



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las
autoridades de las universidades de la provincia de San Martín,
2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Contreras Julián, Rosa Mabel (ORCID: 0000-0002-0196-1351)

ASESOR:

Dr. Barbarán Mozo, Hipólito Percy (ORCID: 0000-0002-9316-202X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

TARAPOTO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi madre, Gerardina Julián Chávez, por su ejemplo de perseverancia y constancia para lograr los propósitos. A mis hermanos, por ser fuente de inspiración para seguir con mi superación y crecimiento profesional. A mi padre Edilberto y a mi hermano Gilmer, que, desde el cielo, junto a Dios, guían mi accionar para que continúe por el camino del bien contribuyendo con la formación de profesionales.

Mabel

Agradecimiento

A todos mis grandes docentes de esta maestría quienes impartieron sus conocimientos y experiencias para seguir perfeccionándome y consolidar mi vocación de servicio.

En especial, a mi asesor, Dr. Barbarán Mozo, Percy por el asesoramiento constante que me ha brindado para que esta investigación se vea cristalizada y; de esta manera, continuar con otras investigaciones.

La autora

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA.....	23
3.1 Tipo y diseño de investigación	23
3.2 Variables y operacionalización:.....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	26
3.5 Procedimientos	28
3.6 Métodos de análisis de datos	28
3.7 Aspectos éticos.....	29
IV. RESULTADOS.....	30
V. DISCUSIÓN	39
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	49
ANEXOS	56

Índice de tablas

Tabla 1:	Población.....	24
Tabla 2:	Composición del muestreo.....	26
Tabla 3:	Resultados de la validación por juicio de expertos.....	27
Tabla 4:	Prueba de normalidad.....	30
Tabla 5:	El nivel de habilidades gerenciales según dimensiones.....	30
Tabla 6:	El nivel de desempeño laboral según dimensiones.....	31
Tabla 7:	El nivel de habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades entre universidades.....	32
Tabla 8:	Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión cumplimiento de metas.....	34
Tabla 9:	Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional.....	35
Tabla 10:	Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral.....	36
Tabla 11:	Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión desempeño laboral.....	37

Índice de figuras

Figura 1: El nivel de habilidades gerenciales según dimensiones.....	31
Figura 2: El nivel de desempeño laboral según dimensiones.....	32
Figura 3: El nivel de habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades entre universidades.....	33
Figura 4: Análisis de determinación entre la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas.....	34
Figura 5: Análisis de determinación entre la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional.....	35
Figura 6: Análisis de determinación entre la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral.....	36
Figura 7: Análisis de determinación entre la correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.....	37

Resumen

La investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de la provincia de San Martín, 2020; corresponde a una investigación del tipo básica, con un diseño no experimental, correlacional, de corte transversal. La población estuvo conformada por 206 colaboradores, la muestra por 134 y un muestreo no probabilístico; bola de nieve. La técnica fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios, uno para cada variable. Como resultado se encontró que: Existe una relación significativa, directa y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas, con un coeficiente de Spearman de 0,524 y con un sig. de 0,01. Existe una relación significativa, directa y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional, con el coeficiente de Spearman de 0,460 y con un sig. de 0,01. Se concluyó que, la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de la provincia de San Martín, 2020, es significativa, positiva, moderada, con un coeficiente estadístico de Spearman de 0,485 y con un nivel de significancia de 0,01; así como, un coeficiente de determinación de $R^2=2675$, equivalente al 26%.

Palabras clave: Habilidad, capacidad, competencia profesional, aptitud

Abstract

The research aimed to determine the relationship between management skills and job performance of the authorities of the province of San Martín, 2020; It corresponds to an investigation of the basic type, with a non-experimental, correlational, cross-sectional design. The population consisted of 206 collaborators, the sample of 134 and a non-probabilistic sampling; snowball. The technique was the survey and two questionnaires as instruments, one for each variable. As a result, it was found that: There is a significant, direct and moderate relationship between managerial skills and the goal setting dimension, with a Spearman coefficient of 0.524 and with a sig of 0.01. There is a significant, direct and moderate relationship between management skills and the organizational climate dimension, with the Spearman coefficient of 0.460 and with a sig. of 0.01. It was concluded that the relationship between management skills and job performance of the authorities of the province of San Martín, 2020, is significant, direct, moderate, with a Spearman statistical coefficient of 0.485 and a significance level of 0, 01; as well as, a dispersion coefficient of $R^2 = 2675$, equivalent to 26%.

Keywords: Skill, ability, professional competence, fitness

I. INTRODUCCIÓN

El avance de la ciencia y la tecnología ha permitido cambios sustanciales en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., lo que ha conllevado a realizar modificaciones en los sectores públicos y privados. Además, este mundo globalizado y, sobre todo, en épocas del covid-19, ha permitido una mayor comunicación y cercanía de las personas de diferentes países a través de las redes sociales, las herramientas o las plataformas tecnológicas y los medios de comunicación.

En estas últimas décadas se observó que la mayoría de los gerentes no tiene un perfil profesional para gestionar una empresa con una visión, que responda a las nuevas exigencias del mercado laboral. Es por ello que, en el 2020 por el aislamiento social, las organizaciones hicieron cambios en la estructuración y funciones para los puestos laborales, buscando profesionales con un gran potencial humano y que sean resilientes, a fin de demostrar una mejor gestión y el logro de los propósitos estratégicos. Dentro de estos cambios, el foco de atención son las habilidades gerenciales, las cuales se subdivide en personales, interpersonales y grupales, que se pretende que sean fortalecidas para un mejor desempeño y una mayor productividad, sobre todo en estos tiempos de pandemia donde hay incertidumbre, inestabilidad emocional, estrés, reducción de personal, incremento de funciones, despidos, reducción salarial, etc.

En estas épocas del covid-19, en América Latina, también se ha realizado transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales..., lo que ha demandado la exigencia y preparación de capacidades fundamentales que permita tener profesionales analíticos, críticos, creativos e innovadores; así como, tengan las habilidades y capacidades de adaptabilidad a un trabajo remoto para mejorar la gestión de las empresas que buscan un mejor crecimiento en diferentes aspectos a los que se abocan, lo cual no se evidencia en los gestores.

En el Perú, esta realidad no es ajena, debido a que las organizaciones se enfocan en buscar profesionales que sepan tomar decisiones con certeza, sean líderes, trabajen en equipo, tengan una buena comunicación, solucionen los problemas, tengan una buena inteligencia emocional, manejo del estrés, utilicen estrategias de negociación, delegue funciones, promueva el cambio positivo y tengan una orientación al logro de resultados; así como, demuestren adaptabilidad a un trabajo remoto que todas las empresas están realizando a fin de demostrar un mejor desempeño laboral; sin embargo, se observa una falencia porque los empresarios, gerentes, directores, jefes o coordinadores tienen desarrolladas las habilidades duras y muy pocas competencias, capacidades y habilidades que se necesita para lograr resultados significativo en un crecimiento y desarrollo personal y empresarial. Al respecto, Emprede (2020) expresa que, la situación social del covid-19 ha demandado que las organizaciones identifiquen a profesionales con habilidades directivas, factores clave para el desarrollo, así como, con capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias. Asimismo, Sifuentes (2018), director académico SGS Academyc, citado por Río (2018) alude que, la gestión de una persona es una habilidad fundamental para un líder; por lo tanto, es necesaria tenerla en cuenta para la contratación de un profesional. Asimismo, enfatiza que, si la comunicación es eficiente, los colaboradores demostrarán una mayor productividad y compromiso para el cumplimiento de los propósitos esperados.

En la región San Martín, los responsables de dirigir las empresas, instituciones o áreas del sector público y privado no tienen bien fortalecidas las habilidades gerenciales que les ayudaría a una mejor gestión; así como, el desempeño laboral, debido a la poca importancia en una buena selección del personal que se requiere, evidenciándose en las empresas la carencia de liderazgo transformacional, trabajo en equipo, comunicación clara y honesta y lo más preocupante es solucionar los problemas y tomar decisiones asertivamente, cosa que no se evidenció durante los meses de mayo a julio de 2020; fechas en donde hubo muchísimas muertes humanas por el problema social que agobiaba en país y el mundo, pero que pudieron disminuirse. Frente a ello, las autoridades

de turno, especialmente las del gobierno regional demostraron la incapacidad y la poca preparación para enfrentar el coronavirus.

En el sector educación, especialmente en las universidades provinciales sanmartinenses, la problemática de las variables en estudio se encuentra debilitadas, porque no se está incluyendo dentro del plan de estudio a las habilidades gerenciales, tampoco se capacitan o le dan la debida importancia para fortalecerlas que les ayudaría a una mejor gestión. Esta falencia se ha percibido en el afrontamiento de la coyuntura social y el impacto generado por el covid-19. Al respecto, de las cinco universidades provinciales, en el mes de abril de 2020, solo la Universidad César Vallejo brindó sus servicios educativos de acuerdo a la programación de clases, sin postergar o suspender el inicio de clases, tanto para pregrado, como para posgrado; para ello, implementó plataformas y herramientas tecnológicas para desarrollar el proceso de aprendizaje y continuar con la gestión que se venía dando. Asimismo, otras causas más específicas a esta problemática fue la ausencia de: manejo de estrés, solución de problemas, comunicación, control de emociones, motivación, toma de decisiones, liderazgo, etc. Al respecto, al no atenderse estas causas, las consecuencias serían: lograr pocos propósitos institucionales, hacer una gestión inadecuada, demostrar servicios de poca calidad, tener personal insatisfecho, brindar una mala atención al cliente, desprestigio de los programas de estudio e institución, deserción académica, trabajar por cumplimiento, poca identificación y fidelización del personal, escaso trabajo en equipo, conflictos con el cliente interno y externo, personal desmotivado, comunicación inadecuada, poco liderazgo; poco direccionamiento hacia el cambio, trabajo individualista, etc.

En cuanto al desempeño laboral, no todos las autoridades o directivos son muy eficientes y eficaces en su gestión, lo cual acarrea algunos problemas en la productividad, competitividad, metas trazadas y resultados esperados; tampoco se enfocan en la economía y la calidad de servicio que deben brindar, lo cual hay instituciones que no son autofinanciadas, la atención al cliente al cliente no es la adecuada, lo que conlleva a tener muchas quejas o reclamos.

El tal sentido, se pretende dar a conocer sobre la importancia de las habilidades gerenciales, las dimensiones y los elementos que corresponden a cada uno como: el manejo del estrés para no les pueda afectar su salud, la solución analítica de problemas, la comunicación, como aspecto fundamental, ya que muchas veces no es tan clara y precisa o la información que se comunica llega tergiversada o no se da entre áreas; y al final cada uno interpreta o trabaja a su modo, el manejo de las emociones que es la clave para las relaciones interpersonales, la negociación para una gestión de calidad, la motivación; muy necesario para lograr los propósitos institucionales, mayor involucramiento e identificación de los colaboradores, manejo de conflictos, solución asertiva, la delegación o facultación de funciones a su personal, promueva el cambio positivo e incite al trabajo en equipo para buscar mejores resultados. Finalmente, como se desconoce una posible relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades universitarias provinciales sanmartinenses, es necesario investigar para ver si hay una dependencia entre las ambas variables, así como, si se ve reflejado en el accionar de las autoridades y los objetivos estratégicos; de tal modo, explicar los el aspecto emocional y los resultados de su desenvolvimiento profesional de los decanos, vicerrectores, directores, jefes y coordinadores de las áreas académicas.

En base a la realidad problemática planteada se formuló el **problema general**: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020? Como **problemas específicos**: ¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de San Martín, 2020? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020? ¿Cuál es la diferencia en el nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral entre las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020? ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020? ¿Cuál es la relación entre las habilidades

gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020? ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?

Esta investigación tiene como **Justificación por conveniencia**, es importante porque ha permitido conocer si los directivos de las de las universidades de la provincia de San Martín poseen las habilidades que son necesarias para una gestión, y si el desempeño que realizan se ve reflejado en el cumplimiento con los objetivos estratégicos establecidos, teniendo en cuenta que en los últimos tres años las universidades han pasado por el proceso de licenciamiento, en donde, de algún modo, han sido evaluados su trabajo que realizan; además, hay varias universidades que están en el proceso de autoevaluación en busca de acreditar sus programas de estudio o su institución con el modelo de acreditación nacional o internacional. Asimismo, si el perfil profesional de los directivos responde a las exigencias de la demanda social y la nueva tendencia del mercado laboral; a ello se suma el manejo de su liderazgo frente al covid-19 y cómo han gestionado en estos tiempos de incertidumbre, inestabilidad, crisis económica y los demás problemas sociales. Frente a ello, permitirá, posiblemente, implementar planes de mejora en busca de un servicio de calidad para su institución. **Justificación relevancia social**, beneficiará a los decanos, fundadores, vicerrectores, directores generales de las universidades en la toma de decisiones, especialmente para la rotación de su personal; demás, con los resultados encontrados se espera que implementen programas o talleres para fortalecer habilidades y aspectos que contribuyan a brindar un mejor servicio a sus clientes, para ello, es necesario que se cuente con autoridades que demuestren capacidad de gestión, liderazgo, trabajo en equipo, etc.; en cuanto al desempeño laboral, una comunicación clara y precisas, atención con amabilidad, eficiencia y eficacia que contribuyan al logro de los propósitos institucionales. Finalmente, también servirá para que los directivos realicen diferentes actividades con la finalidad de tener colaboradores más satisfechos e involucrados dentro de su institución.

Justificación teórica, aporta argumentos que describe, analiza amplia y profundiza en las variables en estudio; servirá de base para desarrollar o apoyar una nueva investigación que estén relacionadas con las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, especialmente en el nivel universitario, teniendo en cuenta que hay muy pocas investigaciones que se han desarrollado a nivel nacional, regional y local sobre las variables de estudio en las universidades.

Justificación práctica, demuestra la existencia de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los directivos universitarios sanmartinenses, y con estos resultados contribuirá con las orientaciones o ideas de aplicar las habilidades gerenciales para un mejor desempeño laboral, especialmente en los directivos de las universidades. Además, las habilidades identificadas como fortalezas servirán para que lo sigan aplicando en busca de una mejora continua; y en cuanto a los aspectos debilitados, para que implementen talleres o programas para contribuyan a un mejor desempeño.

Justificación metodológica, se ha diseñado dos instrumentos de investigación: un cuestionario para las habilidades gerencias y el otro para el desempeño laboral, ambos han sido validados por cinco expertos y por la técnica del pilotaje para demostrar su fiabilidad de la información a fin de ser utilizados en estudio, así como, servirán para que sean aplicados en otras investigaciones que se centren en el nivel superior universitario, ya que hay pocas investigaciones que se han realizado en el campo educativo, no solo en el Perú, sino en la región San Martín, especialmente los temas abordados en esta tesis.

En base a lo mencionado anteriormente, se planteó como **objetivo general**: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Como **específicos**: Identificar el nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Comparar el nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Analizar la relación

entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.

Como **hipótesis general**: H_i: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. Como **específicas**: H₁: El nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020 es alto. H₂: El nivel del desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020 es bueno. H₃: El nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es alto y bueno en las autoridades de la Universidad César Vallejo en comparación con las otras universidades de la provincia de San Martín, 2020. H₄: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. H₅: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020. H₆: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a estas variables de investigación se han realizado investigaciones en diferentes ámbitos. Tal es el caso de. Bermudez, E. y Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*. (Artículo científico). Universidad del Zulia – Maracaibo-Venezuela. De tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental transeccional. Encontró que, las competencias académicas del docente son identificadas en algunas oportunidades; así como, la formación profesional es una debilidad a mejorar. García, J., Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*. (Artículo científico). Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 5, Núm. 10. Concluyeron que: El 67% de los gerentes tuvo un desempeño regular y 33%, bueno; el desarrollo de las habilidades del ser humano es fundamental, la mayoría de los gerentes demostraron un mayor índice del autocontrol, adaptabilidad y manejo equipo. También, Perez, Y. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre*. (Tesis de maestría). Universidad de la Sabana – Municipio de Chía- Colombia. Enfoque cuantitativo, de tipo y diseño descriptivo. La población estuvo conformada por 100 y la muestra por 40. Finalizó que, las habilidades mejor desarrolladas son: formación de equipos y comunicación, pero las debilitadas fueron el manejo del conflicto y la motivación. Martínez, M., Hernández, M y Gómora, J. (2016). *Competencias directivas en escenarios globales el para las instituciones de educación superior*. (Artículo de revisión literaria). Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 6, Núm. 12. Manifiesta que, las competencias directivas contribuirán en lograr el éxito de su desempeño.

Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de unl.S.T. en Lima Norte, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima- Perú. El diseño fue no experimental, de nivel correlacional, de tipo básico. La población y muestra fue de 106 trabajadores y docentes, la técnica fue la encuesta y los instrumentos, un cuestionario para cada variable. Demostró la existencia de la relación significativa entre las variables en estudio. También,

Núñez, N y Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. (Artículo científico). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú. Utilizó la encuesta y contó con 340 profesionales. Finalizaron que las competencias básicas son: el manejo de dirección, el liderazgo, la gestión del cambio. Fuentes, M. García, J. Alza, S. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de un hospital*. (Artículo científico). Universidad Da Vinci Science, Trujillo- Perú. El enfoque fue cuantitativo, la muestra conformada por 12 individuos, utilizando dos cuestionarios. Concluyeron que, hay una correlación positiva alta y fuerte entre las dos variables, con un coeficiente correlacional de Spearman 0,738. También, Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local n.º 16, provincia de Barranca, año 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho-Perú. De tipo básica, correlacional, diseño no experimental. Aplicó la encuesta y un cuestionario para cada variable. Su población y muestra lo tomó a 52 trabajadores. Encontró que, hay existencia de correlación significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación $Rho=0.587$, lo que significar correlación positiva.

Fuentes, L. (2019). *Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú –Sucursal Trujillo 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo- Perú. De diseño descriptivo correlacional, su población y muestra fueron 21 colaboradores, lo instrumentos fueron dos cuestionarios. Concluyó que, hay existencia de relación positiva alta entre las variables, con un coeficiente de 0.764 que equivale al 58% que una variable depende de la otra. También, Becerra, M (2018). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc– 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo- Perú. De tipo no experimental, con diseño correlacional. Tomó a 40 maestros como muestra, aplicando dos cuestionarios. Concluyó que, existe una correlación significativa entre las variables, con una correlación de Spearman ($R = 0.493$). Rojas, I. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de Policía de Huancayo*

2018. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú. De diseño correlacional, no experimental, utilizó encuesta. Concluyó que los trabajadores, a menudo evidencian un buen desempeño laboral. Además, demostró que, sí hay una relación entre las variables, con una correlación de 0,381, con p-valor=0,018.

Isuiza, A. (2019). *Propuesta metodológica de habilidades gerenciales para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Morales, 2018*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Tarapoto-Perú. De tipo no experimental, con diseño descriptivo – propositivo y tomó a 60 administrativos como muestra. Finalizó que, el nivel de las habilidades gerenciales fue medio con un 48%; seguid del bajo, con un 37%; y el 15%, alto.

Las **teorías** que sostienen a esta investigación se centran en las variables, pero antes de describir y explicar el sustento teórico, es necesario definir lo que es **habilidad**, resultado de la capacidad multiplicada por la capacitación y la circunstancia (Whetten y Cameron, 2011); y **gerente**, persona que gestiona una institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Whetten y Cameron, 2016). En cuanto a las variables de estudio tenemos: **habilidades gerenciales**, son las aptitudes y destrezas que posee un directivo o gerente de una empresa o institución con la finalidad de tener un mejor desenvolvimiento y cumplir con propósitos institucionales. Al respecto, Whetten y Cameron (2016), aluden que son las aptitudes, roles, funciones y acciones que realiza un directivo, conduciéndoles a obtener resultados esperados en base a una planificación y administración de los recursos y plazos establecidos. Asimismo, las habilidades directivas son conductuales identificables y observables de actividades que los seres humanos lo realizan. Para Chiavenato (2011), manifiesta que son las funciones que permite el trabajo eficaz de los sujetos para lograr los objetivos de una empresa y los personales. Asimismo, Riviera, (2005), citado por Martínez, Hernández y Gómora (2016), consideran que, las autoridades tienen diferentes habilidades. Las habilidades gerenciales son las capacidades que un ser humano las tienen y las utiliza para sus actividades a fin de lograr con los objetivos propuestos. Whetten y Cameron (2016) enfatizan que es la unión entre

la metodología y el accionar de la administración, las técnicas y herramientas, el estilo de trabajo y los atributos de la personalidad a fin de lograr resultados eficientes y eficaces. Por lo tanto, dentro de las habilidades también se ponen en práctica las etapas de administración.

Esta investigación, especialmente en la variable habilidades gerenciales, se sostiene especialmente en la teoría de Whetten y Cameron (2011 y 2016), quienes lo clasifican en habilidades cognoscitivas, personales, interpersonales y grupales, pero como las grupales tiene que ver con las relaciones interpersonales, contacto con los demás, se han considerado dentro de la segunda habilidad. Cabe mencionar que, los directivos son los gestores y responsables dirigir la institución u organización a su cargo al logro de los objetivos estratégicos, es necesario considerar a las habilidades cognoscitivas, que conjuntamente con las personales y las interpersonales permita una mejora gestión. Al respecto, Chiavenato (2009) sostiene que, el conocimiento técnico es útil hasta un cierto punto, pero desde la intervención de las habilidades interpersonales.

Dimensiones. Se clasifican en tres: **Habilidades personales.** Son las capacidades que están relacionadas con la gestión de una persona: Delegación de funciones o tareas que se designa al personal, para obtener los objetivos estratégicos; el trabajo en equipo, la atención para conocer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores, la toma de decisiones y la comunicación asertiva. Los aspectos que se consideran son: **la habilidad para solucionar problemas analítica y creativamente**, capacidad para analizar, comprender y decidir asertivamente para atender la problemática que se presenta en su labor. La toma de decisiones es clave para todo directivo, ya que puede conllevar al éxito o al fracaso de la institución. Para ello, se tiene que saber negociar y que ambas partes salgan satisfechas. **Capacidad para el desarrollo de autoconocimiento**, es esencial para lograr el control de sí mismo, pero no es suficiente. Además, el dominio de las emociones y sentimientos dependen del autoconocimiento (Whetten y Cameron, 2011). Consiste en autovalorarse como persona, ser consciente de cómo se siente consigo misma, analizar cómo se

siente cerca de las cosas que le rodea, identificar la forma de comportamiento que presenta, identificar los propósitos que tiene en la vida, ya sean personales, familiares o profesionales, conocer cómo se logra, se ponen en práctica los valores y principios; además, con los estilos, ritmos, inteligencias múltiples, inteligencia emocional; buscando el cambio y una mejor horizonte interpersonal. **La capacidad para el manejo del estrés**, tiene que ver con el control del estrés, más aún en la coyuntura que se vive. En la actualidad, puede ocasionar problemas graves, empezando desde una incapacidad para concentrarse en las actividades que realiza la persona, la ansiedad, depresión, desequilibrio estomacal o la disminución de las defensas para el cuidado del corazón. En la parte académica, puede darse desde el ausentismo, insatisfacción laboral, accidentes, etc.

Dimensión: Habilidades interpersonales (hi). Según Madrigal (2009), son aquellas que se utilizan para el accionar en equipo, buscando la colaboración, el apoyo y la cooperación con los demás; así como, la búsqueda de los objetivos estratégicos. También se puede considerar como las habilidades que permite una mejor relación con los demás, siendo muy importante para la gestión que realizan; dentro de estas se pueden considerar: la comunicación del apoyo, ganar, poder e influenciar que hace referencia a la negociación, la motivación a su personal y el manejo de conflictos. Dessler (1996) plantea que están asociadas a la habilidad para influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a personas. Las habilidades interpersonales aluden a la solución eficiente de los problemas buscando un beneficio empresarial y personal para lograr la satisfacción. Dentro de esta habilidad podemos encontrar las capacidades de: comunicación, la del manejo de conflicto, para motivar y la de ganar poder e influenciar. Otros aspectos importantes son las habilidades grupales que debe poseer los gerentes. Al respecto, Chiavenato (2009) expresa que, es fundamental contar con la habilidad para brindar un buen trato a los demás, teniendo en cuentas su forma de ser, a fin de lograr relaciones interpersonales. Asimismo, Baker (2000) y Dutton, (2003) manifiestan que son claves para lograr irradiar energías positivas. Este tipo de energía es muy buena porque no solo hace felices, sino revitaliza, fortalece los aspectos emocionales para poder

realizar mejor el trabajo y hacerlo con mucho entusiasmo y esmero, pero cuando las energías que asimila el ser humano al relacionarse son negativas, sucede todo lo contrario. Al respecto, se busca que las consecuencias de las buenas relaciones sean enérgicas y perdurables para que contribuya a la felicidad. Frente a ello, cuando los seres humanos logran las relaciones y energías positivas se ve reflejado en los aspectos sociales, intelectuales, fisiológicos y emocionales (Whetten y Cameron, 2004, 2011 y 2016).

Dentro de esta dimensión (hi) encontramos algunos aspectos: **Capacidad de comunicación de apoyo**, se utiliza para comunicar de forma clara, precisa, coherente, convincente y honesta, especialmente en situaciones difíciles, a fin de lograr un trabajo en equipo; así como, las metas estratégicas de la empresa, sin romper las relaciones interpersonales. Al respecto, Whetten y Cameron, (2011 y 2016), afirman que la comunicación pretende establecer relaciones positivas entre los interlocutores al resolver los problemas difíciles, dar informaciones poco agradables y buscar que sea abordada con diplomacia para cuidar las relaciones interpersonales. La **capacidad de la motivación de los empleados**, la motivación es muy importante para un mejor desempeño, con compromiso e identificación institucional a fin de lograr la satisfacción de los colaboradores. Al respecto, la teoría de las necesidades jerárquicas de Maslow (1970), hace una clasificación de las necesidades en los niveles: fisiológicas, de seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización. La **capacidad de manejo de conflictos**, se debe demostrar el manejo de un buen liderazgo, especialmente en situaciones conflictivas teniendo en cuenta que es muy necesaria la comunicación asertiva, siendo de vital importancia para atender la problemática y lograr un ambiente agradable dentro de la organización buscando una mayor y mejor productividad. Los conflictos muchas veces se dan porque no hay un trato adecuado y por igual, para ello, se debe dar a conocer las funciones de cada uno y los propósitos institucionales, hacer la inducción para que conozcan la institución y haya una mejor comunicación y compromiso. También se puede indicar que es la capacidad que todo directivo debe tenerla fortalecida a fin de saber tratar a sus clientes internos y externos en busca de un clima laboral u organizacional adecuado. Para ello, es necesario aplicar la psicología

del adulto, así como, conocer el tipo de temperamento y carácter de cada uno de su personal para un trato adecuado y evitar que les afecte el estado emocional. **Genera poder e influencia**, es una capacidad muy predominante en un directivo, establecido en base a su poder de trabajo para influenciar en el logro de los propósitos estratégicos. Para ello, es necesario poner en práctica la capacidad para delegar y otorgar poder, dejar hacer cosas importantes y prioritarias dentro de una gestión eficiente y eficaz. En tal sentido, el jefe, coordinador, director o gerente debe asignar funciones para que sean cumplidas por sus colaboradores durante un plazo o tiempo establecido. Estas responsabilidades deben ser de acuerdo al perfil del puesto y a las capacidades de cada colaborador, dando la libertad de tomar algunas decisiones, siempre y cuando no comprometa a la universidad. La toma de decisiones es clave para todo directivo, ya que puede conllevar al éxito o al fracaso de la institución; para ello, se debe negociar buscando que ambas partes salgan satisfechas. Frente a lo manifestado, Whetten y Cameron (2011 y 2016) expresan que las decisiones tomadas tienen que ser asertivamente Finalmente, Robbins & Judge (2013) aluden que es necesario tener buenas aptitudes interpersonales, como la comunicación y el liderazgo para una buena gestión

Dimensión: Habilidades grupales, son aquellas que tiene que ver con temas esenciales de una participación grupal, ya sea como el que dirige o los integrantes del equipo (Whetten & Cameron, 2011 y 2016). Es decir, que las habilidades grupales no tienen que ver con las relaciones interpersonales, sino con la formación de equipos de trabajo donde se realizan actividades para el logro de objetivos en común, responsabilidades, delegaciones, empoderamiento y la valoración de los colaboradores. Dentro de esta habilidad tenemos: **la capacidad de facultamiento y delegación**, contribuye a fomentar las habilidades y el conocimiento del personal para incrementar su eficacia dentro de una institución (Whetten & Cameron, 2011). Estos autores también manifiestan que, para poder delegar es necesario saber si los colaboradores tienen la experiencia y formación profesional, si demuestran el compromiso con la organización, las habilidades que tienen ayudaría a mejorar las actividades, si comparten valores y perspectivas comunes con los de la institución y si el tiempo

asignado para el cumplimiento de las responsabilidades permitan una delegación eficaz.

La capacidad para la formación de equipos de trabajo efectivos, debe tenerse en cuenta de acuerdo a la capacidad y habilidades que poseen los colaboradores. Cabe mencionar que, el trabajo en equipo determina sustancialmente el desempeño organizacional; tal es el caso que, hay gerentes que realizar consideran un trabajo en equipo para obtener evidencias muy satisfactorias, pero estos equipos de trabajo no se dan porque en algunas áreas o empresas no pueden funcionar; por lo tanto, se debe tener en cuenta el tiempo preciso (Whetten & Cameron, 2011). También, Valera (2020), expresa que hay que estar más sensibles y pendientes de lo que sienten tus equipos para acompañarlos en este proceso. **Liderar el cambio positivo**: se centra en valorar la aptitud humana. Este aspecto tiene que ver con el liderazgo y la gestión. Los responsables del liderazgo se centran en determinar el direccionamiento, la iniciativa para el cambio, creación, la estabilidad, el control de variación y la reingeniería del desempeño, de acuerdo a las exigencias y demandas. Frente a ello, Cameron y Lavine (2006), Cameron y Quinn (1999) y Quinn (2000 y 2004) afirman que los gerentes deben ser grandes líderes para tener el éxito, y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos administradores. Asimismo, Quinn (2004) refiere que la función del líder es efímera en la que se demuestran las habilidades y competencias que posee. Por lo tanto, es necesario reforzar las competencias y habilidades de los líderes para conducir al equipo y a la institución a lograr los resultados esperados. Al respecto, liderar con éxito implica poner en práctica todas las habilidades poco dominables, por lo que es necesario apoyo para conseguirlo; es decir, dependerá de los obstáculos relacionados con el cambio (Whetten & Cameron, 2011 y 2016).

En esta coyuntura que se vive sobre la covid-19, el líder (directivo) debe buscar estrategias para que sus colaboradores no les afecte mucho los cambios en la sociedad u organización. Al respecto, estas acciones tienen que ver con un proceso de un antes y un después, que pueden ser: comunicar (anticipación); saber o esperar que algo sucederá, escuchar (dejar ir); enfrentar el hecho de

que las cosas son distintas y dejar ir el pasado; dirigir (desorientación); las cosas ya no son como antes y aún no son como van hacer, comprender (reevaluación); tener una nueva perspectiva de las cosas y evaluar las nuevas opciones, y preparar (volver a comprometerse), reconectarse con un sentido del propósito (Temple, 2020). Los líderes deben lograr despertar o transmitir emociones positivas a sus colaboradores, como estar energizado, comprometido, aceptación, optimismo y curiosidad para lograr comportamientos productivos como defender, ejecutar, desarrollar, considerar y desarrollar; para ello, debe realizar acciones de refuerzo como premiar y reconocer, dar un feedback, coaching, brindar ideas, alentar... (Temple, 2020). Asimismo, De la Fuente (2020) alude que: todo líder debe tener una mente ágil, con capacidad de adaptación al cambio, siendo este el ácido desoxirribonucleico de los directivos, demostrando flexibilidad y rapidez en su accionar; así como confianza frente a la incertidumbre y la presión, a fin de mantener la cohesión del equipo y la satisfacción de los clientes.

En suma, el líder debe inspirar, ser visionario, perseverante, honesto, tener claro los objetivos estratégicos, dar confianza, proteger a su gente del peligro, formar nuevos líderes, pregonar con el ejemplo, saber escuchar, ser colaborativo y trabajar en equipo y ser coherente en lo que piensa, dice y hace.

Cabe mencionar que, toda autoridad de las empresas debe ser líderes en su gestión, de tal modo, se pueda formar a futuros líderes que asuman responsabilidad cuando su líder principal no esté. El líder que se busca no es el que tenga seguidores; sino que inspire y motive a su personal en buscar beneficios en común, solucionar problemas asertivamente, tome decisiones y permita el trabajo en equipo; sobre todo, como se mencionó anteriormente formar líderes con el perfil del siglo XXI.

Si bien es cierto que se ha mencionado a tres dimensiones de las habilidades gerenciales que permite realizar una mejor gestión, pero estas no actúan de manera independiente, sino interrelacionadas; es por ello, que los directivos o

gerentes de las instituciones u organizaciones deben saber aplicarlas en sus actividades para lograr resultados eficaces.

El **desempeño**, es el resultado de la habilidad reproducida por la motivación (Whetten y Cameron, 2011). También se puede definir como la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia (Cristobal y Armijo, 2005, p. 21). **Labor**, acción y efecto de trabajar (RAE). En cuanto al **desempeño laboral**, es el accionar del colaborador para alcanzar los propósitos establecidos; es decir, es la destreza que se utiliza cada empleado para cumplir los resultados. Al respecto, Cristobal y Armijo (2005), manifiestan que es el desenvolvimiento del colaborador en un área y puesto de trabajo para cumplir con sus funciones y objetivos establecidos donde pone en práctica su potencial que posee. Para Chiavenato (2007, 2011 y 2017), es una apreciación metódica donde cada individuo se desenvuelve en área determinada a fin de evidenciar su desempeño. También alude que la valoración es el procedimiento dar crédito sobre las cualidades que posee un sujeto dentro de una institución, lo cual se ciñe a la evaluación: de la eficiencia en las funciones, de méritos, de los empleados, del desempeño, entre otros.

Para Amador (2016) expresa que, el propósito de la evaluación del desempeño es establecer el nivel de cumplimiento de las personas teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia. De acuerdo con Schermerhorn y John (2003) manifestaron que es la cantidad y calidad de la ejecución de tareas asignadas a una o más personas. La asignación de tareas, actividades o responsabilidades debe ser de acuerdo al talento, potencial, aptitud, competencias, capacidades, y habilidades que poseen, y especialmente de acuerdo a sus funciones que han sido asignadas a su área: Si bien es cierto que, los colaboradores van a tener responsabilidades, pero estos deben ser monitoreados para garantizar los efectos satisfactorios. Cabe mencionar que, es necesario la capacitación constantemente al personal y fortalecer sus capacidades o habilidades para un desempeño muy eficiente y obtener mayor productividad. Chiavenato (2011, 2016), expone que es el vigor de los colaboradores de las organizaciones y que su desempeño implica mucho esfuerzo, disposición y ganas de poder cumplir con su deber; por ende, los gerentes deben generar condiciones laborales para

un trabajo de manera eficaz y eficiente. Dentro de sus **dimensiones** de esta variable se mencionan: **Establecimiento de metas**, son las metas fijadas para su cumplimiento a través de un conjunto de actividades bajo un plazo determinado. La intención que tiene la persona para su cumplimiento es la fuerza motivadora que se necesita como hito para que, posteriormente, se vea el nivel del rendimiento alcanzado (Locke, 1968). Para que haya una mayor motivación a lograr con los resultados esperados, es necesario incentivar al personal. Los aspectos que encontramos: **Alineamiento estratégico**: busca que se dé una coherencia entre la los colaboradores, los procesos, la estructura organizacional y la tecnología a fin de que se cumplan los objetivos estratégicos, optimicen el rendimiento y estrategia y mantenga su valor agregado como ventaja competitiva tratando que se sostenible en el tiempo; además, busca que sus procesos y procedimientos estén sistematizados para la comprensión, interiorización y el cumplimiento de la visión, misión y valores que rigen el accionar de los clientes internos y externos. Valle (2015) expresa que: es necesario la comprensión estratégica de la empresa para que se logre una alineación unidireccionalidad de los propósitos de las áreas en función de los objetivos estratégicos. Para lograrlo, es necesario que todas las áreas estén involucradas y participen en la toma de las mejores decisiones en busca de resultados eficientes y eficaces, además, que los colaboradores conozcan sus funciones y actividades programadas en su plan operativo.

La comunicación del personal: es fundamental para lograr resultados fructíferos. Por eso, debe ser clara, precisa y concisa para evitar tergiversaciones. En este sentido, se debe garantizar el involucramiento todo el personal de las áreas respectivas de cada organización para brindar la información desde los líderes hasta el personal de menor nivel jerárquico para evitar que llegue la información a todos desde un mismo emisor; así como, el involucramiento y compromiso de todos para lograr propósitos estratégicos. Dentro de los medios de comunicación se encuentran los tipos: formal e informal, sobre todo, los que utiliza la institución: plataforma, correos electrónicos, redes sociales, teléfono, documentos... Al respecto, Robbins (2001) expresa que se pretende que se realice un trabajo en equipo y la confianza entre los colaboradores generando un clima organizacional positivo para un desempeño

eficiente a través de una motivación y programa de incentivos. **Compromiso del personal:** oportunidad, accesibilidad, precisión y cortesía de atención para lograr un servicio de calidad. **Capacitación del personal,** en la actualidad las grandes organizaciones consideran a la capacitación como un factor clave para sus colaboradores, identificando el potencial de su personal para atender de acuerdo a sus necesidades. Es el deber del líder fortalecer las capacidades o habilidades de su personal para garantizar un mayor compromiso e identificación institucional. Si bien es cierto que, en el tema de capacitación demanda de inversión, pero esto no sería una pérdida ya que los colaboradores lo van aplicar en su accionar laboral. Además, para obtener resultados muy eficientes y mayor productividad es necesario asegurar la capacitación actualización y especialización de aspectos fundamentales de acuerdo a la necesidad. Al respecto, Mondy (2010), la evaluación del desempeño debe reflejar capacidades específicas de un trabajador en cuanto a capacitación y su efecto multiplicador en la institución.

En cuanto a la **dimensión: Clima organizacional,** es el estado de ánimo, actitudes y valores de los colaboradores dentro de una organización. Chiavenato (2009, 2011, 2017), es un factor muy importante de una empresa y del ambiente, esto tiene que ver con: las actitudes, los valores y el comportamiento social. Asimismo, son los mecanismos para un bienestar mental, físico y social a los colaboradores. **Relaciones interpersonales,** es el grado de socialización, ayuda y respeto que se tienen dos o más personas de una organización a fin de lograr los propósitos esperados. Las relaciones interpersonales y el clima organizacional contribuyen en el proceso de mejora de la institución. **El estilo de dirección,** es el nivel o grado de motivación, estimulación y apoyo que realizan los directivos, jefes o coordinadores a sus colaboradores. El liderazgo es el factor clave para lograr el clima organizacional, ya que permite el involucramiento y compromiso de todo su equipo en busca de resultados favorables y es evidenciando en el desempeño. En esta coyuntura, el líder juega un papel muy importante por el direccionamiento de las organizaciones, siendo el que tenga que cuidar el clima organizacional a través de la motivación y estímulos logrando resultados eficientes. Al respecto, dentro de esta gestión es necesario discernir

entre las organizaciones con responsabilidad, demuestren sus valores como el respeto, la equidad y la confianza. **Sentido de pertinencia**, es la identificación a través del compromiso y responsabilidad con una institución en relación a sus funciones y objetivos estratégicos de una organización. Es la actitud de considerar como parte de una empresa. Al respecto, Chiavenato (1994, 2011) expresa que, cuando los objetivos personales y los institucionales se relacionan se logra la satisfacción mutua, fortaleciendo la responsabilidad social institucional, logrando un bienestar en los colaboradores en busca de un sentido de pertenencia. Además, al utilizar sus habilidades y competencias con una buena actitud, respecto al desempeño y al aprendizaje, la organización le determine las funciones a fin de convertirlo en un gran desafío. **Condición de trabajo**, son las particularidades del contexto laboral donde se brinda el servicio teniendo en cuenta la salubridad (Serkovic, 2018). Asimismo, Davis y Newstrom, (2003) es el nivel de identificación de un colaborador con la institución en la que trabaja, con la finalidad de participar activamente.

En cuanto a la **dimensión: Satisfacción laboral**, es el estado anímico positivo que se siente como consecuencia de los resultados del desenvolvimiento en una organización. Al respecto, Locke (1976), es la satisfacción emocional como efecto de una percepción no objetiva que siente un colaborador hacia su trabajo y los factores relacionantes. Según Robbins y Judge (2009, 2012 y 2013), es una sensación positiva sobre el trabajo propio. En cuanto a Landy y Conte (2005), consideran que es una actitud positiva o estado emocional como efecto de la valoración de su trabajo que realiza la persona; teniendo en cuenta las actitudes y la satisfacción va depender de la positiva. Los aspectos que encontramos en esta dimensión son: **Satisfacción de relaciones interpersonales**, es la capacidad que posee los colaboradores para demostrar el cumplimiento de metas u objetivos. En tal sentido, las personas se sienten satisfechas de los resultados obtenidos gracias a los demás o equipos de trabajo. **Satisfacción en las condiciones de trabajo**, es el grado de conformidad por las características del entorno de la organización que le permite lograr las metas u objetivos. También se le puede considerar que son las variables de estado emocional positivo que permiten que los colaboradores cumplan con sus funciones o

responsabilidades asignadas demostrando eficiencia y eficacia. **Satisfacción en la motivación**, es un factor fundamental para lograr la satisfacción y bienestar en los colaboradores a fin de incrementar la productividad. Es el gusto que siente una persona al experimentar los resultados del cumplimiento de sus metas u objetivos. Para Robbins y Judge, (2013), son los procedimientos que se centran en la dirección y constancia, dedicación y esmero que demuestran los colaboradores para lograr los objetivos. También Hernández y Prieto (2002), es el impulso de una persona a fin de perseguir y lograr las metas y estas puedan provocar un cambio en el comportamiento. Para Robbins y Timothy (2013), es el sentimiento positivo que siente una persona en base a la evaluación de su trabajo, las expectativas de la organización, las recompensas, entre otros.

En base a la satisfacción y a la motivación se va a dar cambios en el comportamiento de las personas porque están orientados a lograr los objetivos o metas. En cuanto a la motivación se va dar de distintas formas, dependiendo de los estímulos que reciba. Maslow, autor de la teoría de la motivación, hizo una jerarquización de necesidades que tienen las personas durante su desarrollo y crecimiento.

Satisfacción en la seguridad en el trabajo, en las organizaciones existen las medidas básicas de seguridad y salud de trabajo que son importantes para la protección de los colaboradores y que estas deben ser cumplidas y respetadas. Estas condiciones son las normas destinadas a cuidar la salud de los colaboradores para evitar accidentes dentro de la empresa; así como, fomentar el cuidado de los equipos electrónicos, herramientas y materiales con los que cada persona realiza su trabajo. Por lo tanto, su cumplimiento permite que cada trabajador esté contento o feliz porque se encuentra resguardado, seguro y con la convicción que no corre riesgo, pero en el caso de pasar un incidente fortuito, tienen los medicamentos, equipos o herramientas necesarias para auxiliar o controlar lo que sucede. Las medidas de seguridad y salud de trabajo deben ser conocidas por cada colaborador a fin de garantizar su cumplimiento y evitar accidentes; además, es deber de la organización, según el rubro, tener un control y registro actualizado de recursos necesarios como prevención, pero en el caso de un accidente debe tener el registro del siniestro laboral de manera detallada.

Cabe mencionar que, no solo es deber de las organizaciones prever los recursos para contrarrestar el problema de seguridad, sino es hacer los chequeos médico, periódicamente, para identificar las enfermedades que tiene el colaborador y no exponerlo, de manera inconsciente, a realizar funciones que complique su estado de salud.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio: Es de tipo básica con un enfoque cuantitativo. Básica, porque se dedicó a incrementar la información en base a la teoría de las variables en estudio. Al respecto, Ander (2011) expresa que, es la que se encarga de incrementar el conocimiento de una teoría. Cuantitativo porque busca demostrar los objetivos que se han trazado durante la investigación, utilizando datos estadísticos. Al respecto, Hernández, et al. (2014) expresan que se usa para recolectar y probar las hipótesis teniendo como referencia la revisión del análisis estadístico para comprobar la teoría.

Diseño de investigación: Fue no experimental, correlacional comparativo. No experimental porque recogió la información para poder comprobar las hipótesis, pero no hizo manipulación de variables. Frente a ello, Hernández, et al., (2014) alude: se ejecutan sin que se manipulen las variables y solo se busca que las características en su contexto sean observadas para ser analizadas. De nivel correlacional porque se dedicó a ver si hay una relación entre las dos variables. Además, es de corte transversal porque los instrumentos de investigación fueron aplicados en un solo momento. Es comparativo porque permitió contrastar los datos que se encuentren entre las universidades de la provincia. El esquema de representación gráfica es:



Donde:

M = Autoridades de las universidades de la provincia de San Martín

V₁ = Habilidades gerenciales

V₂ = Desempeño laboral

r = Relación entre las variables

3.2 Variables y operacionalización:

Variable 1: Habilidades directivas

Variable 2: Desempeño laboral

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: La evaluación a los directivos: decano, rector vicerrector, directores, coordinadores y jefes académicos de las universidades provinciales de San Martín fue bajo la perspectiva de los administrativos, quienes conocen más de cerca a sus autoridades. En tal sentido, la población estuvo conformada por los 206 administrativos, lo cual se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 1:

Población

Universidades	Total de administrativos
Universidad César Vallejo (UCV)	48
Universidad Científica del Perú (UCP)	08
Universidad Peruana Unión (UPeU)	30
Universidad Nacional de San Martín (UNSM)	120
Total	206

- **Criterios de inclusión:** Se consideró a las universidades que autoricen la aplicación de los cuestionarios de investigación en su institución, a todos los administrativos que trabajan en las áreas académicas y administrativas; quienes permitan que se les aplique los instrumentos de investigación; así como, los administrativos que tengan mayor a seis meses de trabajo en la universidad.
- **Criterios de exclusión:** Las universidades que no autoricen la aplicación de la investigación; los administrativos que tengan menos de seis meses de trabajo; el personal de servicio, limpieza, vigilancia y jardinería y los que no deseen contestar los instrumentos de investigación.

Muestra: Es una parte del total de la población. Estuvo conformada por 134 colaboradores administrativos. Para su determinación se realizó según lo siguiente:

Datos:

(Z) Nivel de confianza: 1.96 =95%

(p) Probabilidad: 50%= 0.5

(q) (1 - p) = 0.5

(d) Margen de error: 5% = 0.05

(N) Población: 270

Fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1) d^2 + Z^2 p*q}$$
$$n = \frac{206 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(206- 1) (0,05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$n= \frac{197,842}{1,4729}$$
$$n = 134$$

Muestreo: Describe la técnica estadística que se ha usado para la muestra. El tipo fue no probabilístico por cuotas. De los 134 administrativos se identificó el porcentaje y el número de la muestra representativa de cada universidad.

Tabla 2:*Composición del muestreo*

Univer- sidades	Total de Administra- tivos	% de la muestra representativa	Muestra representativa
UCV	48	23%	31
UCP	08	3.9%	5
UPeU	30	14%	20
UNSM	120	58%	78
Total	206	100	134

Fuente. Datos proporcionados por el área de recursos humanos de las universidades

Unidad de análisis: Hernández et al., (2014), aluden que son los sujetos a quienes se consideraron para aplicar el instrumento. Por tanto, estuvo conformada por los administrativos universitarios.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnica. Se aplicó la encuesta, cuyo fin fue la recolección de información sobre la percepción de los administrativos, teniendo en cuenta los indicadores de medición. Al respecto, Hernández et al, (2014), expresan que esta técnica es más común su aplicación en estudios cuantitativos, para la recopilación de datos y posterior codificación.

Instrumentos: Sirven para recoger la información. Para este trabajo investigativo se utilizaron dos cuestionarios, uno para cada variable, que fueron aplicados para recabar datos que se presentó en tablas o figuras. Estos instrumentos constan de preguntas relacionadas a cada variable de estudio, que fueron medidos oportunamente. Según Hernández et al (2014). El cuestionario consta de preguntas cerradas que contiene categoría de respuestas que han sido diseñadas y delimitadas.

Ambos instrumentos fueron elaborados por la investigadora. Con respecto al cuestionario para evaluar las **habilidades gerenciales**, estuvo conformada por tres dimensiones. La primera: *Habilidades personales*, consta de 09 preguntas; la segunda, *habilidades interpersonales* con 13 y la tercera, *habilidades grupales*, con 08, siendo un total de 30 preguntas.

El cuestionario para evaluar el **desempeño laboral**, estuvo conformada por tres dimensiones. La primera: *Establecimientos de metas*, con 07 preguntas; la segunda, *clima organizacional* con 09 y la tercera, *satisfacción laboral*, con 08, siendo 24 preguntas en total.

Para ambos cuestionarios se utilizó la escala de medición ordinal, tipo Likert 1=Nunca, 2=casi nunca, 3= a veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Validez y confiabilidad

+ Validez. Se realizó mediante el juicio de expertos con la finalidad de poder garantizar mayor grado de validez, considerando a cinco profesionales de gran experiencia en el tema, quienes valoraron la consistencia y la pertinencia de los mismos. Los diez criterios que se tuvieron en cuenta en los cuestionarios buscaban conocer si la información era: clara, objetiva, actual, organizada, suficiente, intencional, consistente, coherente metodológica y pertinente, con una escala tipo Likert: 1=muy deficiente, 2=deficiente, 3= aceptable, 4=buena, 5=excelente.

Tabla 3

Resultados de la validación por juicio de expertos

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Habilidad es gerenciales	1	Educación/ Jefe de Posgrado	4.7	Coherente y apto para su aplicación
	2	Ing. De Sistemas/ Decano	4.9	Válido para su aplicabilidad
	3	Metodólogo/ Jefe de investigación	4.8	Es aplicable
	4	Obstetra/ Director de investigación	4.7	Es adecuado
	5	Químico farmacéutico / Vicerrectora de investigación	4,6	Es adecuado
Desempeño laboral	1	Educación/ Jefe de Posgrado	4.8	Coherente y apto para su aplicación
	2	Ing. De Sistemas/ Decano	4.9	Válido para su aplicabilidad
	3	Metodólogo/ Jefe de investigación	4.9	Es aplicable
	4	Obstetra/ Director de investigación	4.7	Es adecuado
	5	Químico farmacéutico / Vicerrectora de investigación	4.6	Es adecuado

Fuente: Ficha de validación de los expertos

La valoración obtenida se percibe en la tabla. Con respecto a la primera variable, se mostró que el promedio es de 4.74; es decir, existe un 94,8% de concordancia entre jueces. Con respecto a la segunda variable, el 4.78; es decir, existe un 95,6% de concordancia entre los evaluadores; lo que refleja que tiene alta validez; y reúne las condiciones metodológicas para ser aplicado.

Confiabilidad

Se aplicó la técnica del pilotaje para ambos instrumentos de investigación. Para ello, se contó con 34 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo, filiales: Moyobamba, Chiclayo, Chimbote, Trujillo y la Escuela de Posgrado, quienes cumplieron con las características comunes a los de la población.

Las respuestas se calcularon mediante el SPSS. V25. En cuanto al cuestionario sobre habilidades directivas los resultados mostraron una confiabilidad de 0.97; y sobre el desempeño laboral, un 0.97 que refleja una alta confiabilidad y se percibe detalladamente en los anexos.

3.5 Procedimientos

Para la ejecución de esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos: identificación y delimitación del problema, planificación, elaboración de los instrumentos, validación por cinco expertos, aplicación de la técnica del pilotaje, aplicación de los cuestionarios para el recojo de la información, previa autorización de cada universidad y, posteriormente, procesar los datos recogidos, análisis de la información y redacción y presentación del informe para que sea sometido ante el equipo de jurados que fue designado por la Unidad de Posgrado de la UCV-Tarapoto.

3.6 Métodos de análisis de datos

Los datos recopilados se procesaron utilizando el SPSS V.25, mediante el cual se determinó los cálculos inferenciales de las variables y sus dimensiones para identificar el estadígrafo respectivo. Para ello, se realizó la prueba de normalidad, obteniendo valores respondieron a una curva

anormal; además, corresponde a variables no paramétricos. En tal sentido, el estadístico para la investigación fue el coeficiente de Spearman.

Luego, se presentaron los resultados de acuerdo a cada objetivo, empezando por los específicos y al final, el general. Para ello, se utilizó tablas y figuras de frecuencia; así como, la correlación del estadígrafo de Spearman para los objetivos inferenciales.

Posteriormente, el criterio que determinó la existencia de relación significativa fue que hubo una correlación positiva de 0,485, con un nivel de significancia de 0,01; es decir, se trata de una correlación positiva moderada.

3.7 Aspectos éticos

La investigación se trabajó de acuerdo al código de ética de la institución, los autores se han citado en base a la norma internacional APA, séptima edición; además, se cumplió con el reglamento de la Escuela de Posgrado, directivas y precisiones de investigación de la UCV.

Asimismo, la información que se recogió fue con el consentimiento de los involucrados, tanto de los administrativos, como las universidades que autorizaron. Los resultados fueron empleados solamente para fines de investigación, de esta manera se cumplió con la ética y los principios que todo investigador debe garantizar.

IV. RESULTADOS

Antes de poder presentar los datos estadísticos fue necesario realizar la prueba de normalidad para demostrar el estadígrafo que se utilizó.

Tabla 4

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,132	134	,000	,963	134	,001
Desempeño laboral	,198	134	,000	,925	134	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente. Procesamiento de la información en base a la aplicación de los cuestionarios a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses

En la tabla se observa que los elementos han sido 134, lo que implicó trabajar con Kolmogorov-Smirnov porque pasan de 50 elementos.

La significancia es 0,00; por lo tanto, según la regla de decisión, cuando los datos (sig) son $< 0,05$ significa que no tienen distribución normal, pero cuando la $\text{sig} > 0,005$, los datos presentan una distribución normal. Después de haber sometido al SPSS V.25 se obtuvo que la $\text{sig} 0,00 < 0,05$ en ambas variables; es decir, que los datos de esta investigación no son paramétricos, lo que quiere decir que, el estadígrafo que se tenía que utilizar fue el coeficiente de correlación de Rho de Spearman porque los datos fueron cualitativos, pero representados para la medición cuantitativamente.

Tabla 5

El nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones

Dimensión	Nivel	Rangos	Total	
			N°	%
Habilidades personales	Alto	37-45	23	17%
	Medio	28-36	76	57%
	Bajo	09-27	35	26%
Habilidades interpersonales	Alto	53-65	28	21%
	Medio	40-52	52	39%
	Bajo	13-39	54	40%
Habilidades grupales	Alto	33-40	52	39%
	Medio	25-32	40	30%
	Bajo	08-24	42	31%

Fuente. Cuestionario aplicado a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

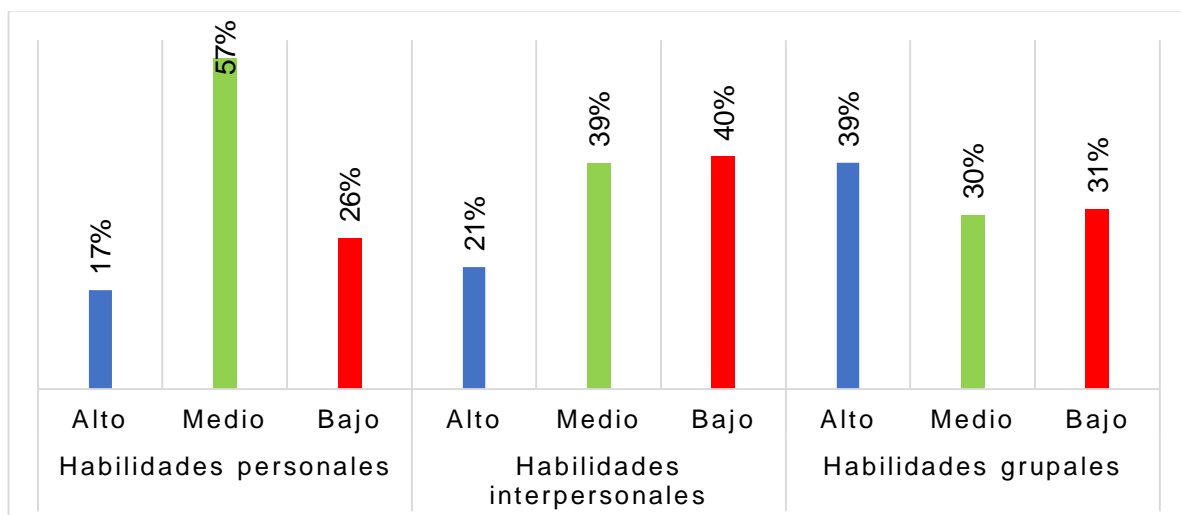


Figura 1. El nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones

Fuente. Cuestionario aplicado a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

Se observa que, de acuerdo a la dimensión de *habilidades personales* de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, el 57% tienen un nivel medio; seguido de 26%, un nivel bajo y solo un 17%, un nivel alto. Respecto a las *habilidades interpersonales*, el 40% tienen un nivel bajo; seguido de 39% con un nivel medio y un 21% con un nivel alto. En cuanto a las *habilidades grupales*, el 39%, un nivel alto; seguido de un 31%, un nivel bajo y un 30%, nivel medio.

Tabla 6
El nivel de desempeño laboral según dimensiones

Dimensión	Nivel	Rangos	Total	
			N°	%
Establecimiento de metas	Bueno	37-45	27	20%
	Regular	28-36	47	35%
	Malo	09-27	60	45%
Clima organizacional	Bueno	53-65	25	19%
	Regular	40-52	65	48%
	Malo	13-39	44	33%
Satisfacción laboral	Bueno	33-40	33	25%
	Regular	25-32	57	42%
	Malo	08-24	44	33%

Fuente. Cuestionario aplicado a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

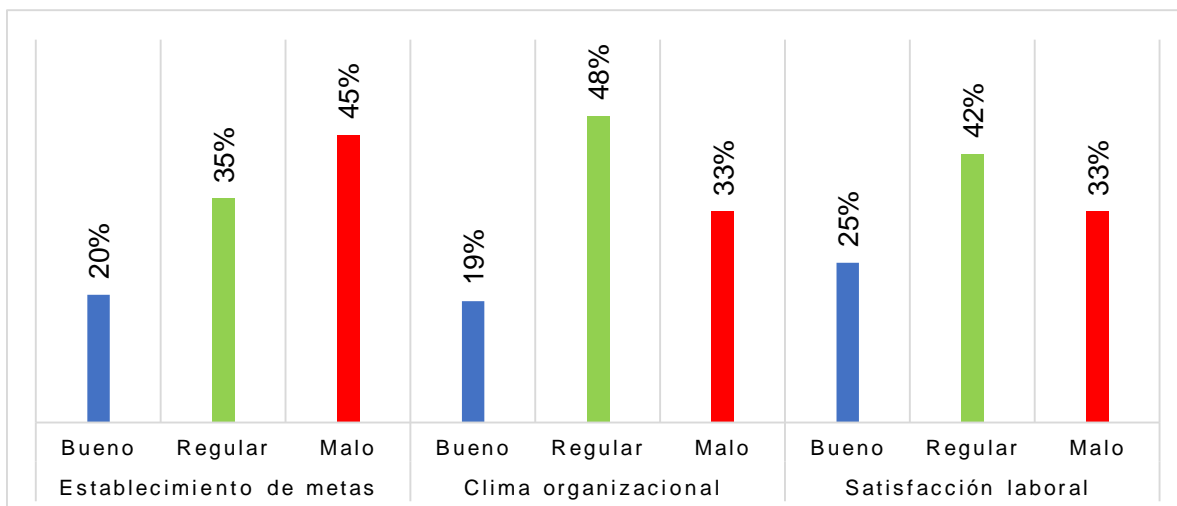


Figura 2. El nivel de desempeño laboral según dimensiones

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSSV25

Se observa que, de acuerdo a la dimensión del *establecimiento de metas*, el 47% de los directivos tiene un nivel malo; seguido de 35% con un nivel regular y solo un 20% con un nivel bueno. Respecto al *clima organizacional*, el 48% tienen un nivel regular; seguido de 33%, un nivel malo y un 19%, un nivel bueno. En cuanto a la *satisfacción laboral*, el 42% tienen un nivel regular; seguido de un 33%, un nivel malo y un 25%, nivel bueno.

Tabla 7

Nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades entre las universidades

Variable	Nivel	Rango	UCV		UCP		UPeU		UNSM		Total	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Habilidades gerenciales	Alto	121-150	10	32%	1	20%	12	60%	7	9%	35	26%
	Medio	91-120	17	48%	4	80%	5	40%	33	42%	56	42%
	Bajo	30-90	4	19%	0	0%	0	0%	38	49%	43	32%
Desempeño laboral	Bueno	97-120	11	35%	1	20%	14	70%	2	3%	28	21%
	Regular	73-96	14	45%	4	80%	6	30%	53	69%	77	57%
	Malo	24-72	6	19%	0	0%	0	0%	23	29%	29	22%

Fuente. Cuestionarios aplicados a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

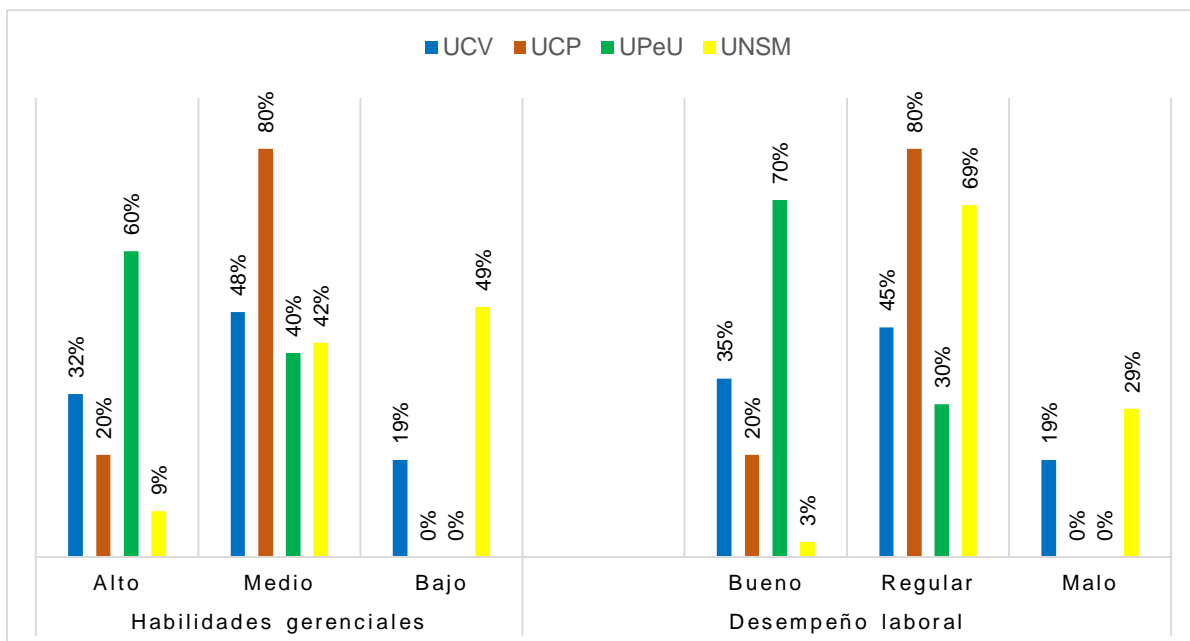


Figura 3. Nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades **entre** las universidades

Fuente. Cuestionarios aplicados a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses

Se observa que, de acuerdo a las **habilidades gerenciales**, en el nivel *alto* lidera la UPeU con un 60%; seguido de la UCV, con un 32%; luego, la UCP con un 20%. En un nivel *medio*, la UCP con un 80%; seguido de la UCV con un 48%; y la UNSM con un 42%. En n cuanto al nivel *bajo*, la UNSM con un 49%; seguido de UCV con un 19. Respecto al **desempeño laboral**, en el nivel *bueno* se observa la UPeU con un 70%; seguido de la UCV, con un 35%; luego, la UNSM con un 28%. En un nivel *regular*, la UPC con un 80%; seguido de la UNSM con un 69%; y la UCV con un 45%. En n cuanto al nivel *malo*, la UNSM con un 29%; seguido de UCV con un 19%.

Tabla 8

Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas

		Establecimiento de metas		Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Establecimiento de metas	Coeficiente de correlación	de 1,000	,524**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	134	134
	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	de ,524**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	134	134

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

Fuente. Cuestionario aplicado a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

Se evidencia una correlación positiva moderada con un coeficiente correlacional de 0,524 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, se trata de una correlación significativa. Respecto a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, admitiendo que existe **relación significativa** entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.

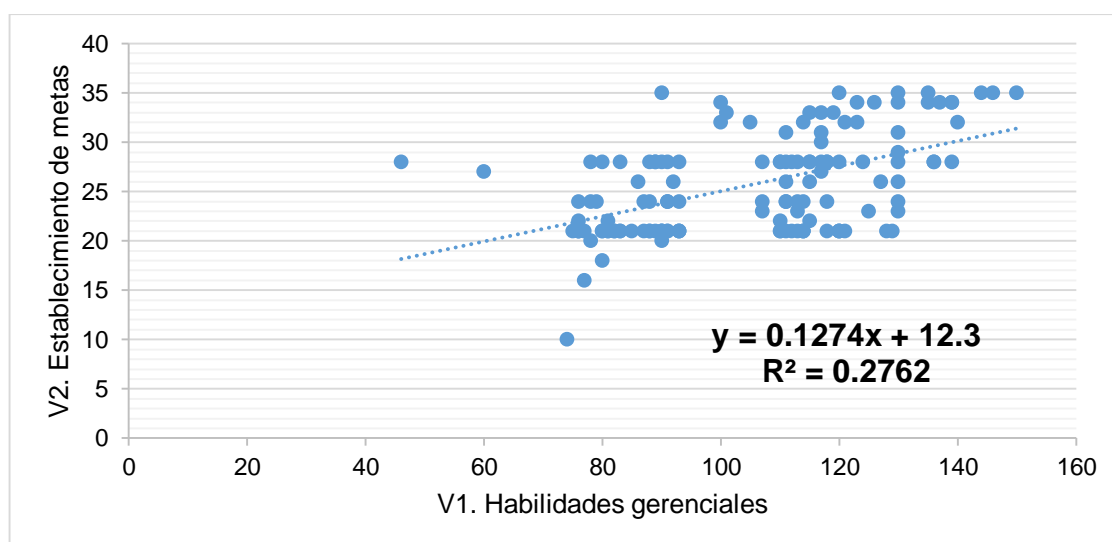


Figura 4. *Análisis de determinación de la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas*

Fuente. Cuestionario aplicado a los administrativos universitarios provinciales sanmartinenses.

En esta figura se observa que el coeficiente de dispersión es $R^2=0.2762$; es decir, solo el 27% determina una correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín.

Tabla 9

Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional

		Habilidades gerenciales	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	,460**	
		Sig. (unilateral)	,000	
		N	134	
	Climas organizacional	Coeficiente de correlación	,460**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	134	134

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

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSSV25

Se evidencia una correlación positiva moderada con un coeficiente correlacional de 0,460 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, se trata de una correlación significativa. Frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula y se admite que **existe relación significativa** entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia San Martín, 2020.

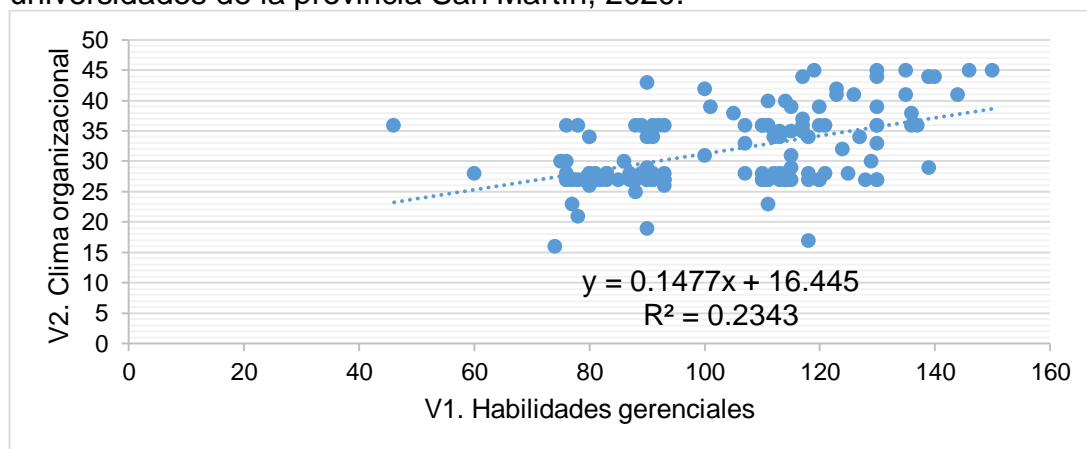


Figura 5. Análisis de determinación de la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSS V.25

Se observa que el coeficiente de dispersión es $R^2=0.2343$; es decir, solo el 23% determina una correlación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional del desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín.

Tabla 10

Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral

		Habilidades gerenciales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	,461**
		Sig. (unilateral)	,000
		N	134
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,461**
		Sig. (unilateral)	,000
		N	134

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

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSSV25

Se observa una correlación positiva moderada con un coeficiente correlacional de 0,461 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, se trata de una correlación significativa. Frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula y se confirma que **existe relación significativa** entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia San Martín, 2020.

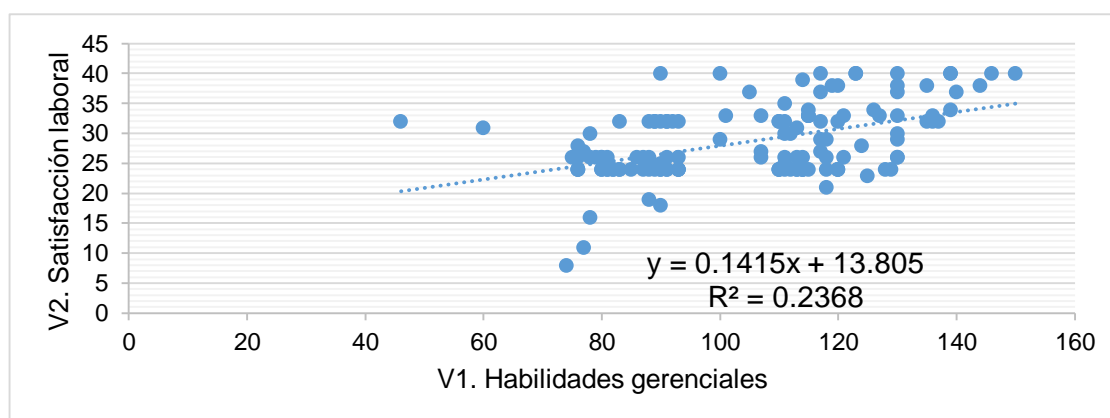


Figura 6. Análisis de determinación de la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSS V.25

En esta figura se observa que el coeficiente de dispersión es $R^2=0.2368$; es decir, solo el 23% determina una correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín.

Tabla 11

Correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral

		Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (unilateral)	,485**
		Muestra	134
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,485**
		Sig. (unilateral)	1,000
		Muestra	134

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

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSSV25

Se observa la correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín, en correspondencia al objetivo general de la investigación, es positiva moderada con un coeficiente de correlación de 0,485 y un nivel de significancia de 0,01. Según la regla de decisión, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, **existe relación significativa** entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia San Martín, 2020.

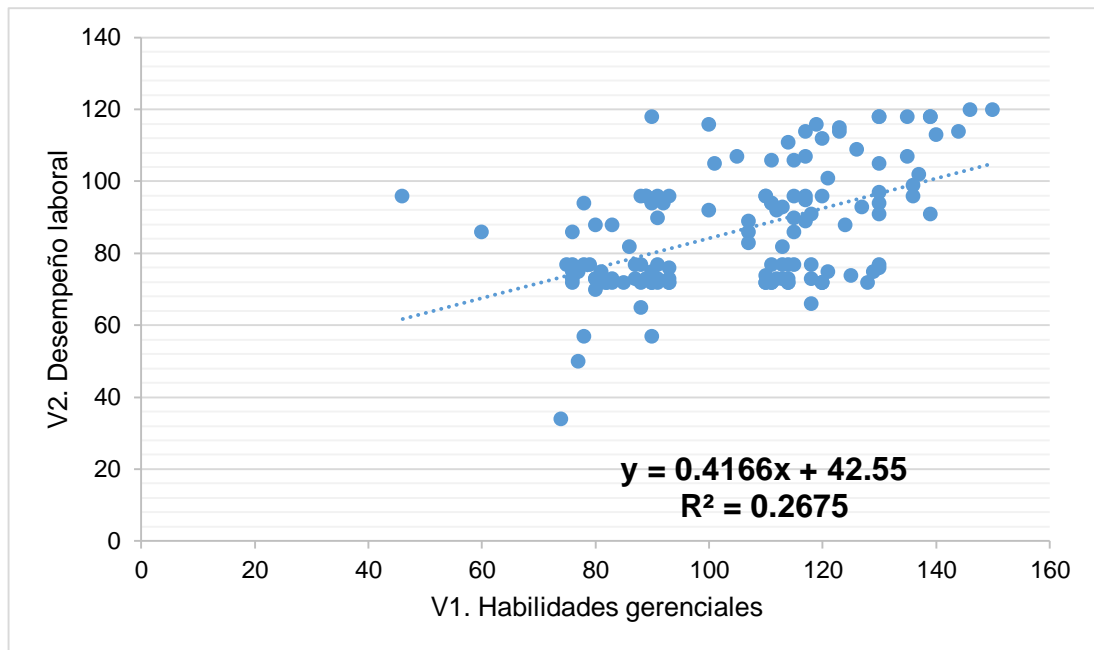


Figura 7. Análisis de determinación entre la *correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral*

Fuente. Elaboración propia a partir del procesamiento en el SPSS V.25

En la figura 7, se evidencia que el coeficiente de dispersión es $R^2=0.2675$; es decir, solo el 26% determina una correlación entre las variables habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín.

V. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación y de acuerdo al **objetivo específico 1**, expresan que el nivel de las **habilidades gerenciales** según sus dimensiones es: En relación a las **habilidades personales**, el 57% de los directivos tienen un nivel medio; seguido del 26% con un nivel bajo y solo un 17% con un nivel alto; lo que quiere decir que, según la percepción de los administrativos, los directivos de las universidades de la provincia de San Martín no tienen bien fortalecidas las habilidades para la solución de los problemas, la capacidad para su autoconocimiento; lo cual es muy necesario para controlar sus emociones y sentimientos, sobre todo, en los momentos difíciles; además, de la capacidad de manejo del estrés, más aún con esta pandemia de la covid-19 que se vive donde el porcentaje de personas estresadas se han elevado sustancialmente, perjudicando las relaciones interpersonales, así como, el contagio del estado anímico hacia los demás, pudiendo llegar a afectar la salud de la persona estresada. En cuanto a las **habilidades interpersonales**, el 40% tienen un nivel bajo; seguido del 39%, un nivel medio y un 21%, un nivel alto. Estos datos son preocupantes porque se deduce que los directivos poseen poca capacidad de: comunicación, solución de conflictos, generar poder e influencia y de motivación que realizan a sus colaboradores; es decir, los mensajes, comunicados, disposiciones, objetivos estratégicas, etc. no son comunicados a todo el personal de las universidades; los recursos que están utilizando para manejar los conflictos, buscando una solución conciliadora, donde ambas partes sean escuchadas y salgan ganando no son los más adecuados. En lo que se refiere a las **habilidades grupales**, el 39% tienen un nivel alto; seguido de un 31% con un nivel bajo y un 30% con nivel medio, lo que se infiere que no todos los directivos realizan trabajos en equipo para lograr resultados más satisfactorio, inclusive se percibe poco involucramiento de su personal delegando algunas responsabilidades para que demuestren una actitud positiva frente a la adversidad; además, el foco de atención se debería haber centrado en el facultamiento y la delegación en las universidades, infiriendo que no todos los directivos tienen la confianza para delegación de responsabilidades a su personal para que asuman compromisos y ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos de su institución según designe su jefe inmediato. Estos

resultados son diferentes a los de Núñez y Díaz (2017), quienes concluyeron que, las competencias gerenciales que más resaltaron fue el manejo de dirección, el liderazgo y la gestión del cambio, resultados comparados con esta investigación, también coinciden con un 39% de nivel alto, en las habilidades grupales: liderazgo y motivación. Asimismo, Isuiza (2019) encontró resultados parecidos, a pesar que realizó una investigación en una municipalidad distrito de la misma provincia, el nivel de las habilidades gerenciales, el 48% se encuentran en el nivel medio; el 37%, bajo; y el 15%, alto.

En cuanto al **objetivo específico 2**, el nivel de **desempeño laboral** según sus dimensiones se percibe: respecto al **establecimiento de metas**, el 47% de los directivos tiene un nivel malo; seguido de 35% con un nivel regular y solo un 20% con un nivel bueno, lo que se deduce que, hay bastantes autoridades que no involucran a los administrativos para el cumplimiento de las metas; así como, no tienen bien definidos e interiorizados el trabajo de acuerdo a sus procedimientos; la comunicación no es tan clara y precisa para el cumplimiento de las actividades establecidas; muchos directivos no promueven el compromiso de su personal con sus universidades; así como, realizan pocas capacitaciones, especialmente algunas universidades reflejándose en estos resultados. Respecto al **clima organizacional**, el 48% tienen un nivel regular; seguido de 33% con un nivel malo y un 19% con un nivel buen, infiriendo que, las autoridades incentivan a un mejor trabajo en equipo, dan confianza a sus colaboradores involucrando con sus opiniones o asignando responsabilidades; además, de brindar un ambiente adecuado y remuneraciones donde sus colaboradores estén más satisfechos porque creen que son retribuidos de acuerdo a su trabajo que realizan, pero aún falta bastante por seguir desarrollando y fortaleciendo estas habilidades. Estos resultados fueron similares a los de Pérez (2020) quien demostró que el manejo de conflictos y la motivación estuvieron debilitados, pero mejores resultados se obtuvieron en dos aspectos: la formación en equipos y en la comunicación. En cuanto a la **satisfacción laboral**, el 42% tienen un nivel regular; seguido de un 33% con un nivel malo y un 25% con nivel bueno; lo que quiere decir que, los directivos no se preocupan mucho por la satisfacción de su personal en cuanto a las condiciones laborales aspecto remunerativo, ambiente de trabajo seguros,

cumpliendo las normas de seguridad establecidas. Al respecto, está demostrado que, mientras más motivado o satisfecho tengas a tu personal, la productividad va ser mayor y mejor. Al respecto, García, Barradas y Gutiérrez (2016), encontraron resultados similares donde demostró que, el 67% de los gerentes tuvo un desempeño regular y 33%, bueno. En función a estos resultados sobre este objetivo se puede deducir que, faltan fortalecer las habilidades gerenciales y esto también se ve reflejado en el desempeño laboral.

Respecto al **objetivo específico 3**, el nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral entre las universidades de la provincia de San Martín: en cuanto a las **habilidades gerenciales**, en el nivel *alto* lidera la UPeU con un 60%; seguido de la UCV, con un 32%; luego, la UCP con un 20%. En un nivel *medio*, la UCP con un 80%; seguido de la UCV con un 48%; y la UNSM con un 42%. En cuanto al nivel *bajo*, la UNSM con un 49%; seguido de UCV con un 19%. En suma, La universidad que mejor tiene fortalecidas las habilidades gerenciales y que son utilizadas en su gestión son las privadas, observándose con el más alto nivel la UPeU, luego le sigue la UCV, después está la UCP y al final la UNSM. Respecto al **desempeño laboral**, en el nivel *bueno* se observa la UPeU con un 70%; seguido de la UCV, con un 35%; luego, la UNSM con un 28%. En un nivel *regular*, la UCP con un 80%; seguido de la UNSM con un 69%; y la UCV con un 45%. En n cuando al nivel *malo*, la UNSM con un 29%; seguido de UCV con un 19%. Con estos resultados, también se evidencia que casi todas las instituciones privadas tienen los mejores niveles, al final está la nacional; es decir, que en la educación privada hay más preocupación por el desempeño laboral de sus colaboradores buscando una mejor productividad, para ello, lo hacen a través de trabajo en equipo, motivación a su personal, mejor infraestructura, condiciones laborales, cumplimiento de metas. Finalmente, la Universidad Peruana Unión a nivel de universidades privadas tiene un mejor nivel en ambas variables, seguido la Universidad César Vallejo, pero la Universidad Nacional de San Martín presenta niveles más bajos. Cabe mencionar que, la UCP, universidad privada no licenciada, se encuentran en un nivel medio en ambas variables, pero quizá no salió con el nivel bajo, ya que los administrativos lo evaluaron a su director de la provincia de San Martín, pero cuando tuvo que demostrar las condiciones

básicas de calidad fue considerado junto a su local central que se encuentra en Iquitos. En suma, hay un mejor nivel de las habilidades gerenciales y del desempeño laboral en las universidades privadas, siendo sus autoridades las que se preocupan por buscar estrategias y habilidades para lograr la calidad de sus servicios. Frente a ello, Martínez, Hernández y Gómora (2016), manifiesta que, las competencias directivas contribuirán a lograr el éxito con el desenvolvimiento laboral de sus trabajadores. Sin embargo, Bermudez y Bravo (2016) manifestaron que las habilidades de los directivos se encuentran debilitadas. Por lo tanto, es necesario poner la atención para el fortalecimiento de las habilidades porque no solo se usa dentro de una universidad, sino es parte del desarrollo y crecimiento personal y profesional.

En cuanto al **objetivo específico 4**, Existe una relación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas, obteniéndose un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,524 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe **relación significativa**, con un coeficiente de determinación de $R^2=0.2762$; es decir, solo el 27% de las habilidades gerenciales depende del establecimiento de metas. Respecto a la valoración directa y moderada, significa que, no necesariamente las habilidades personales, interpersonales y grupales son factores determinantes para un buen desempeño laboral, pueda que haya directivos que las habilidades gerenciales no estén bien fortalecidas, pero la demostración del desempeño sea buena.

En cuanto al **objetivo específico 5**, Existe una relación directa y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,460 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, **existe relación significativa**, con un coeficiente de determinación de $R^2=0.2343$; es decir, solo el 23% de las habilidades gerenciales influyen en el clima organizacional. Lo que significa que, no necesariamente las habilidades personales,

interpersonales y grupales sean factores para un buen clima organizacional, pueda que haya directivos que las habilidades gerenciales no estén bien fortalecidas, pero pueden demostrar un buen clima de su institución. Los resultados de correlación, son similares a los de Rojas (2018), quien concluyó que, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral con un Rho Spearman de 0,381, con p-valor=0,018.

En cuanto al **objetivo específico 6**, Existe una relación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,461 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe **relación significativa**, con un coeficiente de dispersión de $R^2=0.2368$; es decir, solo el 23% determina una correlación entre la variable y la dimensión en estudio. En cuanto a la valoración directa y moderada, significa que, no necesariamente las habilidades personales, interpersonales y grupales sea factores para una buena satisfacción laboral; es decir que, pueda que haya directivos que las habilidades gerenciales no estén bien fortalecidas, pero la satisfacción de sus colaboradores sea positiva.

En cuanto al **objetivo general**, Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,485 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que la relación es positiva y moderada. Además, el coeficiente de dispersión es $R^2=0.2675$; es decir, solo el 26% determina una correlación entre ambas variables. En cuanto a la valoración directa y moderada, significa que, no necesariamente las habilidades personales, interpersonales y grupales sea factores para un buen desempeño laboral, pueda que haya directivos que las habilidades gerenciales no estén bien fortalecidas, pero pueden demostrar un mejor desempeño en su trabajo. Estos resultados son similares a los de Olivo (2018), quien encontró que existe relación significativa

entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. Asimismo, Fuentes, García y Alza (2019), también coincidieron con sus resultados, demostrando que, existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital, pese a que su investigación fue aplicada a una población diferente a la de educación. Asimismo, en la investigación de Morales (2019), los datos estadísticos son muy similares, donde finalizó que existe una correlación positiva entre media y fuerte entre las habilidades directivas y el desempeño laboral con un $Rho=0.587$.

Fuentes (2019) encontró resultados parecidos, donde se evidencia que existe una relación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral con un coeficiente de 0.764, con un 58% sobre el desempeño, reflejándose una buena habilidad personal, interpersonal y grupal. También, Becerra (2018), obtuvo resultados muy similares con esta investigación, concluyendo que, existe una correlación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente, según el Rho de Spearman ($R = 0.493$).

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,485 y un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una prueba unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que la relación es directa y moderada.
- 6.2 El nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, es: respecto a la dimensión de *habilidades personales*, el 57% de los directivos tiene un nivel medio; seguido del 26% con un nivel bajo y solo un 17% con un nivel alto. En cuanto a las *habilidades interpersonales*, el 40% tienen un nivel bajo; seguido del 39% con un nivel medio y un 21% con un nivel alto. Respecto a las *habilidades grupales*, el 39% con un nivel alto; seguido de un 31% con un nivel bajo y un 30% con nivel medio.
- 6.3 El nivel de desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, es: de acuerdo a la dimensión del *establecimiento de metas*, el 47% de los directivos tiene un nivel malo; seguido de 35% con un nivel regular y solo un 20% con un nivel bueno. Respecto al *clima organizacional*, el 48% tienen un nivel regular; seguido de 33% con un nivel malo y un 19% con un nivel bueno. En cuanto a la *satisfacción laboral*, el 42% tienen un nivel regular; seguido de un 33% con un nivel malo, y un 25% con nivel bueno.
- 6.4 El nivel de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín 2020, es: en cuanto a las *habilidades gerenciales*, el 80% de los directivos de la Universidad Científica del Perú están en un nivel medio, seguido del 60% de la Universidad Peruana Unión; en el nivel alto, y el 49% de la Universidad Nacional San Martín, pero en un nivel bajo. Respecto al *desempeño laboral*,

el 80% de la UCP están en un nivel medio, seguido del 70% de la UPeU; en el nivel medio, y el 69% de la UNSM; en un nivel regular.

6.5 Existe una relación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,524 y con un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa.

6.6 Existe una relación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,460 y con un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa.

6.7 Existe una relación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020, con un coeficiente estadístico de Rho de Spearman de 0,461 y con un nivel de significancia de 0,01; es decir, frente a un p-valor 0,000 menor que 0,01 ($0,000 < 0,01$) con una unilateral, se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 A los directivos de las universidades provinciales sanmartinenses, promover diferentes estrategias que contribuyan a fortalecer las habilidades gerenciales, por cuanto estas inciden positivamente en el desempeño laboral.
- 7.2 A los directores o jefes del área de gestión del talento humano o recursos humanos de las universidades, promover talleres sobre habilidades personales, interpersonales y grupales para mejorar los niveles de las habilidades gerenciales.
- 7.3 A los directores o jefes del área de gestión del talento humano o recursos humanos de las universidades, promover capacitaciones sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, predominantemente en el establecimiento de metas.
- 7.4 A los jefes del área de gestión del talento humano o recursos humanos de las universidades, promover programas de capacitación sobre autoconocimiento, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, motivación, gestión del tiempo, delegación de funciones, asertividad e inteligencia emocional para incrementar el nivel de habilidades gerenciales; así como también, el desempeño laboral de los directivos de la UCV, UCP y UNSM.
- 7.5 A las máximas autoridades universitarias, tener en cuenta el autoconocimiento, el manejo del estrés, manejo de conflictos; así como, la capacitación recibida, la comunicación asertiva y el compromiso institucional que poseen y demuestran los directores, jefes y coordinadores académicos de su institución para la rotación del personal y la asignación de responsabilidades; de este modo, contribuir con la mejora del establecimiento de metas.

7.6 A cada jefe del área de recursos humanos o gestión del talento humano de las universidades, promover programas de motivación para mejorar el clima organizacional en su institución a fin de que contribuya como política de cada institución.

7.7 A cada jefe del área de recursos humanos o gestión del talento humano de las universidades, promover un plan de incentivos y reconocimientos para que el personal de su institución se encuentre contento y satisfecho con las condiciones laborales que le brinda.

REFERENCIAS

- Ander-EGG, E. (2011). *Aprender a investigar: Nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Brujas
- Amador, A (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de León de México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass
- Becerra, M (2018). *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo- Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11860/becerra_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bermudez, E. y Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*. (Artículo científico). Universidad del Zulia – Maracaibo- Venezuela. *Revista Omnia*, 22 (3), 60-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Cameron, K. S. y M. Lavine. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance-The Rocky Flats story*. San Francisco: Barrett-Koehler
- Cameron, K. S. y R. E. Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8a ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Cristobal, J. y Armijo, M. (2005). *Manual de indicadores de desempeño del sector público*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/26120/manual45.pdf>

Davis, K. & Newstron, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo México*: Editorial McGraw-Hill interamericana

De la Fuente, L. (15 de septiembre de 2020). *Habilidades directivas en tiempos de Covid-19*. 1, 2, 3 *Emprende*. [Blog]. Recuperado de <https://www.123emprende.com/actualidad/nuevas-habilidades-directivas-en-tiempos-de-covid-19/>

Dessler, G. (1996). *Administración del personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high quality relationships at work*. San Francisco: Jossey-Bass

Emprende (2020, 15 de septiembre). Habilidades directivas en tiempos de Covid-19. [Blog]. Recuperado de <https://www.123emprende.com/actualidad/nuevas-habilidades-directivas-en-tiempos-de-covid-19>

Fuentes, L. (2019). *Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú –Sucursal Trujillo 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo- Perú. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13698/cubablondet_cynthia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuentes, M., García, J. y Alza, S. (2019). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de un hospital. (Artículo científico). Universidad Da Vinci Science, Trujillo- Perú. *Revista Da Vinci Science*, 2 (1), 51-58. Recuperado de <https://emprendeupd.com/ojs30/index.php/science/article/view/84/35>

García, J., Barradas, M. y Gutiérrez, L. (Julio-diciembre, 2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. (Artículo científico). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 5, Núm. 10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>

Hernández, M y Prieto, C. (2002). *Motivación animal y humana*. México: El Manual Moderno

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill

- Isuiza, A. (2019). *Propuesta metodológica de habilidades gerenciales para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Morales, 2018*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Tarapoto- Perú
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw Hill
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. Recuperado de <http://ebooks-kings.com/pdf/habilidades-directivas-berta-madrigal-torres>.
- Martínez, M., Hernández, M y Gómora, J. (2016). Competencias directivas en escenarios globales el para las instituciones de educación superior. (Artículo de revisión literaria). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 6, Núm. 12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966017.pdf>
- Maslow, A. (1970). *Motivación y personalidad*. Estados Unidos: Harper & Row
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local n.º 16, provincia de Barranca, año 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho-Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Núñez, N y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. (Artículo científico). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo, Perú. *Revista Scielo*, 43 (2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperada de <https://pdfs.semanticscholar.org/58d3/f7ad26e6205978aad00d4ad4ddeea728b522.pdf>
- Perez, Y. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana – Municipio de Chía- Colombia. Recuperada de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/43457/TESIS%20YENNY%20P%c3%89REZ%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quinn, R. E. (2000). *Change the world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass
- Ríos, M. (25 de mayo, 2018). *Ciclo de vida de un equipo de trabajo*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-ciclos-vida-equipo-234408-noticia/>
- Rojas, I. (2018), en su investigación: *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de Policía de Huancayo 2018*. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V

Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional* (13ª. ed.). México: Pearson

Schermerhorn Jr., John R. (2003). *Administración*. México: Limusa

Serkovic, G (23 de mayo de 2018). *Las condiciones de trabajo*. El Peruano. [Blog] Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-las-condiciones-trabajo-66580.aspx#:~:text=El%20art%C3%ADculo%2019%20de%20la,lamentablemente%20sin%20entrar%20en%20definiciones.>

Stephen, P. Robbins y Timothy A. Judge, (2013). *Comportamiento Organizacional*. (5ta. ed.). México: Pearson

Supo, J. (2012). *Seminarios de investigación científica*. Lima: Bioestadístico.com

Temple, I. (2020). *Liderazgo en épocas covi-19*. (Webinar del 16 de septiembre de 2020, Hr. 10:00 am).

Valera-Portal, N. (2020, 20 de septiembre). *Habilidades directivas en tiempos de Covid-19*. 1, 2, 3 Emprende. [Blog]. Recuperado de <https://www.123emprende.com/actualidad/nuevas-habilidades-directivas-en-tiempos-de-covid-19/>

Valle, Y. (2025). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Conexiónsan. [Blog]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6° ed.). México: Pearson

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8° ed.). México: Pearson

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9° ed.). España: Addison-Wesley

Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.

ANEXOS

Matriz o cuadro de operacionalización de variables

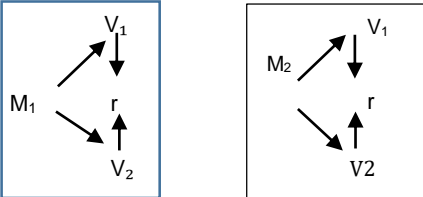
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades gerenciales	Conjunto de acciones identificables que los individuos realizan conduciéndoles a obtener resultados esperados dentro de una gestión (Whetten & Cameron, 2016).	Conjunto de capacidades y destrezas que posee el gestor, que le permite lograr los objetivos deseados. Se medirá a través de un cuestionario que consta de 30 ítems.	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad para solucionar los problemas analítica y creativamente ● Capacidad para el desarrollo del autoconocimiento ● Capacidad para el manejo del estrés 	Ordinal
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de comunicación de apoyo ● Capacidad de manejo de conflictos ● Capacidad de ganar poder e influencia ● Capacidad de motivación a los empleados 	
			Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación de equipos efectivos ● Capacidad de facultamiento y delegación ● Capacidad hacia el cambio positivo 	
Desempeño laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos trazado; es decir, es la estrategia que emplea cada colaborador para lograr resultados. (Cristobal y Armijo, 2005)	Desenvolvimiento del personal producto de su trabajo con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos. Se medirá a través de un cuestionario que consta de 21 ítems.	Establecimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Alineamiento estratégico ● Comunicación del personal ● Compromiso del personal ● Capacitación del personal 	Ordinal
			Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones interpersonales ● Estilo de dirección ● Sentido de pertinencia ● Condición de trabajo 	
			Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción de relaciones interpersonales ● Satisfacción en las condiciones de trabajo ● Satisfacción en la motivación ● Satisfacción en la seguridad en el trabajo 	

Fuente: Teorías relacionadas al tema

Matriz de consistencia

Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en el nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral entre las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020</p> <p>Objetivos específicos Identificar el nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Comparar el nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p>	<p>Hipótesis general H₁: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Hipótesis específicas H₁: El nivel de las habilidades gerenciales según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020 es alto.</p> <p>H₂: El nivel del desempeño laboral según dimensiones de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020 es bueno.</p> <p>H₃: El nivel de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es alto y bueno en las autoridades de la Universidad César Vallejo en comparación con las otras universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>H₄: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>H₅: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p>	<p>Técnica La técnica que se utilizó fue la encuesta.</p> <p>Instrumentos Los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios, uno para cada variable de estudio.</p>

<p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020?</p>	<p>Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p>	<p>H₆: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral del desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020.</p>										
<p>Diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Variables y dimensiones</p>										
<p>Tipo: Básica Diseño: Correlacional comparativo Esquema:</p>  <p>Donde: V₁ = Habilidades gerenciales V₂ = Desempeño laboral M = Colaboradores administrativos r = Relación entre las variables de estudio</p>	<p>Población La población estuvo conformada por 206 administrativos de las universidades de San Martín, 2020.</p> <p>Muestra La muestra estuvo conformada por 134 administrativos.</p> <p>El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Habilidades gerenciales</td> <td>Habilidades personales</td> </tr> <tr> <td>Habilidades interpersonales</td> </tr> <tr> <td>Habilidades grupales</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Desempeño laboral</td> <td>Establecimiento de metas</td> </tr> <tr> <td>Clima organizacional</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción laboral</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales	Desempeño laboral	Establecimiento de metas	Clima organizacional	Satisfacción laboral
Variables	Dimensiones											
Habilidades gerenciales	Habilidades personales											
	Habilidades interpersonales											
	Habilidades grupales											
Desempeño laboral	Establecimiento de metas											
	Clima organizacional											
	Satisfacción laboral											

Ficha técnica para evaluar el cuestionario de Habilidades directivas

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario para evaluar las habilidades directivas

Autora: Contreras Julián, Rosa Mabel

Tipo de evaluación: Cuestionario

Lugar: Tarapoto

Administración: Individual

Duración: 15 minutos

Objetivo: Evaluar las habilidades gerenciales de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín

Medio: físico o virtual

Valoración: Nivel bajo, nivel medio, nivel alto

Tipo de administración: Individual

Área de aplicación: Personal administrativo de las universidades

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Escala de valores: Nunca 1, Casi nunca 2, A veces 3, Casi siempre 4, Siempre 5.

Niveles y rangos: Alto: 5 y 4, Medio: 3, Bajo 1 y 2.

Escala: Likert

Valor total del cuestionario: Máximo 150 puntos y mínimo 30 puntos.

Valoración: Cuantitativa

Aspectos a evaluar: El cuestionario está constituido por 30 ítems

Campo de aplicación: Universidades de la provincia de San Martín

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para medir las habilidades gerenciales

Datos informativos:

Género: M F

Universidad: **Área de trabajo:**

Instrucciones: Estimado (a) colaborador (a), el presente tiene como objetivo identificar el nivel de las habilidades gerenciales de las autoridades (Rector, vicerrector, decano, jefe de escuela o facultad, o coordinador de escuela o facultad) de tu universidad o filial. El instrumento es anónimo y reservado, la información es solo para uso de la investigación. En tal sentido, se le agradece por la información brindada con sinceridad y objetividad, teniendo en cuenta las siguientes opciones de respuesta:

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

Ítems	Enunciados	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Habilidades personales					
01	Las autoridades de la universidad solucionan los problemas creativamente.					
02	Las autoridades de la universidad, por lo general, utilizan estrategias para resolver los problemas.					
03	Las autoridades de la universidad generan varias alternativas para solucionar los problemas.					
04	Las autoridades de la universidad ayudan a solucionar los problemas de los demás aconsejándoles.					
05	Las autoridades de la universidad reconocen sus propias fortalezas y debilidades.					
06	Las autoridades de la universidad controlan sus emociones.					
07	Las autoridades de la universidad actúan demostrando la práctica de los valores.					
08	Las autoridades de la universidad controlan el estrés frente a las diversas funciones que cumplen.					
09	Las autoridades de la universidad controlan la ansiedad en su comunicación y trabajo.					
	Habilidades interpersonales					
10	Las autoridades de la universidad demuestran claridad en su comunicación, especialmente en los momentos difíciles.					
11	Las autoridades de la universidad son convincentes en su comunicación cuando tratan de solucionar problemas.					
12	Las autoridades de la universidad demuestran honestidad en su comunicación cuando solucionan problemas evitando afectar las relaciones interpersonales.					
13	Las autoridades de la universidad utilizan una comunicación asertiva para la solución de problemas.					
14	Las autoridades de la universidad solucionan un problema donde las dos partes involucradas ganen.					
15	Las autoridades de la universidad manejan los conflictos asertivamente.					

16	Las autoridades de la universidad reconocen los logros de sus colaboradores.					
17	Las autoridades de la universidad motivan a sus colaboradores para que siga creciendo como profesionales.					
18	Las autoridades de la universidad se preocupan por satisfacer las necesidades de sus colaboradores.					
19	Las autoridades de la universidad motivan a sus colaboradores a fin de seguir haciendo un buen trabajo.					
20	Las autoridades de la universidad influyen en sus colaboradores para lograr los propósitos de su institución.					
21	Las autoridades de la universidad pregonan con el ejemplo en su trabajo.					
22	Las autoridades de la universidad promueven el liderazgo en sus colaboradores.					
	Habilidades grupales					
23	Las autoridades de la universidad promueven equipos de trabajo dentro de su institución.					
24	Las autoridades de la universidad direccionan a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos estratégicos institucionales.					
25	Las autoridades de la universidad confían en sus colaboradores.					
26	Las autoridades de la universidad delegan responsabilidades a sus colaboradores de su confianza.					
27	Las autoridades de la universidad empoderan al personal de confianza para el cumplimiento de las responsabilidades.					
28	Las autoridades de la universidad se adaptan con facilidad a los cambios que se presentan.					
29	Las autoridades de la universidad son optimistas frente a las adversidades.					
30	Las autoridades de la universidad demuestran liderazgo en su gestión.					

Nivel	Puntaje
ALTO	121 a 150
MEDIO	91 a 120
BAJO	30 a 90

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario para evaluar el desempeño laboral

Autora: Contreras Julián, Rosa Mabel

Tipo de evaluación: Cuestionario

Lugar: Tarapoto

Administración: Individual

Duración: 13 minutos

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral de los directivos de las universidades de la provincia de San Martín

Medio: físico o virtual

Valoración: Nivel malo, nivel regular, nivel bueno

Tipo de administración: Individual

Área de aplicación: Personal administrativo de las universidades

Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5

Escala de valores: Escala de valores: Nunca 1, Casi nunca 2, A veces 3, Casi siempre 4, Siempre 5.

Niveles y rangos: Bueno: 5 y 4, Regular: 3, Malo 1 y 2.

Escala: Likert

Valor total del cuestionario: Máximo 120 puntos y mínimo 24 puntos.

Valoración: Cuantitativa

Aspectos a evaluar: El cuestionario está constituido por 24 ítems

Campo de aplicación: Universidades de la provincia de San Martín

Cuestionario para medir el desempeño laboral

Datos informativos:

Género: M F

Universidad: **Área de trabajo:**

Instrucciones: Estimado (a) colaborador (a), el presente tiene como objetivo de identificar el nivel de desempeño laboral de las autoridades (Rector, vicerrector, decano, jefe de escuela o facultad, o coordinador de escuela o facultad) de tu universidad o filial. El instrumento es anónimo y reservado, la información es solo para uso de la investigación. En tal sentido, se le agradece por la información brindada con sinceridad y objetividad, teniendo en cuenta las siguientes opciones de respuesta:

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

Ítems	Enunciados	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Establecimientos de metas					
01	Las autoridades de la universidad involucran a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y las metas.					
02	Las autoridades de la universidad tienen sus procesos y procedimientos sistematizados para el cumplimiento de la visión y misión institucional.					
03	Las autoridades de la universidad comunican con claridad a todos sus colaboradores los objetivos estratégicos para su cumplimiento.					
04	Las autoridades de la universidad utilizan diferentes medios de comunicación (correo corporativo, teléfono, plataformas, documentos...) para dar a conocer las actividades, objetivos estratégicos y metas a cumplir.					
05	Las autoridades de la universidad promueven el compromiso de sus colaboradores hacia su institución.					
06	Las autoridades de la universidad promueven un buen ambiente de trabajo para sus colaboradores.					
07	Las autoridades de la universidad realizan capacitaciones para un mejor desempeño del personal administrativo y docente.					
	Clima organizacional					
08	Las autoridades de la universidad promueven relaciones interpersonales para un mejor trabajo en equipo.					
09	Las autoridades de la universidad demuestran confianza entre sus colaboradores a fin de lograr un buen clima organizacional.					
10	Las autoridades de la universidad piden algunas opiniones a sus colaboradores para ser consideradas dentro de su gestión.					
11	Las autoridades de la universidad permiten que sus colaboradores tomen iniciativa propia al cargo que ejercen.					
12	Las autoridades de la universidad trabajan y dejan trabajar a sus colaboradores según sus funciones establecidas.					
13	Las autoridades de la universidad asignan responsabilidades a sus colaboradores de acuerdo a sus competencias para un mayor compromiso.					
14	Las autoridades de la universidad promueven un ambiente de trabajo confortable.					

15	Las autoridades de la universidad promueven el cumplimiento de todos los beneficios remunerativos a sus colaboradores para que estén más contentos.					
16	Las autoridades de la universidad promueven incentivos para tener a sus colaboradores más satisfechos.					
	Satisfacción laboral					
17	Las autoridades de la universidad promueven relaciones interpersonales adecuadas con sus colaboradores.					
18	Las autoridades de la universidad se preocupan por la satisfacción de sus colaboradores y viceversa.					
19	Las autoridades de la universidad gestionan condiciones logísticas para que sus colaboradores trabajen contentos.					
20	Las autoridades de la universidad promueven condiciones laborales adecuadas para sus colaboradores.					
21	Las autoridades de la universidad promueven motivaciones para sus colaboradores.					
22	Las autoridades de la universidad promueven el cumplimiento de metas para que sus colaboradores trabajen con esmero.					
23	Las autoridades de la universidad promueven ambientes de trabajo seguros para sus colaboradores.					
24	Las autoridades de la universidad promueven el cumplimiento de las normas de seguridad dentro de su institución.					

Nivel	Puntaje
BUENO	97 a 120
REGULAR	73 a 96
MALO	24 a 72

Ficha de validación de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Rosa María Salas Sánchez
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo, filial Chimbote
 Especialidad : Educación (Jefe de la Unidad de Posgrado de la UCV, Chimbote)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar habilidades gerenciales
 Autor (s) del instrumento (s) : Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICACIONES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Habilidades gerenciales .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Habilidades gerenciales .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Habilidades gerenciales .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL					47	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. LA OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación-

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Chimbote 15 de octubre de 2020



Dra. Rosa María Salas Sánchez
DNI 52740436

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Dr. Edward Freddy Rubio Luna Victoria
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Ingeniero de Sistemas (Decano de Ingeniería y Arquitectura)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar las habilidades gerenciales.
 Autor (s) del instrumento (s): Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Habilidades gerenciales.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Habilidades gerenciales.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Habilidades gerenciales.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos, responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					49	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido para su aplicabilidad

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Trujillo, 19 de octubre de 2020





INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Herry Lioçlla Gonzales
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo, filial Chiclayo
 Especialidad : Biólogo (Jefe de Investigación)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar las habilidades gerenciales
 Autor (s) del instrumento (s): Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Habilidades gerenciales.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Habilidades gerenciales.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Habilidades gerenciales.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. EL OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable para la investigación propuesta.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

48

Tarapoto, 20 de octubre de 2020


 ROSA MABEL CONTRERAS JULIÁN
 D. N.º 41010101
 ESPECIALIDAD EN PSICOLOGÍA

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. José Manuel Delgado Barales
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto
 Especialidad : Obstetra (Director de Investigación de la UNSM)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar habilidades gerenciales
 Autor (s) del instrumento (s) : Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Habilidades gerenciales.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Habilidades gerenciales.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Habilidades gerenciales.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación: _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 20 de octubre de 2020



Dr. José Manuel Delgado Barales
 DIRECTOR PDI UNSM

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Alicia Bartra Reátegui
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto
 Especialidad : Químico farmacéutico (Vicerrectora de Investigación)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar las habilidades gerenciales
 Autor (s) del instrumento (s) : Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

E. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Habilidades gerenciales.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Habilidades gerenciales.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permite analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Habilidades gerenciales.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						46


(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

EL OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación en el estudio _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46

Tarapoto, 20 de octubre de 2020


M.Sc. Alicia Bartra Reátegui
 MAGISTRO EN SALUD PÚBLICA

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: **Dra. Rosa María Salas Sánchez**
 Institución donde labora : **Universidad César Vallejo, IIRL Chimbo**
 Especialidad : **Educación (Jefe de la Unidad de Posgrado de la UCV, Chimbo)**
 Instrumento de evaluación : **Para evaluar el desempeño laboral**
 Autor (s) del instrumento (s) : **Dra. Rosa Mabel Contreras Julián**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permite analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación-

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Chimbo, 18 de octubre de 2020




Dra. Rosa María Salas Sánchez
 OMI 32740435

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Dr. Edward Freddy Rubio Luna Victoria

Institución donde labora : Universidad César Vallejo

Especialidad : Ingeniero de Sistemas (Decano de Ingeniería y Arquitectura)

Instrumento de evaluación : Para evaluar el desempeño laboral

Autor (s) del instrumento (s): Dra. Rosa Mabel Cortés Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicaciones.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permite analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**El instrumento es válido para su aplicabilidad****PROMEDIO DE VALORACIÓN:****PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 49

Trujillo, 19 de octubre de 2020

Dr. Edward Freddy Rubio Luna Victoria
Decano de Ingeniería y Arquitectura de la UCV



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Henry Llodla Gonzales
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo, filial Chiclayo
 Especialidad : Biólogo (Jefe de Investigación)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar el desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s): Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable para la investigación propuesta.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

49

Tarapoto, 20 de octubre de 2020



Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. José Manuel Delgado Bardales
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto
 Especialidad : Obstetra (Director de Investigación de la UNSM)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar el desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 20 de octubre de 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales
DOCENTE POS GRADO



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Alicia Bartra Reátegui
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto
 Especialidad : Químico farmacéutico (Vicerrectora de Investigación)
 Instrumento de evaluación : Para evaluar el desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral .				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación en el estudio _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 45

Tarapoto, 20 de octubre de 2020


M.Sc. Alicia Bartra Reátegui
 MAGISTER EN SALUD PÚBLICA

Índice de confiabilidad

Cálculo de la confiabilidad del cuestionario sobre habilidades directivas

	Criterios										
EXPERTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Experto 1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47
Experto 2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
Experto 3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
Experto 4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	47
Experto 5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	46
SUMA	24	24	23	25	23	23	23	24	25	23	237
Varianza	0.20	0.20	0.30	0.00	0.30	0.30	0.30	0.20	0.00	0.30	1.30
Sumatoria Var	2.10										
Var total	1.30										

Crombach= -0.68

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

La fórmula es como sigue:

$$r_n = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S^2}$$

En donde:

r_n = coeficiente de confiabilidad;

n = número de ítems;

S_t^2 = varianza total de la prueba; y

$\sum S_i^2$ es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

El instrumento de investigación para medir las habilidades gerenciales, evidencia una confiabilidad alta

Cálculo de la confiabilidad del cuestionario sobre desempeño laboral

	Criterios										
EXPERTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Experto 1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48
Experto 2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
Experto 3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
Experto 4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	47
Experto 5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	46
SUMA	25	24	23	24	23	24	23	25	25	23	239
Varianza	0.00	0.20	0.30	0.20	0.30	0.20	0.30	0.00	0.00	0.30	1.70
Sumatoria Var	1.80										
Var total	1.70										

Crombach= -0.07

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

La fórmula es como sigue:

$$r_n = \frac{n * S_t^2 - \sum S_i^2}{n-1 * S^2}$$

En donde:

r_n = coeficiente de confiabilidad;

n = número de ítems;

S_t^2 = varianza total de la prueba; y

$\sum S_i^2$ es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

El instrumento de investigación para medir el desempeño laboral, evidencia una confiabilidad alta

Confiabilidad de la técnica del pilotaje de las habilidades directivas

E N.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29	30		
1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
2	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	126
3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	118	
4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	112	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	109	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	
9	3	4	3	3	2	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	2	3	3	2	4	4	2	2	4	5	4	4	5	4	111	
10	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	137	
11	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	105	
12	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	141	
13	5	5	5	4	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	137	
14	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	
15	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	124	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
17	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	133	
18	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	123	
19	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	127	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	
21	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	139	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	
23	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	131	
24	3	3	3	3	2	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	90
25	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	101	

Confiabilidad estadística

Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19 Item20 Item21 Item22 Item23 Item24

```
m23 Item24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilidad

Questionario sobre desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		34	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	24

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | 00:54 | 23/10/2020

Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19 Item20 Item21 Item22 Item23 Item24

```
m23 Item24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilidad

Questionario sobre desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		34	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	24

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode: ON | 00:54 | 23/10/2020

Constancia de autorización



"Año de la universalización de la salud"

Moyobamba, 21 de octubre de 2020

CARTA Nº 023-DG- 2020 / UCV- M

Señorita
MGTR. ROSA MABEL CONTRERAS JULIAN
Estudiante de la EPG – UCV Tarapoto

Presente. -

Asunto : Respuesta de solicitud

Referencia : Carta en correo electrónico con fecha 21 de octubre de 2020.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y al mismo tiempo indicarle, en respuesta al correo electrónico enviada por su persona, con fecha 21 de octubre del presente año, en donde solicita autorización para aplicar instrumentos de investigación como prueba piloto, en donde nuestros colaboradores estarán involucrados, se le comunica que esta Dirección **AUTORIZA** vuestro requerimiento.

Para tal fin le indico que coordine con la Sra. Yveline Guevara Delgado, Jefe de Gestión del Talento Humano (yguevara@ucv.edu.pe) y con el Mgtr. Tony Pereyra González, Secretario Académico (tpereyra@ucv.edu.pe) para los fines respectivos.

Del mismo modo, es necesario recordarle que al final de la misma se espera una comunicación de su parte indicando la experiencia en el desarrollo de la actividad en mención.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración y estima personal.

Atentamente,



ARMANDO FRANK ORTIZ JUSTO
Director General UCV Campus Moyobamba

Cc: Archivo APDT

LAMPUS MOYOBAMBA
X 25 de Mayo 158
Barrio Uyllucucha
Tel.: (042) 582200

[fb/ucv.peru](https://www.facebook.com/ucv.peru)
[@ucv_peru](https://www.instagram.com/ucv_peru)
[#saliradelante](https://www.tiktok.com/@saliradelante)
ucv.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Tarapoto, 22 de octubre de 2020

CARTA N° 012-2020/DG-UCV-T

Señorita:

Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

Estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano - UCV

Presente.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

*Es grato dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y a la vez informarle que, referente al documento presentado a este despacho, se **AUTORIZA** la aplicación de instrumentos de investigación: Instrumento 1: Cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales y el Instrumento 2: Cuestionario para evaluar el desempeño laboral; al personal administrativo de la Universidad César Vallejo; del trabajo de investigación titulada **"Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020"**.*

Sin otro particular reitero a usted, las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

Lic. Dick Kevin A. Acuña Navarro
DIRECTOR GENERAL
UCV - TARAPOTO



"Año de la Universalización de la Salud"

Tarapoto, 20 de octubre de 2020

CARTA N° 015-2020/DA-UCP-T

Señorita:

Dra. Rosa Mabel Contreras Julián

Estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano – UCV-T

Presente.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y a la vez informarle que, referente al documento presentado a este despacho, se **AUTORIZA** la aplicación de instrumentos de investigación: **1: Cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales** y el **2: Cuestionario para evaluar el desempeño laboral**; al personal administrativo de la Universidad Científica del Perú; de la investigación titulada **"Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020"**.

Sin otro particular reitero a usted, las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,



UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ
SAN MARTÍN - TARAPOTO
Isaac D. Castillo Ch.
DIRECTOR ACADÉMICO



Santa Lucía, 26 de octubre de 2020

Una Institución Abeciente

Dr.

Roussel Dullio Dávila Villavicencio

Director General – Campus Tarapoto

Universidad Peruana Unión

Asunto: Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.

Mediante este documento tenemos a bien presentar a la investigadora **Contreras Julián Rosa Mabel**, identificada con DNI N° 40035201, perteneciente al programa de Maestría Gestión del Talento Humano, Universidad Cesar Vallejo.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020", presentado por la investigadora antes mencionada, y se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil de proyecto) que será aplicado al personal que Usted dignamente dirige.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a la investigadora, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,

Dr. Edgar Rubén Mamani Apaza

Vice Presidente

Comité de Ética de Investigación Campus Tarapoto

CC:

Investigadora



Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

Email: vicerecatorinvestigacion@unsm.edu.pe

"Año de la universalización de la salud"

Tarapoto, 23 de octubre de 2020

Carta N° 235-2020-UNSM/VR.INV.

Señor

CPC. Genrry Saavedra Grández

Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la UNSM

Presente.

Asunto: Solicitud de autorización

Ref.: Solicitud de fecha 19-10-2020 (059-2020/VR.INV.) Exp.2552/MP

Es grato dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y al mismo tiempo hacerle llegar adjunto a la presente, la solicitud de autorización presentada por la estudiante Dra. Contreras Julián Rosa Mabel, del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano UCV, Tarapoto, a fin de aplicar instrumentos de investigación al personal administrativo de la Investigación titulada: **"Habilidades gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades de la provincia de San Martín, 2020"**, por lo que le remito para su atención.

Sin otro particular, me suscribo de usted, no sin antes expresarle mi especial estima y consideración.

Atentamente,



Dra. Alicia Contreras Rodríguez
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Base de datos estadísticos

Nombre	HABILIDADES GERENCIALES				DESEMPEÑO LABORAL			
	Habilidades personales (1-9)	Habilidades interpersonales (10-22)	Habilidades grupales (23-30)		Establecimiento de metas (1-7)	Clima organizacional (8-16)	Satisfacción laboral (17-24)	
1	40	61	39	140	32	44	37	113
2	36	52	32	120	21	27	24	72
3	27	39	24	90	28	34	32	94
4	37	51	37	125	23	28	23	74
5	32	43	26	101	33	39	33	105
6	38	60	38	136	28	38	33	99
7	42	55	40	137	34	36	32	102
8	19	38	24	81	22	27	26	75
9	34	45	39	118	28	17	21	66
10	28	32	28	88	28	36	32	96
11	34	52	32	118	28	34	29	91
12	32	49	31	112	28	34	30	92
13	27	38	24	89	28	36	32	96
14	33	45	32	110	21	27	24	72
15	36	52	32	120	35	39	38	112
16	45	65	40	150	35	45	40	120
17	26	38	24	88	21	25	19	65
18	33	52	30	115	33	39	34	106
19	45	63	38	146	35	45	40	120
20	35	51	31	117	27	35	27	89
21	25	42	33	100	32	31	29	92
22	30	41	29	100	34	42	40	116
23	41	61	37	139	28	29	34	91
24	27	39	24	90	35	43	40	118
25	36	52	32	120	21	27	24	72
26	34	45	31	110	28	36	32	96
27	34	46	33	113	23	35	24	82
28	39	57	40	136	28	36	32	96
29	40	60	39	139	34	44	40	118
30	33	44	28	105	32	38	37	107
31	35	56	33	124	28	32	28	88
32	36	52	29	117	31	35	29	95
33	34	51	28	113	28	34	31	93
34	37	57	36	130	35	45	38	118
35	34	46	27	107	24	33	26	83
36	31	47	29	107	23	36	27	86
37	34	48	33	115	28	35	33	96
38	45	62	32	139	34	44	40	118
39	37	62	36	135	35	45	38	118
40	36	52	33	121	32	36	33	101
41	33	57	33	123	34	41	40	115
42	43	64	37	144	35	41	38	114
43	41	59	35	135	34	41	32	107
44	39	56	31	126	34	41	34	109
45	39	57	34	130	28	33	33	94
46	30	46	31	107	28	28	33	89
47	34	48	33	115	28	29	33	90
48	44	50	36	130	34	44	40	118

49	36	54	33	123	32	42	40	114
50	34	60	33	127	26	34	33	93
51	30	52	35	117	30	44	40	114
52	34	51	34	119	33	45	38	116
53	34	48	33	115	26	27	33	86
54	31	51	32	114	32	40	39	111
55	37	59	34	130	29	39	37	105
56	32	55	30	117	33	37	37	107
57	35	52	33	120	28	36	32	96
58	27	35	25	87	21	28	24	73
59	23	33	22	78	24	27	26	77
60	23	33	26	82	21	27	24	72
61	27	39	24	90	20	19	18	57
62	30	50	31	111	31	40	35	106
63	24	33	21	78	20	21	16	57
64	26	31	20	77	16	23	11	50
65	38	55	37	130	31	36	30	97
66	22	30	22	74	10	16	8	34
67	14	31	15	60	27	28	31	86
68	18	14	14	46	28	36	32	96
69	31	48	35	114	21	28	24	73
70	30	39	24	93	24	26	26	76
71	33	44	33	110	21	27	24	72
72	29	38	24	91	24	34	32	90
73	28	27	28	83	21	28	24	73
74	34	52	32	118	24	27	26	77
75	28	35	25	88	21	27	24	72
76	23	34	26	83	21	27	24	72
77	24	39	26	89	28	36	32	96
78	34	47	32	113	21	28	24	73
79	27	35	26	88	24	27	26	77
80	23	33	26	82	21	27	24	72
81	23	34	26	83	28	28	32	88
82	34	52	32	118	21	28	24	73
83	28	35	24	87	24	27	26	77
84	23	37	25	85	21	27	24	72
85	23	32	26	81	21	27	24	72
86	31	51	35	117	28	36	32	96
87	28	37	24	89	21	28	24	73
88	33	44	34	111	24	23	25	72
89	31	35	24	90	21	27	24	72
90	27	48	35	110	28	36	32	96
91	30	39	24	93	21	28	24	73
92	33	44	34	111	24	27	26	77
93	29	38	24	91	21	27	24	72
94	31	48	35	114	21	27	24	72
95	30	39	24	93	28	36	32	96
96	32	44	34	110	22	28	24	74

97	25	37	24	86	26	30	26	82
98	32	48	35	115	22	31	24	77
99	29	39	24	92	26	36	32	94
100	34	44	34	112	21	28	24	73
101	29	38	24	91	24	27	26	77
102	31	48	35	114	21	27	24	72
103	30	39	24	93	21	27	24	72
104	33	44	34	111	26	36	32	94
105	29	38	24	91	21	28	24	73
106	31	48	35	114	24	27	26	77
107	30	39	24	93	21	27	24	72
108	33	44	34	111	28	36	30	94
109	29	37	24	90	21	29	25	75
110	31	48	34	113	24	27	26	77
111	29	39	22	90	21	27	24	72
112	33	44	34	111	21	27	24	72
113	29	38	24	91	28	36	32	96
114	26	33	21	80	21	28	24	73
115	25	32	22	79	24	27	26	77
116	35	55	30	120	21	27	24	72
117	26	33	21	80	28	34	26	88
118	25	31	20	76	21	30	24	75
119	38	55	37	130	24	27	26	77
120	24	32	21	77	21	27	27	75
121	25	31	20	76	21	27	24	72
122	38	54	38	130	26	36	29	91
123	27	33	21	81	21	28	24	73
124	25	31	20	76	24	27	26	77
125	38	55	35	128	21	27	24	72
126	26	33	19	78	28	36	30	94
127	25	31	20	76	21	28	24	73
128	38	55	37	130	23	27	26	76
129	26	33	21	80	21	28	24	73
130	25	31	19	75	21	30	26	77
131	37	55	37	129	21	30	24	75
132	26	33	21	80	18	26	26	70
133	25	31	20	76	22	36	28	86
134	38	51	32	121	21	28	26	75