilizó:

- **Tablas de frecuencia absolutas y relativas porcentuales**

Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes, a fin de determinar la clase más frecuente.

- **Gráficos circulares o gráficos de barras**

Cumplen una función similar a la de las tablas, pero lo hacen desde una perspectiva gráfica.

Sirven para visualizar los datos presentados en los cuadros.

Se utilizaron gráficos simples, para comparar las frecuencias acumuladas de las respuestas a cada componente o sub escala de los instrumentos utilizados.

- **Tablas de contingencia**

Este tipo de tablas tiene la particularidad de presentar información respecto del comportamiento conjunto de dos variables. La información se organiza en función de las frecuencias (absolutas o relativas) en las que coinciden las categorías de las dos variables (Mendenhall, Beaver y Beaver, 2010). En ese sentido, permiten apreciar cómo se distribuyen esas frecuencias en las celdas de la tabla, proporcionando con ello una primera lectura en torno a la posible relación entre las variables. De esa manera, si los datos se distribuyen evidenciando cierto patrón de agrupación hacia las categorías extremas de las variables, se puede sospechar la existencia de relación entre las variables. Por el contrario, si no se identifica este patrón en la forma como se distribuyen las frecuencias en las celdas de la tabla, hay razones para sostener que las variables pueden ser independientes.

- **Prueba chi cuadrado**

Esta prueba tiene como propósito probar si dos variables categóricas, cuyos datos han sido extraídos de una muestra, se relacionan entre sí o no. La prueba utiliza como base una tabla de contingencia (tabla de

doble entrada) en la que se distribuyen las frecuencias o proporciones de casos que ocupan las celdas en las que se cruzan las categorías de las variables, que se conoce como tabla de frecuencias observadas (Pérez, 2005).

Adicionalmente, esta prueba, utiliza una tabla en la que se hace un cálculo teórico de cómo se distribuirían las frecuencias en las celdas de la tabla, si entre ellas no se identificara algún tipo de diferencia importante; a esta tabla se le conoce como tabla de frecuencias esperadas (Pérez, 2005).

La lógica de la prueba subyace a la comparación entre las dos tablas, de modo que si las frecuencias que se presentan en la tabla de frecuencias observadas son diferentes de las frecuencias calculadas teóricamente, entonces, la prueba permite sostener que las variables en estudio no son independientes (Mendehall et al., 2010). En el caso contrario, si las diferencias son muy pequeñas, entonces, se puede sostener que las variables son independientes (Mendehall et al., 2010). Frecuencias esperadas menores que 5 hacen que la prueba chi cuadrado no sea válido.

- **Prueba del coeficiente de contingencia**

Para determinar la correlación entre las dos variables cualitativas, habilidades directivas y desempeño laboral, se calculó el coeficiente de contingencia y su prueba de significación.

## **2.6. Aspectos éticos**

El autor deja constancia que los instrumentos utilizados no son de su autoría, sino que proceden de diferentes fuentes.

En el caso de la Escala de Desempeño Laboral, ésta fue recuperada de fuentes virtuales, por lo cual se asume su autoría en función de las fuentes señaladas para tal efecto.



### III. RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito presentar los resultados del estudio realizado. En el proceso de recolección de datos, se aplicaron la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, que considera tres dimensiones, y la Escala de Evaluación del Desempeño Laboral, que considera dos dimensiones. Los resultados del estudio se basan en los datos recogidos en este proceso.

Para la exposición de resultados se ha considerado el siguiente orden:

- Resultados en torno a las habilidades directivas. En este caso, se toman en cuenta tanto la medida general de la variable, como las medidas parciales, respecto de cada una de las dimensiones analizadas: función directiva, gestión de recursos y gestión del cambio. Los resultados de esta parte se presentan en las tablas 01 a 04, en las que la información se presenta en función de frecuencias simples y porcentuales.
- Resultados en torno al desempeño laboral. En forma similar a la presentación de resultados respecto de la primera variable, en este caso también se toman en cuenta tanto la medida general de la variable, como las medidas de cada una de las dimensiones: desempeño personal y desempeño institucional. Los resultados de esta parte se presentan en las tablas 05 a 07, en las que la información se presenta en función de frecuencias simples y porcentuales.
- Resultados en torno a la relación entre las variables. La información respecto del análisis de la relación entre las variables se expone por medio de tablas complejas que identifican diferentes tipos de procedimientos efectuados. La información que se presenta corresponde al resumen de procesamiento de casos, la tabla de contingencia, la prueba de chi cuadrado y las medidas simétricas, entre las cuales se ha trabajado con el coeficiente de contingencia.

### 3.1. Resultados en torno a las habilidades directivas.

Tabla 1. Nivel de habilidades directivas

nivel	frecuencia	porcentaje
bajo	1	1,4
medio	16	22,9
alto	53	75,7
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

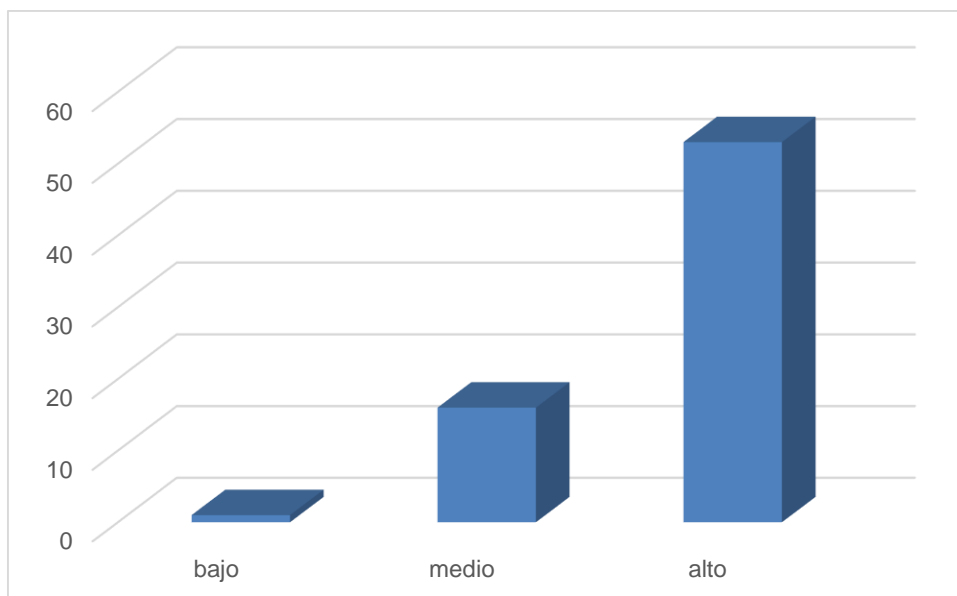


Figura 1. Nivel de habilidades directivas

Fuente: Tabla 1

En la tabla 1 se presentan los resultados en torno a las habilidades directivas. En ese sentido, la mayoría de trabajadores de la institución se ubican en el nivel alto; se trata de 53 trabajadores, que representan el 75,7%, es decir tres cuartas partes del total. La otra cuarta parte se reparte entre 16 trabajadores, que representan el 22,9% del conjunto y que se ubican en el nivel medio, y 1,4% del total, que se ubica en el nivel bajo, lo cual se observa también en la figura 1.

Tabla 2. Nivel de función directiva

nivel	frecuencia	porcentaje
bajo	1	1,4
medio	20	28,6
alto	49	70,0
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

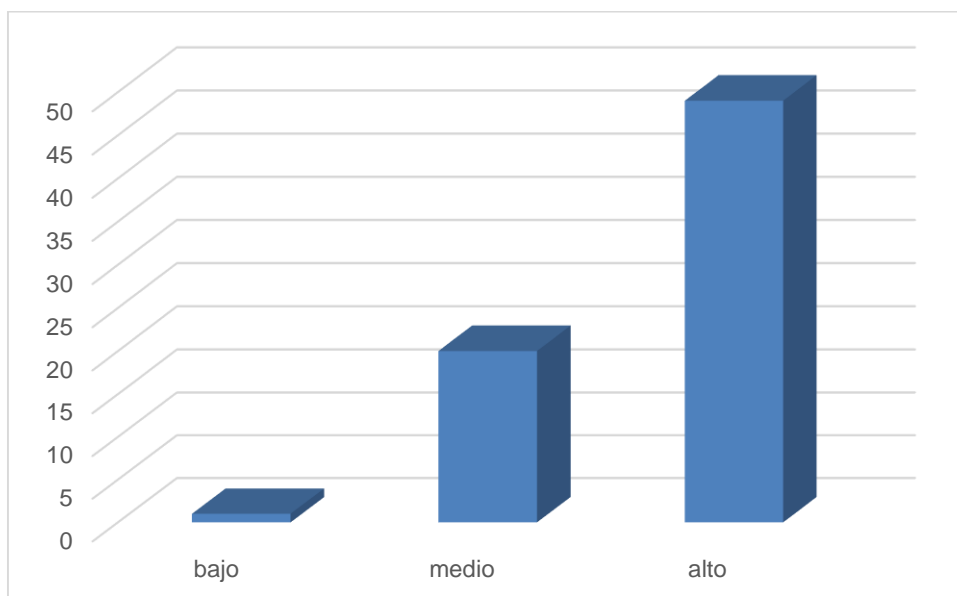


Figura 2. Nivel de función directiva

Fuente: Tabla 2

Interpretación:

En la tabla 2 se presentan los resultados en torno a la función directiva, primera dimensión de las habilidades directivas. En este caso, la mayoría de trabajadores de la institución se ubican en el nivel alto; se trata de 49 trabajadores, que representan el 70%. Con cifras muy lejanas, aparece el nivel medio, donde se identifican 20 casos, que representan el 28,6% del total. En el nivel bajo, se ubica un solo trabajador, que representa el 1,4% del total, lo cual se observa también en la figura 2.

Tabla 3. Nivel de gestión de recursos

nivel	frecuencia	porcentaje
bajo	2	2,9
medio	19	27,1
alto	49	70,0
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

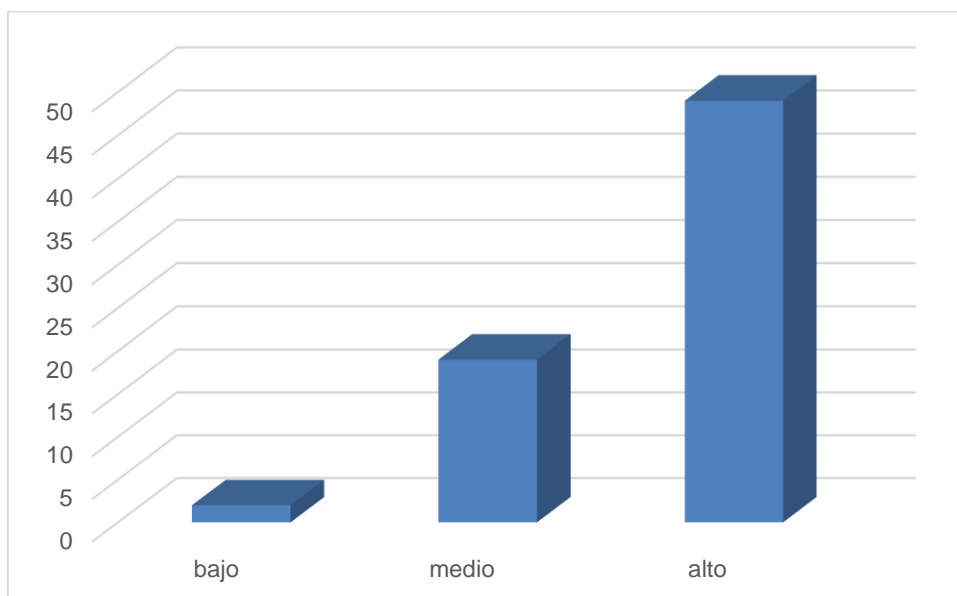


Figura 3. Nivel de gestión de recursos

Fuente: Tabla 3

Interpretación:

En la tabla 3 se presentan los resultados en torno a la gestión de recursos, segunda dimensión de las habilidades directivas. En este caso, la mayoría de trabajadores de la institución se distribuyen también en el nivel alto; en ese sentido, 49 trabajadores, que representan el 70%, alcanzan esta categoría. Con cifras muy lejanas, aparece el nivel medio, donde se ubican 19 casos, que representan el 27,1% del total. En contraste, en el nivel bajo, se distribuyen sólo dos trabajadores, que representan el 2,9% del total, lo cual se observa también en la figura 3.

Tabla 4. Nivel de gestión del cambio

nivel	frecuencia	porcentaje
bajo	2	2,9
medio	23	32,9
alto	45	64,3
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

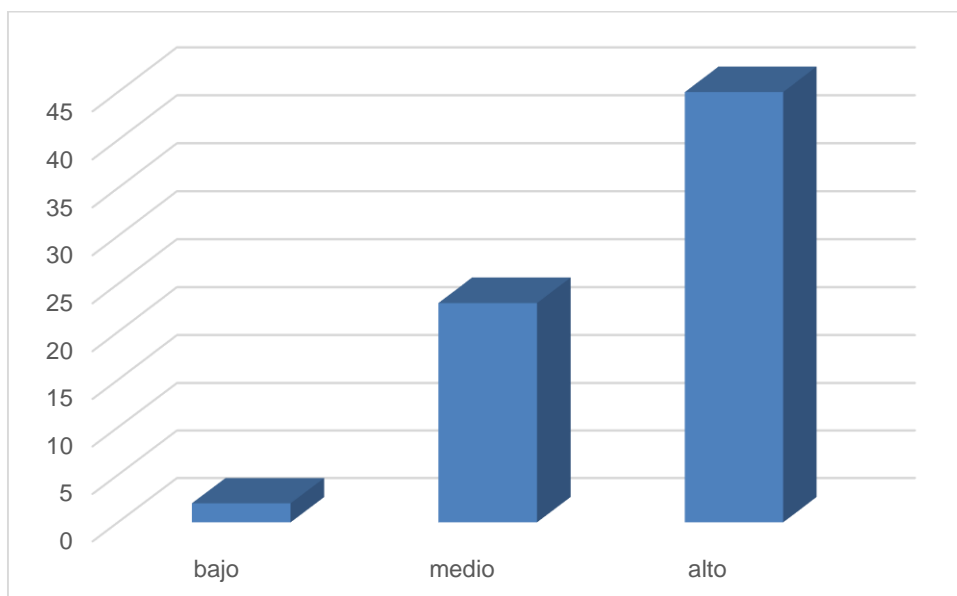


Figura 4. Nivel de gestión del cambio

Fuente: Tabla 2

Interpretación:

En la tabla 4 se presentan los resultados en torno a la gestión del cambio, tercera dimensión de las habilidades directivas. En este caso, la mayoría de trabajadores de la institución se distribuyen también en el nivel alto; en ese sentido, 45 trabajadores, que representan el 64,3% del conjunto, se identifican en esta categoría. Con cifras lejanas, aparece el nivel medio, donde se identifican 23 casos, que representan el 32,9% del total. En contraste, en el nivel bajo, se distribuyen sólo dos trabajadores, que representan el 2,9% del total, lo cual se observa también en la figura 4.

### 3.2. Resultados en torno al desempeño laboral

Tabla 5. Nivel de desempeño laboral

nivel	frecuencia	porcentaje
deficiente	8	11,4
medianamente eficiente	33	47,1
eficiente	29	41,4
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

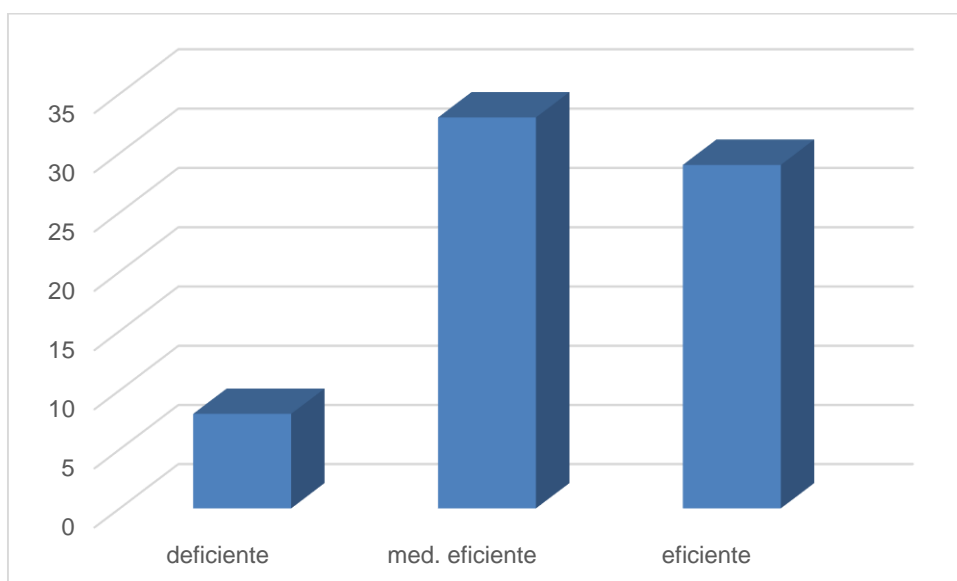


Figura 5. Nivel de desempeño laboral

Fuente: Tabla 5

Interpretación:

En la tabla 5 se presenta información respecto del desempeño laboral en la institución. Predomina el nivel medianamente eficiente, que corresponde al nivel medio de la variable. En este caso, se distribuyen en esta categoría 33 trabajadores, que representan el 47,1% del conjunto. Sigue en importancia el nivel eficiente, en donde aparecen 29 trabajadores, que representan el 41,4% del total. En contraste, en el nivel deficiente aparecen ocho casos, que representan el 11,4% del conjunto, lo cual se observa también en la figura 5.

Tabla 6. Nivel de desempeño personal

nivel	frecuencia	porcentaje
deficiente	8	11,4
medianamente eficiente	29	41,4
eficiente	33	47,1
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

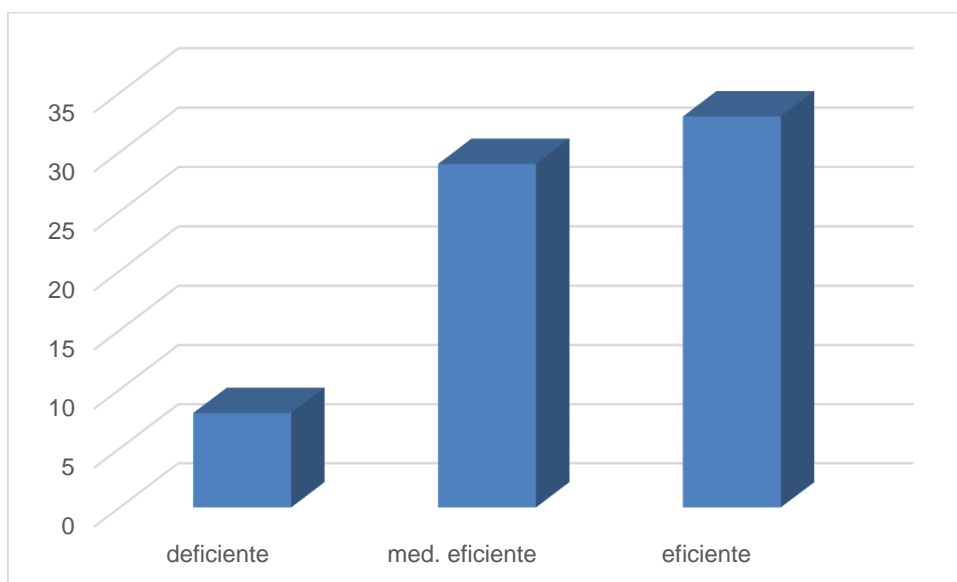


Figura 6. Nivel de desempeño personal

Fuente: Tabla 6

#### Interpretación:

En la tabla 6 se presenta información respecto del desempeño personal, que constituye la primera dimensión del desempeño laboral. En esta dimensión, predomina el nivel eficiente, que corresponde al nivel superior de la variable. En ese sentido, se distribuyen en esta categoría 33 trabajadores, que representan el 47,1% del conjunto. Sigue en importancia el nivel medianamente eficiente, que corresponde a la categoría media de la variable, en donde aparecen 29 trabajadores, que representan el 41,4% del total. En contraste, en el nivel deficiente aparecen ocho casos, que representan el 11,4% del conjunto, lo cual se observa también en la figura 6.

Tabla 7. Nivel de desempeño institucional

nivel	frecuencia	porcentaje
deficiente	6	8,6
medianamente eficiente	30	42,9
eficiente	34	48,6
total	70	100,0

Fuente: elaboración propia.

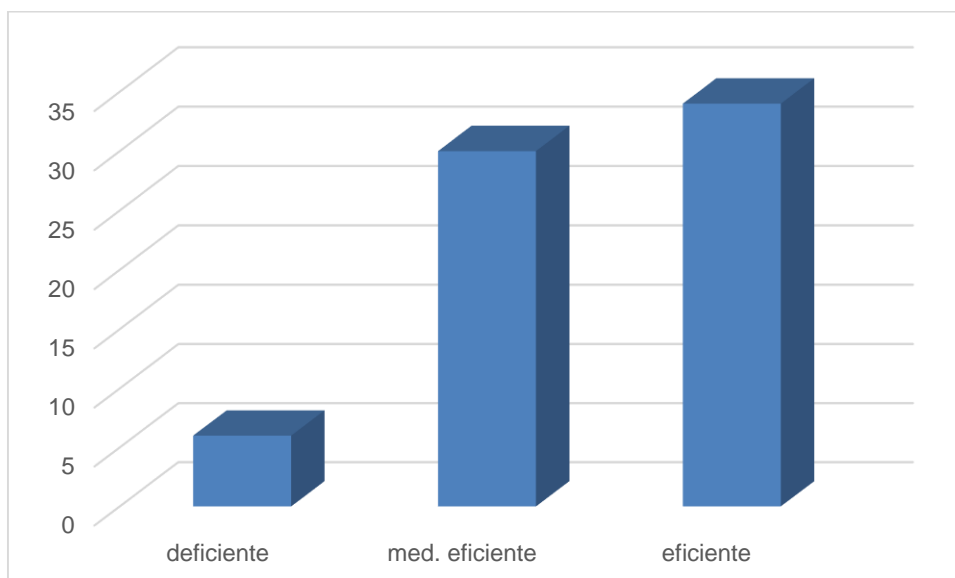


Figura 7. Nivel de desempeño institucional

Fuente: Tabla 7

Interpretación:

En la tabla 7 se presenta información respecto del desempeño institucional, que constituye la segunda dimensión del desempeño laboral. En esta dimensión, predomina también el nivel eficiente, que corresponde al nivel superior de la variable. En ese sentido, se distribuyen en esta categoría 34 trabajadores, que representan el 48,6% del conjunto. Sigue en importancia el nivel medianamente eficiente, que corresponde a la categoría media de la variable, en donde aparecen 30 casos, que representan el 42,9% del total. En contraste, en el nivel deficiente aparecen solo seis casos, que representan apenas el 8,6% del conjunto, lo cual se observa también en la figura 7.



### 3.3. Resultados en torno a la relación entre las variables

Tabla 8. Habilidades directivas y desempeño laboral

		Tabla cruzada habilidades directivas*desempeño laboral (u)			
				desempeño laboral (u)	
			Med.efic/defic	efic	Total
habilidades directivas	alto	Recuento	29	24	53
		Recuento esperado	31,0	22,0	53,0
	medio	Recuento	12	5	17
		Recuento esperado	10,0	7,0	17,0
Total	Recuento		41	29	70
	Recuento esperado		41,0	29,0	70,0

Pruebas de chi-cuadrado				
	Valor	gl	Significación	Significación
			asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral) (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,336 <sup>a</sup>	1	,248	
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,762	1	,383	
Razón de verosimilitud	1,375	1	,241	
Prueba exacta de Fisher				,275
N de casos válidos	70			

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,04.  
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas		
	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,137
N de casos válidos		70

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En esta tabla permite apreciar la distribución conjunta de las frecuencias en las categorías unidas de las variables, con el objeto de verificar alguna tendencia contrastante que permita presumir la existencia de relación entre las categorías de las variables. Asimismo, permite observar las diferencias entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas. Téngase en cuenta que, para efectos de la prueba, se unificaron las categorías medio y bajo de habilidades directivas, y medianamente eficiente con deficiente de desempeño laboral.

En este caso, se observa que el nivel alto de habilidades directivas alcanza frecuencias muy superiores a las que corresponden al nivel medio y

bajo, y esta situación se verifica en los dos niveles del desempeño laboral. Por otro lado, las frecuencias esperadas son relativamente próximas a las frecuencias observadas. Esta proximidad sugiere la ausencia de relación entre las variables.

La prueba chi cuadrado permite probar si las variables son independientes entre sí o, si por el contrario, están relacionadas. El valor de chi cuadrado obtenido fue 1,336; y el p-valor o significancia de la prueba (en la tabla aparece con el nombre de significación), es  $0,248 > 0,05$ . En nuestro caso, el nivel de confianza con que se trabajó para determinar el tamaño de la muestra fue de 95% (o 0,95), lo cual indica que el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05). La prueba se plantea bajo el supuesto de que si la significación de la prueba es mayor que el nivel de significancia asumido, entonces, las variables son independientes. Por el contrario, si la significación de la prueba resulta menor que el nivel de significancia asumido, se puede sostener que las variables no son independientes, sino que están relacionadas entre sí.

Aquí se observa que la significación de la prueba fue 0,248, un valor mucho mayor que el nivel de significancia asumido, 0,05; en consecuencia, las variables son independientes entre sí; en otras palabras, las habilidades directivas no se relacionan con el desempeño laboral.

Finalmente, se muestra el coeficiente de contingencia, que da cuenta de la magnitud o fuerza con que las variables se relacionan entre sí. En este caso, el coeficiente es 0,137, que resultó no significativo, (nivel de significancia  $= 0,248 > 0,05$ ).

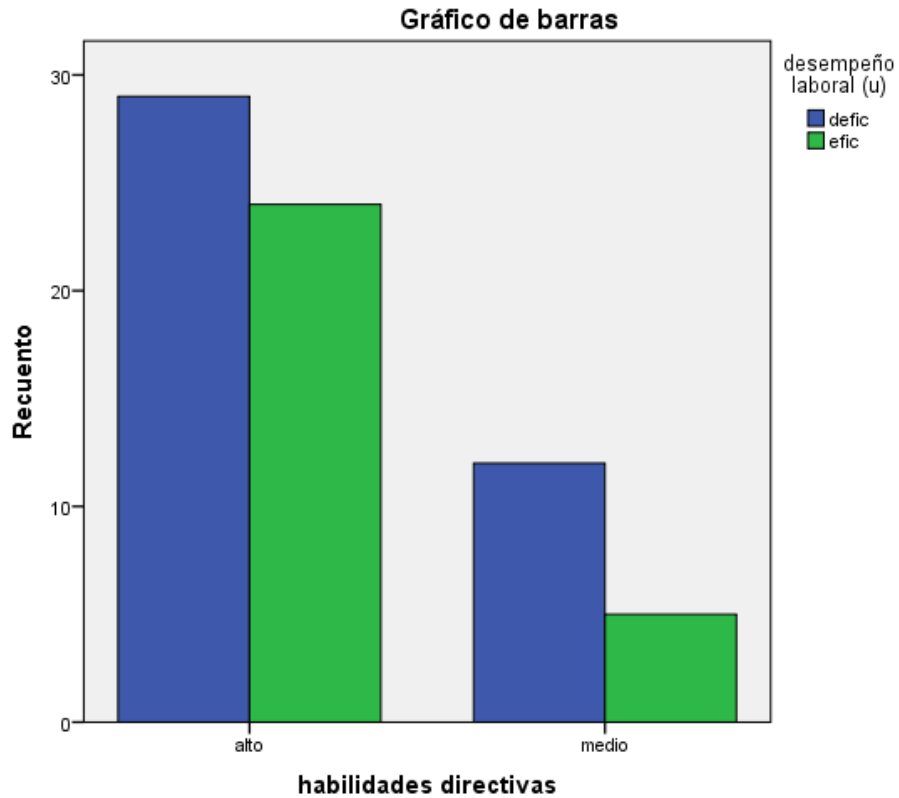


Figura 8. Gráfico de barras de habilidades directivas y desempeño laboral  
Fuente: Tabla 08

El gráfico de barras que se presenta da cuenta de la distribución de frecuencias en las categorías conjuntas de las variables. En este caso, se observa claramente que el nivel alto de habilidades directivas agrupa un gran número de casos de los niveles eficiente y deficiente de desempeño laboral.

Tabla 9. Función directiva y desempeño laboral

		Tabla cruzada función directiva*desempeño laboral (u)			
		desempeño laboral (u)			Total
			Med.efic/defic	efic	
función directiva	alto	Recuento	25	24	49
		Recuento esperado	28,7	20,3	49,0
	medio	Recuento	16	5	21
		Recuento esperado	12,3	8,7	21,0
Total		Recuento	41	29	70
		Recuento esperado	41,0	29,0	70,0

Pruebas de chi-cuadrado				
	Valor	gl	Significación	Significación
			asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral) (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,838 <sup>a</sup>	1	,050	
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	2,871	1	,090	
Razón de verosimilitud	4,013	1	,045	
Prueba exacta de Fisher				,066
N de casos válidos	70			

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8,70.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,228	,050
N de casos válidos		70	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En el análisis efectuado, se observa que el nivel alto de la función directiva alcanza frecuencias muy superiores a las que corresponden al nivel medio y bajo, y esta situación se verifica en los dos niveles del desempeño laboral. Sin embargo, las frecuencias esperadas no son tan próximas a las frecuencias observadas; nótese que las diferencias entre frecuencias observadas y esperadas ascienden a 3.7 puntos en cada una de los cruces de categorías de las variables.

El valor de chi cuadrado obtenido fue 3,838; y el p-valor o significancia de la prueba, es 0,05. Considerando que el nivel de significancia asumido fue de

5% (o 0,05), en consecuencia, el p-valor es igual que el nivel de significancia. Por lo tanto, la función directiva se relaciona con el desempeño laboral.

En este caso, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,228, que resultó significativo: en una escala de 0 a 1 este coeficiente representa un valor relativamente bajo.

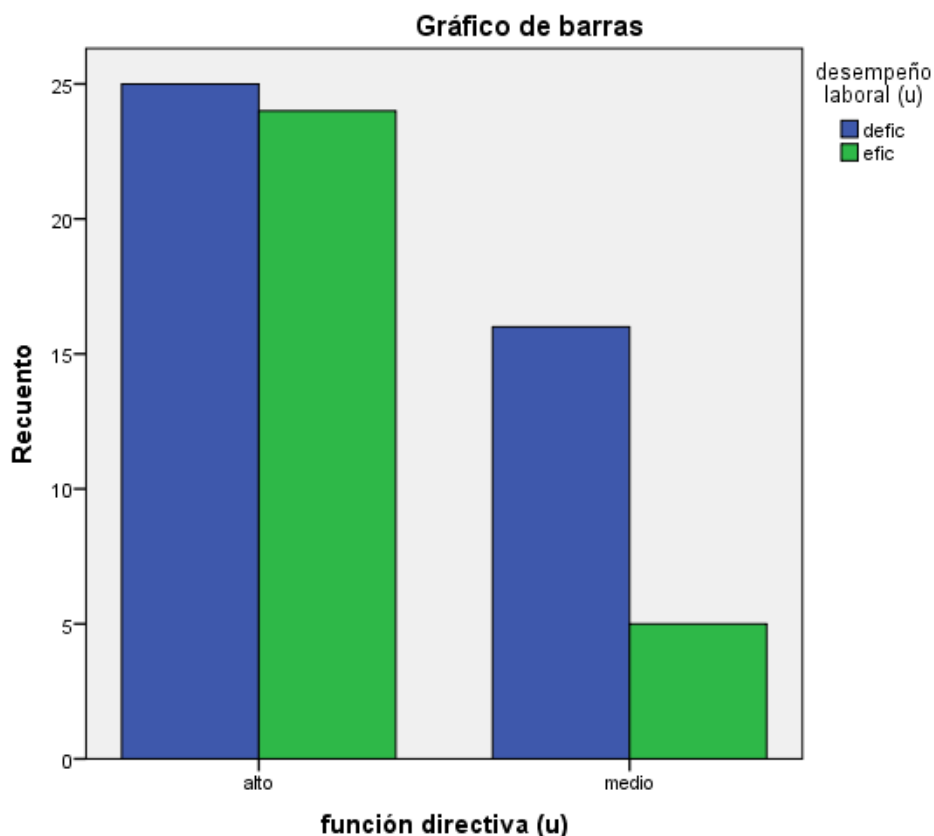


Figura 09. Gráfico de barras de función directiva y desempeño laboral  
Fuente: Tabla 09

El gráfico de barras que se presenta da cuenta de la distribución de frecuencias en las categorías conjuntas de las variables. En este caso, se observa claramente que el nivel alto de la función directiva agrupa un gran número de casos de los niveles eficiente y deficiente de desempeño laboral.

Tabla 10. Gestión de recursos y desempeño laboral

			desempeño laboral (u)		
			Med.efic/defic	efic	Total
Gestión de recursos	alto	Recuento	24	25	49
		Recuento esperado	28,7	20,3	49,0
	medio	Recuento	17	4	21
		Recuento esperado	12,3	8,7	21,0
Total		Recuento	41	29	70
		Recuento esperado	41,0	29,0	70,0

Pruebas de chi-cuadrado				
	Valor	gl	Significación	Significación
			asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral) (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,193 <sup>a</sup>	1	,013	
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	4,945	1	,026	
Razón de verosimilitud	6,615	1	,010	
Prueba exacta de Fisher				,017
N de casos válidos	70			

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8,70.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,285	,013
N de casos válidos		70	

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En el análisis efectuado, se observa que el nivel alto de la función directiva alcanza frecuencias superiores a las que corresponden al conjunto del nivel medio y bajo, y esta situación se verifica en los dos niveles del desempeño laboral. Sin embargo, las frecuencias esperadas no son próximas a las frecuencias observadas; nótese que las diferencias entre frecuencias observadas y esperadas ascienden a 4,7 puntos en cada una de los cruces de categorías de las variables.

El valor de chi cuadrado obtenido fue 6,193; y el p-valor o significancia de la prueba, es 0,013. En este caso, el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05). En consecuencia, el p-valor (0,006) es menor que el nivel de significancia (0,05). Por lo tanto, la gestión de recursos se relaciona con el desempeño laboral.

Finalmente, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,285, significativo, que en una escala de 0 a 1, representa un valor medio.

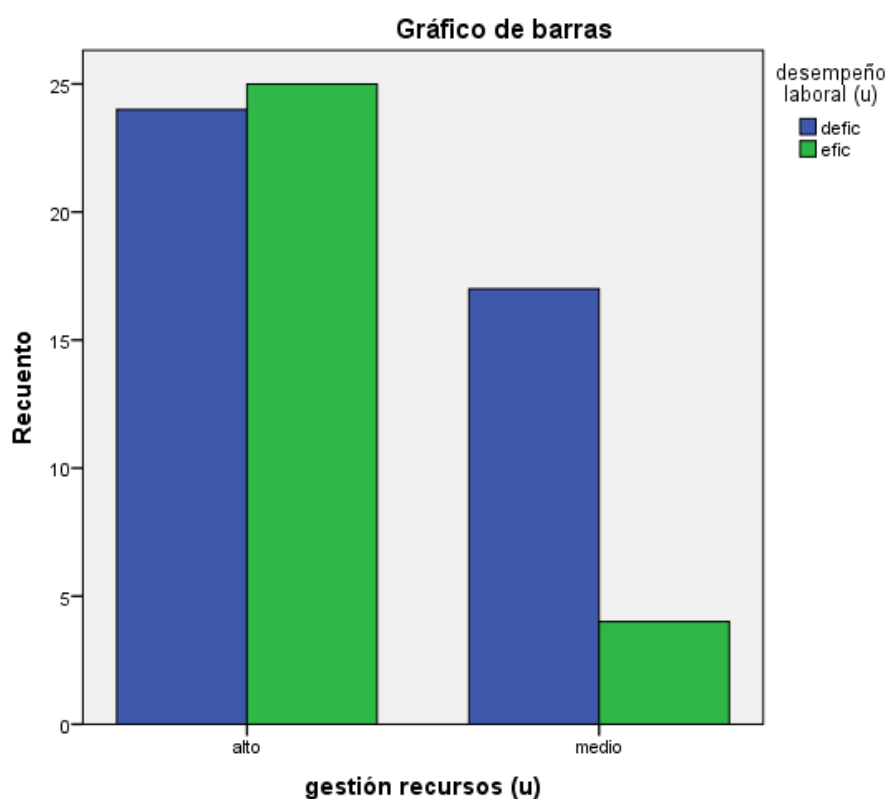


Figura 10. Gráfico de barras de gestión de recursos y desempeño laboral  
Fuente: Tabla 10

El gráfico de barras que se presenta da cuenta de la distribución de frecuencias en las categorías conjuntas de las variables. En este caso, se observa claramente que el nivel alto de gestión de recursos agrupa un gran número de casos de los niveles eficiente y deficiente de desempeño laboral.

Tabla 11. Gestión del cambio y desempeño laboral

<b>Tabla cruzada gestión del cambio*desempeño laboral (u)</b>					
			desempeño laboral (u)		
			Med.efic/defic	efic	Total
Gestión del cambio	alto	Recuento	23	22	45
		Recuento esperado	26,4	18,6	45,0
	medio	Recuento	18	7	25
		Recuento esperado	14,6	10,4	25,0
Total	Recuento		41	29	70
	Recuento esperado		41,0	29,0	70,0

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
			Significación	Significación	
			asintótica	Significación	exacta
			(bilateral)	exacta (bilateral)	(unilateral)
	Valor	gl			
Chi-cuadrado de Pearson	2,890 <sup>a</sup>	1	,089		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	2,093	1	,148		
Razón de verosimilitud	2,965	1	,085		
Prueba exacta de Fisher				,129	,073
N de casos válidos	70				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,36.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

<b>Medidas simétricas</b>					
			Valor	Significación aproximada	
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia		,199	,089	
N de casos válidos			70		

Fuente: Resultado de procesamiento con software estadístico.

En el análisis efectuado, se observa que el nivel alto de gestión del cambio alcanza frecuencias superiores a las que corresponden al conjunto del nivel medio y bajo; en forma similar a las dimensiones anteriores, esta situación se verifica en los dos niveles del desempeño laboral. En este caso, las frecuencias esperadas no están tan lejos de las frecuencias observadas; nótese que las diferencias entre frecuencias observadas y esperadas apenas ascienden a 3,4 puntos en cada una de los cruces de categorías de las variables. Estas diferencias no marcadas sugieren la ausencia de relación entre las variables.



El valor de chi cuadrado obtenido fue 2,890; y el p-valor o significancia de la prueba, es 0,089. En este caso, el nivel de significancia asumido fue de 5% (o 0,05). En consecuencia, el p-valor (0,089) es mayor que el nivel de significancia (0,05). Por lo tanto, la gestión del cambio no se relaciona con el desempeño laboral.

Finalmente, el coeficiente de contingencia alcanzó un valor de 0,199, que no resultó significativo.

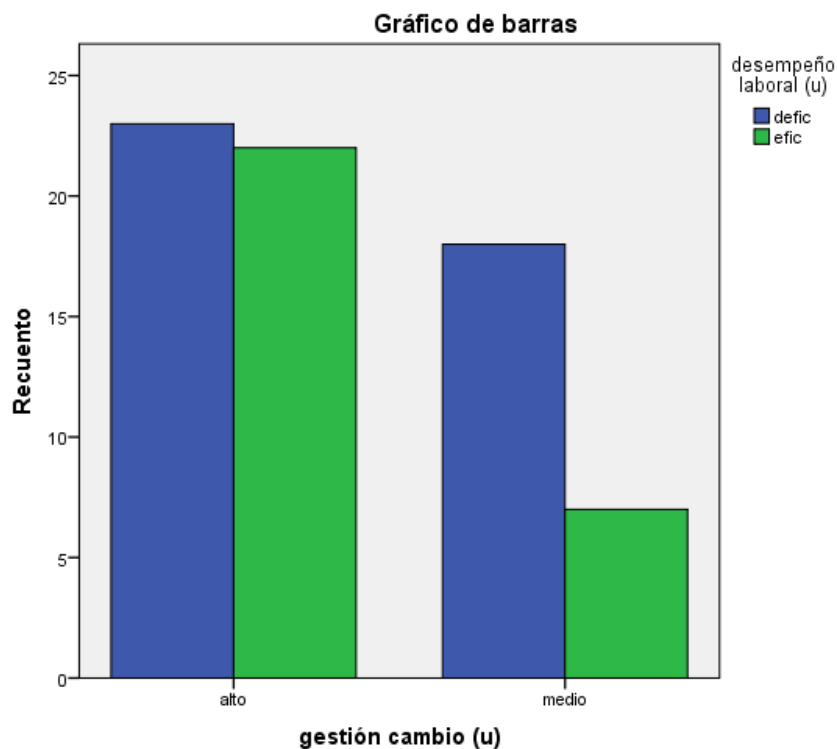


Figura 11. Gráfico de barras de gestión del cambio y desempeño laboral  
Fuente: Tabla 11

El gráfico de barras que se presenta da cuenta de la distribución de frecuencias en las categorías conjuntas de las variables. En este caso, se observa claramente que el nivel alto de gestión del cambio agrupa un gran número de casos de los niveles eficiente y deficiente de desempeño laboral. En contraste, en el nivel medio de gestión del cambio, destaca el nivel deficiente de desempeño.

## IV. DISCUSIÓN

### Acerca de las habilidades directivas

Los resultados en torno a las habilidades directivas que los trabajadores la reconocen a nivel de institución alcanzan en el nivel alto. Teniendo en cuenta que el análisis de la variable se hizo, primero, considerando la variable en su forma general, y segundo en función de sus dimensiones, se encontró que a nivel de variable este nivel es reconocido por más de tres cuartas partes del conjunto de trabajadores del Instituto. Pero esta tendencia se replica también en el análisis desagregado por dimensiones; en este caso, en lo que concierne a la función directiva, primera dimensión de la variable, 70% de trabajadores se distribuyen en esta categoría; en el caso de gestión de recursos, que constituye la segunda dimensión de la variable, también 70% de trabajadores se ubican en el nivel alto; y en torno a la gestión del cambio, tercera dimensión de la variables, 64,3% del conjunto alcanza también el nivel alto.

Cabe destacar que este resultado supera las expectativas más bien conservadoras que se plantearon en la primera hipótesis específica del estudio; mientras que la hipótesis esperaba una mayor proporción en el nivel medio, en realidad, el nivel alto fue el que destacó. Eso significa que no se comprobó la primera hipótesis específica propuesta, pero no porque no se alcanzaron los valores que definen la hipótesis, sino porque éstos se superaron claramente.

Otro de los detalles interesantes que se observaron en el análisis de las habilidades directivas radica en la escasa proporción de trabajadores que califica éstas en un nivel bajo, tanto a nivel de variable como a nivel de dimensiones; en este caso, en el cómputo general de la variable se encontró poco más de uno por ciento en este nivel, mientras que a nivel de dimensiones se encontraron también proporciones similares (por ejemplo, en función directiva), aunque en algunos casos la proporción estuvo cerca del tres por ciento. De todos modos, se trata de proporciones muy pequeñas, que en ningún caso alcanzan siquiera el tres por ciento. En otras palabras, en términos generales, existe un reconocimiento favorable entre los trabajadores del Instituto respecto de las habilidades directivas que imperan en la institución.

Cabe señalar que esta es una distribución relativamente atípica para una variable que enfatiza el aspecto más dedicado a la organización que el liderazgo, variable con la cual se encuentra vinculada, como reconoce Yukl (2008), pero que se decanta en el aspecto más humano. Es atípica en la medida que se espera una distribución con mayor notoriedad en el nivel medio de la variable, y no una fuerte concentración en el nivel alto. Por otro lado, tampoco es usual que en el nivel bajo se identifique una proporción tan baja de trabajadores, sino que, por lo general, en este nivel se identifican proporciones que fácilmente oscilan entre un 10% y un 20%, e incluso más.

Estos resultados se alejan también de una línea de hallazgos que prácticamente ha marcado una época, como los que se reportan en el ámbito internacional desde el estudio de Sánchez (2000), los esfuerzos de sistematización de Yukl (2008), Hellriegel y Slocum (2010), y en los espacios de nuestro país, el estudio de Humpiri (2016).

Una posible línea explicativa a este resultado radica en los cambios que han venido suscitándose en la educación superior en el país, que, por un lado, ha significado la aplicación de un nuevo Diseño Curricular para este nivel educativo en el ámbito no universitario, y por otro, ampliar las expectativas de la sociedad, estudiantes y profesionales con una nueva Ley universitaria y la creación de entidades de acreditación y licenciamiento que ha exigido de las instituciones educativas de nivel superior un compromiso con su rol social y formativo mucho más fuerte que lo que ocurría anteriormente. En este sentido, aun cuando todavía existen aspectos de la educación superior que requieren seguir apuntalando los logros alcanzados, el panorama se vislumbra hoy bastante diferente de lo que habían señalado Campos (2005), Korswagen et al. (2005) e incluso Campos (2011).

#### Acerca del desempeño laboral

Los resultados en torno al desempeño laboral muestran una situación que oscila entre el reconocimiento de una mayoría que se ubica en el nivel medio, a nivel de variable general, y una situación variable a nivel de dimensiones. En ese sentido, a nivel de variable predomina el nivel deficiente, que corresponde al nivel medio de la variable, con 47,1%, seguido del nivel eficiente, que alcanza el 41,4% del conjunto. A nivel de dimensiones se descubre que el nivel

eficiente pasa adelante; para el caso del desempeño personal, en este nivel se distribuye el 47,1%, mientras que el nivel deficiente pasa al segundo lugar. Y en lo que concierne al desempeño institucional, en este nivel se distribuye el 48,6%, mientras que el nivel deficiente pasa también al segundo lugar.

En este caso, la proporción de trabajadores que se distribuyen en el nivel muy deficiente, que oscila entre 8,6% y 11,4%, está más cerca de la línea de hallazgos que se reportan usualmente, aunque con proporciones relativamente por debajo de las cifras que encontraron Romero (2005), Quispe (2007) e incluso Chirinos y Linares (2014), la primera en una universidad local, y los otros en dos institutos de educación superior.

Los resultados refutan así la segunda hipótesis que se había sostenido; no se encontró mayoría en el nivel deficiente, sino en el nivel eficiente. Nuevamente, se rechaza la hipótesis sostenida no por insuficiencia de los resultados en ese sentido, sino porque se superan las expectativas planteadas.

Nuevamente, para esgrimir una explicación hay que apelar a los cambios que se vienen produciendo en el sector, con el objeto de que la educación en el país se inscriba en un proceso ineludible de aproximación en su concepción y contenidos a lo que reclama una sociedad que exige un alto desempeño de parte de aquellos que tienen la responsabilidad de cumplir funciones formativas en la sociedad. En este sentido, los resultados también difieren de los resultados reportados por García (2005) y Cruz (2010), que descubren una tendencia a ubicarse en los niveles medios de la medición del desempeño laboral, pero se ubican más cerca de los que reportan Chávez (2015) y Pérez y Rivera (2015).

En consecuencia, el hecho de que se identifique en trabajos anteriores que durante la década pasada las mayores proporciones de trabajadores se ubicaban en el nivel medio del desempeño, en abierto contraste a lo que señalan los trabajos más recientes, sugieren una tendencia en la distribución del desempeño laboral. En otras palabras, mientras que durante la década pasada el trabajador reconoce su desempeño como de nivel medio (considerando las categorías que los diferentes estudios han reportado), en esta década se reconoce una modificación en la percepción del desempeño, pues se pasa a mayorías que se reconocen en el nivel más alto de la variable,

incluso en espacios que no se limitan a ámbitos educativos o de salud, sino incluso de gobiernos locales, como los de Alfaro et al. (2012) o Bardales (2013).

En ese sentido, el hecho de que esta tendencia observada en los resultados que abordan un periodo relativamente extenso, de casi dos décadas, no se reduce a estudios aislados, sino a diferentes escenarios del país, invita a preguntarse qué cambios se han operado en el plano del trabajador en las instituciones del sector público en el país que han modificado su percepción respecto de su desempeño laboral. Se trata, acaso, de una modificación a nivel de percepción, o es que ésta realmente obedece a una transformación de contenidos en los procesos laborales que suponen un mejoramiento del desempeño laboral.

Para responder esta inquietud, hay que señalar, primero, que el panorama educativo, e incluso en otros sectores laborales, muestra mejoras que no se pueden negar a nivel de concepción, de procesos y de contenidos (Chávez, 2015). Por otro lado, existen otro tipo de indicadores, aunque de nivel macro, que hablan por sí mismos de un panorama radicalmente distinto (en un sentido positivo) en lo que viene ocurriendo a nivel de país, que refuerzan la imagen de los logros alcanzados por el sector educación tanto a nivel de educación superior como de los niveles de educación básica. En ese sentido, se identifica, primero, una ampliación de la clase media peruana (Arellano, 2010), lo cual significa no sólo un mayor acceso a los servicios educativos, sino una mayor capacidad selectiva respecto de la oferta de este servicio (Arellano, 2010). Se identifica también un proceso de fortalecimiento de instituciones de defensa del consumidor (Indecopi, Osinergim, Sunass, etc.), que muestran en el poblador una mayor comprensión de sus derechos, lo cual indirectamente se vincula con la ampliación del acceso a los servicios educativos.

Estos factores de orden social son suficientes para dar cuenta del mejoramiento de la percepción del trabajador respecto de su desempeño, pero no podrían sustentarse adecuadamente si ciertamente no reflejan lo que está ocurriendo en el ámbito laboral, que se reconoce hoy mucho menos proteccionista y más competitivo que hace tan sólo una o dos décadas atrás, y

por lo tanto exigido de contar con trabajadores cada vez más calificados y competentes.

Respecto de la relación entre variables

Los resultados del análisis de la relación significativa entre las variables, demostraron que las habilidades directivas no se relacionan con el desempeño laboral ( $\chi^2=1,336$ ;  $p=0,248>0,05$ ). Y esta relación difiere a nivel de las dimensiones de las habilidades directivas. En el caso de las variables, la magnitud de la relación se ubica en un nivel medio; pero a nivel de dimensiones, las relaciones muestra magnitudes que descienden hacia niveles algo más débiles, pero muy cercanos.

En este sentido, no se confirma la hipótesis general que se había planteado, lo que permite rechazar la hipótesis planteada, no así las hipótesis específicas que guiaron el estudio.

Cabe preguntarse qué significa este hallazgo. Lo primero que se puede señalar es que hay por lo menos tres sentidos en los cuales se pueden identificar algunas líneas de interpretación de los resultados. Primero, hay un hallazgo de valor teórico, en la medida que se confirma el supuesto de partida del estudio, en el sentido que las habilidades directivas demostradas por los trabajadores de la institución tienden a favorecer su desempeño laboral; esto significa que cuando el trabajador, sobre todo aquel que ocupa cargos administrativos o de gestión, reconoce en sí mismo la posesión de habilidades y capacidades de dirección claramente direccionadas a la gestión de la institución, tiende a demostrar un mejor desempeño laboral. De esa manera, se empieza a verificar una proximidad entre los logros que se reconocen en una dimensión directiva y los logros laborales del trabajador.

Segundo, se identifica un valor práctico en los hallazgos, pues la relación encontrada desafía a todo ese cuerpo de trabajadores que reconoce altos niveles de habilidades y desempeño, a introducir mejoras en las habilidades directivas, pues éstas tenderán a modificar favorablemente el desempeño laboral. En otras palabras, todo esfuerzo, todo propósito que se plantee la institución para favorecer las condiciones que habilitan a un trabajador para asumir puestos directivos y cargos de responsabilidad, se traducirían en

mejoras en su desempeño. Se corrobora con ello una reciente línea de investigación que sugiere que los trabajadores puedan también enfatizar en su formación y capacitación la formación de habilidades directivas de modo que su desempeño y otras variables de resultados puedan alcanzar mayores niveles de performance, como hacen Stoner et al. (1996), Hellriegel y Slocum (2010) o Jones (2013).

## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Como conclusión general, no se encontró relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 ( $\chi^2=1,336$ ;  $p=0,248>0,05$ ), lo que implica el rechazo de la hipótesis de partida.

**SEGUNDA:** El nivel de habilidades directivas más frecuente en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017, es alto. Así, 75,7% de trabajadores perciben estar en este nivel.

**TERCERA:** El nivel de desempeño laboral más frecuente en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017, es medianamente eficiente. Así, 47,1% de trabajadores se ubica en este nivel.

**CUARTA:** Existe relación significativa entre el cumplimiento de la función directiva y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 ( $\chi^2=3,838$ ;  $p=0,050$ ). Esto supone que quienes han alcanzado el nivel alto en la función directiva son también quienes muestran un desempeño eficiente.

**QUINTA:** Existe relación significativa entre la gestión de recursos y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 ( $\chi^2=6,193$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Esto supone que quienes han alcanzado el nivel alto en la gestión de recursos son también quienes perciben que su desempeño es eficiente.



**SEXTA:** No existe relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 ( $\chi^2=2,890$ ;  $p=0,089>0,05$ ).

## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Considerando que la institución es un centro de educación superior, se debe fomentar actividades académicas de formación y entrenamiento en habilidades directivas, con el objeto de que el personal docente, que ocupa los cargos directivos, afiance y potencie esas habilidades para beneficio de la gestión institucional.

**SEGUNDA:** Reforzar las habilidades directivas en el aspecto de la planificación estratégica, para la toma de decisiones del personal directivo, desburocratizando funciones, tareas y optimizando la simplificación administrativa y académica.

**TERCERA:** Efectuar una comparación de los criterios utilizados actualmente en el proceso de evaluación del desempeño laboral, con los criterios que implica la aplicación de la escala utilizada aquí para ese fin; con el objeto de identificar aquellos aspectos generales y específicos que permitan una evaluación del desempeño más completa, integral y pertinente considerando las características específicas del personal.

**CUARTA:** Comprometer el apoyo de los trabajadores docentes y administrativos, para un mejor cumplimiento de la función directiva, conllevando a una reciprocidad en el desempeño laboral; coordinando las funciones asignadas y evitando incumplimientos.

**QUINTA:** Propiciar eventos de motivación para mejorar la actitud en aquellos trabajadores que son reacios al cambio, emprendiendo iniciativas en ambos estamentos, consensuando compromisos, propuestas y estableciendo responsabilidades de corto y mediano plazo.

**SEXTA:** Proseguir la línea de investigación iniciada en este estudio, no sólo en escenarios de institutos de educación superior, que se rigen por una normativa dada por el Ministerio de Educación, sino también de otras instituciones (universidades, escuelas de las fuerzas armadas), con el objeto de indagar acerca de las razones que contradicen el supuesto inicial de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. Concepción de la propuesta**

Esta propuesta de intervención se concibe en el marco de los enfoques de modelo de marco lógico, que son aplicables en el marco de la gestión pública. Se identifican como componentes la autoevaluación, construcción de capacidades, planificación estratégica, y evaluación del proceso de implementación. En este caso, los resultados del estudio se asumen como componente de autoevaluación. En consecuencia, la propuesta se enfoca en los demás componentes.

Por otro lado, considerando la ausencia de relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, la propuesta no aborda las habilidades directivas, sino que orienta su enfoque desde otros factores.

### **7.2. Objetivo de la propuesta**

Proponer una estrategia de intervención en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, con el objeto de mejorar el desempeño laboral, sobre la base del mejoramiento de las competencias del personal con responsabilidades administrativas en la institución.

### **7.3. Justificación de la propuesta**

Los resultados del estudio muestran que el desempeño laboral se distribuye en el nivel medio de la variable; esto sugiere que la institución no cuenta con uno de los atributos más importantes para alcanzar pertinencia en la localidad: un personal cuyas actividades optimicen los procesos de formación que corresponden a la institución educativa. Esta carencia puede deberse ya sea a dificultades en la calificación del personal docente y administrativo, o a deficiencias en los procesos de provisión del servicio educativo. Bajo ese marco, la propuesta se justifica porque aborda la necesidad de mejorar el desempeño laboral, como eje fundamental de la realización de las actividades que debe ejecutar el personal de la institución. En ese sentido, la propuesta constituye una forma de respuesta a las debilidades identificadas en la institución.

## **7.4. Componentes de la propuesta**

### **7.4.1. Autoevaluación de diagnóstico**

En esta propuesta, el primer componente se corresponde con el planteamiento de dos objetivos que refiere acciones de investigación a nivel interno: 1) evaluación del desempeño laboral; y 2) Identificación de factores de influencia. En realidad, el primer objetivo se ha cumplido con la realización de este estudio. Los hallazgos de este primer objetivo sientan las bases para toda iniciativa de intervención en la institución. Sin embargo, el segundo objetivo queda como una tarea pendiente, que a nivel de institución de todas maneras en algún momento debe realizarse, porque de la identificación de los factores que influyen en el desempeño, considerando el escenario específico donde se realizó el estudio, se identifican los aspectos en los cuales la intervención puede tener un efecto real. En otras palabras, mientras que en esta etapa todavía se debe atender a las relaciones entre factores y desempeño, en una etapa posterior se tendría identificados cuáles son esos factores que inciden o no en el desempeño y se atendería al fortalecimiento o mengua de los mismos, según sea el caso.

### **7.4.2. Construcción de capacidades**

Este segundo componente refiere la necesidad de orientar las intervenciones de la institución sobre sus colaboradores, con el objeto de desarrollar capacidades específicas que no se tiene y potenciar aquellas que se identifican como capacidades no cultivadas o poco cultivadas. La intención es desarrollar capacidades internas que permitan a la institución realizar sus operaciones conforme corresponde según sus estatutos o reglamentos internos y según las demandas que la sociedad hace.

### **7.4.3. Planificación estratégica**

Este componente refiere el hecho de que los diferentes hallazgos que se han alcanzado en la institución respecto del desempeño, debieran ser analizados desde una perspectiva estratégica, a fin de evaluar la conveniencia de incorporarlos en el marco de gestión de la institución. Si bien los estilos pueden variar en función de las características del personal que asume los roles directivos, las marcas profundas que identifican a la institución (como los

factores que afectan el desempeño) y se enraízan como parte de la cultura institucional, tienden a permanecer por periodos relativamente prolongados. Eso significa que algunos procesos y variables deben ser tomadas en cuenta en los procesos de diseño, formulación y retroalimentación de la estrategia institucional.

#### 7.4.4. Evaluación del proceso

Este componente refiere el hecho de que tanto la propuesta en sí misma, como en función de sus diferentes componentes y lineamientos, debe ser evaluada tanto en el plano interno (consistencia y pertinencia), como en el plano externo (impactos en el mediano y largo plazo). Por lo tanto, se trata de un componente que no se concreta en un solo paso o en un periodo relativamente corto, sino en una experiencia de crecimiento continuo para la institución cuyos impactos sólo pueden evaluarse con acierto desde una perspectiva de largo aliento.

### **7.5. Lineamientos de la propuesta**

#### 7.5.1. Evaluación del desempeño laboral considerando dimensiones

Este tipo de evaluación del desempeño hace posible alcanzar un propósito con dos aristas: en primer lugar, la identificación de áreas laborales o aspectos del trabajo en los cuales los colaboradores evidencian fortalezas; y segundo, la identificación de aquellas áreas en las cuales los colaboradores evidencian debilidades. Esta información permite, por lo menos, alcanzar dos grandes beneficios: primero, identificar las áreas débiles de la institución; y segundo, dar forma a actividades de intervención que apunten al mejoramiento de esas áreas. Esta información hace posible el diseño de planes generales de intervención a nivel de organización.

#### 7.5.2. Evaluación del desempeño laboral considerando indicadores

Este tipo de evaluación del desempeño laboral permite identificar los aspectos específicos que integran cada dimensión en los cuales se identifican niveles de deficiente concreción. Esta información hace posible el diseño de planes específicos de intervención a nivel de dependencias internas de la

organización, que se configuran a partir de las magnitudes encontradas para los indicadores.

#### 7.5.3. Identificación de factores de influencia en el desempeño laboral

A la vista de los resultados, que no estimaron dependencia del desempeño respecto de las habilidades directivas, es necesario proseguir con el proceso de identificación de factores de la organización que ejercen algún tipo de influencia en el desempeño. En ese sentido, se debe abordar, primero, los diferentes factores que entran en juego en las operaciones internas de la institución. Y luego la evaluación del poder explicativo de estos factores.

#### 7.5.4. Integración de los hallazgos en la perspectiva estratégica de la institución

Este tipo de proceso de retroalimentación debe hacerse en un marco diseñado para el aprovechamiento de los hallazgos efectuados, lo cual supone la creación de un sistema de gestión para el conocimiento institucional.

### **7.6. Actividades de la propuesta**

### Actividades de la propuesta por componentes y lineamientos

componente	lineamientos	actividades	responsable
1 autoevaluación diagnóstica	evaluación de desempeño laboral	recolección de datos programación análisis de información/ feedback análisis de dimensiones análisis por indicadores informe de resultados a Dirección	oficina de RH
	Identificación de factores de influencia	Propuesta de identificación de análisis de relaciones	Dirección
2 construcción de capacidad	potenciación de DL a nivel de individuo	identificación de necesidades personales identificación de expectativas laborales	oficina de RH
	potenciación de DL a nivel de institución	censo interno de capacidades y competencias del personal implementación de talleres de capacitación	oficina de RH oficina de RH
	Mejora de condiciones de interacción	evaluación de coherencia procesos - satisfacción usuario Supervisión y evaluación de acciones	Dirección
3 Planificación estratégica	Incorporación en estrategia organizacional	evaluar relaciones desde una perspectiva estratégica incorporar en estrategia institucional incorporar en diseño organizacional	Dirección
4 evaluación de proceso	Evaluación sistemática de logros	efectuar mediciones programadas sistematizar e informar resultados	Dirección

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA :**

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO - 2018			
		SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Autoevaluación diagnóstica. Recolección de datos. Programación, análisis de información, dimensiones, indicadores. Resultados de la evaluación de desempeño laboral.	■	■		
2	Identificación de factores de influencia y propuesta de identificación de análisis de relaciones.			■	■
3	Identificación de necesidades personales y expectativas laborales, a nivel individual.		■	■	■
4	Censo interno de capacidades y competencias del personal a nivel de la institución.		■	■	■
5	Implementación de talleres de capacitación y actividades de retroalimentación		■	■	■
6	Mejora de condiciones de interacción, evaluación de coherencias procesos – satisfacción usuario.			■	■
7	Supervisión y evaluación de las acciones para mejorar las condiciones de interacción. Para la construcción de capacidades.			■	■
8	Evaluación del proceso. Recolección de información. Sistematización.				■
9	Consolidación de todo lo ejecutado. Informe Final y sensibilización institucional.				■



## VII. REFERENCIAS

- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A. & Sáenz Torres, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas. Escuela de Postgrado, Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Araujo, M.C. & Guerra, M.L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Trujillo, Venezuela. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.
- Bardales, G.S. (2013). Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos. Cajamarca, Perú.
- Becerra, A.M. & La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Documento de Discusión. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Bugeda, G., Roca, S., Roselló, G. & Sabadell, M. (2012). Resumen Ejecutivo España. CINDA. (2012). *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), Universia. pág. 273-277.
- Campos Madrigal, C.L. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*. Tesis doctoral. Facultad de Educación, Universidad de Morelia, México.
- Chávez Camacho, C.V. (2015). Factores asociados al desempeño profesional del enfermero(a) que labora en el área de salud mental, Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins – 2014. Tesis para optar el título de especialista en Enfermería Mental y Psiquiatría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- Cruz, S.T. (2010). Relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de la enfermera del servicio de hospitalización del Hospital “John F. Kennedy”, Ilo, enero – marzo 2009. Ilo, Perú.
- Garcés Fiallos, R.F. (2011). Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato. Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- García Loayza, I. (2005). *Satisfacción laboral y desempeño laboral del personal del área de Enfermería, en el Hospital II EsSalud Moquegua – 2004*. Tesis para optar segunda especialidad. Universidad Nacional “San Agustín”, Arequipa, Perú.

- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- Inciarte, A., Bozo, A.J. & Parra, M.C. (2012). Reconceptualización de la calidad universitaria: un reto para América Latina. *Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP*, 17(3), 637-660 noviembre.
- Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis para optar al grado de doctor. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Korea Institute for Development Strategy (KDS). (2015). *Educación técnica y formación profesional en Perú*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Korswagen, R. et al. (2005). *Gestión de la Calidad para instituciones de Educación Superior. Procesos de Autoevaluación y Acreditación*. Lima: Consorcio de Universidades. CINDA. (2012). *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), Universia. pág. 21-71.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Laya, G. & Zambrano, G.A. (2000). *La Evaluación del Desempeño de las Enfermeras de Atención Directa y su satisfacción con la Evaluación*. Valencia, España.
- Lemaitre, M.J. & Mena, R. (2012). Aseguramiento de la calidad en América Latina: tendencias y desafíos. CINDA. (2012). *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), Universia. pág. 21-77.
- Linares Vilca, E. & Chirinos Sarmiento, J. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en el I.E.S.T. José Carlos Mariátegui*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Lizarzaburu, L., Campos, B. & Campos, W. (2011). *Desempeño docente en la Universidad Privada "Sergio Bernales", Cañete (Perú): una aproximación desde la perspectiva del docente*. Recuperado de <http://magistersac.com/pdf/LMLMMagistersacTI02DesempenoDocente.pdf>
- Lopes, P. (2000). *Probabilidad y Estadística, conceptos, modelos y aplicaciones en Excel*. Santa Fé de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Mendenhall, W., Beaver, R.J. & Beaver, B.M. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. México: Cengage Learning.
- MINEDU. (2015). *Diseño curricular básico de la Educación Superior Tecnológica*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

- Mino, E.A. (2014). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Chiclayo, Perú.
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Orué-Arias, E. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *San Martín Emprendedor Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*, 2(1), julio – diciembre, 90-106.
- Papalia, D.E., Olds, S.W. & Feldman, R.D. (2010). *Psicología del desarrollo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Pérez, N.O. & Rivera, P.L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Tesis para obtener el grado de magister en Gestión Empresarial. Facultad de ciencias económicas y de negocios, Escuela de Postgrado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Maracaibo, Venezuela.
- Quispe Mamani, I. (2007). Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T. Benjamín Franklin, de la ciudad de Moquegua – 2006. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Escuela Profesional de Administración, Universidad Católica “Santa María”, Arequipa, Perú.
- Riquelme, A., Cravero, A. & Saavedra, R. (2008). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena. *CEUR Workshop Proceedings*, 43-61. Universidad Autónoma de Chile. Recuperado de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper3.pdf>
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero, P.E. (2005). *Autoestima y Desempeño Laboral en la Universidad José Carlos Mariátegui, 2004. Moquegua, Perú*. Tesis para optar el grado de magíster en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Sánchez Guzmán, J.A. (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Tesis para optar el grado de magíster en Administración Estratégica. Escuela de posgrado, universidad nacional “José Faustino Sánchez Carrión”, Huacho, Perú.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sommer, B. & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford Press University Mexico.

- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispaoamericana.
- Velásquez, A. & Rey, N. (2001). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Whittaker, J. (2010). *La psicología social en el mundo de hoy*. México: Trillas.
- Yukl, G.A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.

## **ANEXOS**

-Instrumentos

-Validez de los instrumentos

-Matriz de consistencia

-Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

-Otras evidencias