



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado, Piura, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Rangel Izaga, Claudia Marie (orcid.org/0000-0002-4082-0906)

ASESORA:

Dra. Alza Salvatierra, Vanessa Jocelyn (orcid.org/0000-0003-4781-8646)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi bebé en camino por darme la fuerza de continuar en el desarrollo de este informe a fin de cumplir mi sueño profesional.

Agradecimiento

A Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar.

A mi novio por apoyarme y motivarme con sus ideas y consejos.

A mi asesora Dra. Vanessa Alza Salvatierra por la paciencia y la disposición para guiarnos en el desarrollo de esta investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables, Operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	18
3.6. Métodos de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	44

Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.....	20
Tabla 2 Relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral	21
Tabla 3 Relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral	22
Tabla 4 Relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral	23
Tabla 5 Resultado de la prueba de normalidad de las variables.....	24
Tabla 6 Correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral	25
Tabla 7 Correlación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral	26
Tabla 8 Correlación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral	27
Tabla 9 Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral	28

Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022; siendo una investigación por su finalidad aplicada de carácter correlacional de naturaleza cuantitativa y tipo transversal con diseño no experimental, en una muestra no probabilística de 41 trabajadores, utilizando la técnica para recopilar información como la encuesta basado en dos cuestionarios para ambas variables de estudio. Los análisis de resultados dieron a conocer que existió relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022., cuyo coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue ,776** ($p=0.000 <0.01$), lo cual indica una correlación alta y significativa al nivel 0,01. Asimismo, existió relación significativa entre las dimensiones de habilidad conceptual (Rho = ,740**; $p=0.000 <0.01$), habilidades humanas (Rho = ,776**; $p=0.000 <0.01$) y habilidades técnicas (Rho de Spearman fue ,801**; $p=0.000 <0.01$) respecto del desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Palabras clave: habilidades, directivas, desempeño, laboral, administrativos.

Abstract

The objective of this research study was to determine the relationship between managerial skills and job performance in the administrative staff of a graduate school of Piura - 2022.; being research for its applied purpose of correlational character of quantitative nature and cross-sectional type with non-experimental design, in a non-probabilistic sample of 41 workers, using the technique to collect information such as the survey based on two questionnaires for both study variables. The analysis of results revealed that there was a significant relationship between managerial skills and job performance in the administrative staff of a Graduate School of Piura, 2022, whose Spearman's Rho correlation coefficient was $.776^{**}$ ($p=0.000 < 0.01$), which indicates a high and significant correlation at the 0.01 level. Likewise, there was a significant relationship between the dimensions of conceptual ability (Rho = $.740^{**}$; $p=0.000 < 0.01$), human skills (Rho = $.776^{**}$; $p=0.000 < 0.01$) and technical skills (Spearman's Rho was $.801^{**}$; $p=0.000 < 0.01$) regarding job performance in the administrative staff of a Postgraduate School of Piura, 2022.

Keywords: skills, directives, performance, labor, administrative

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las habilidades directivas se están considerando como un factor importante en todo tipo de compañías a nivel global (Pazmiño et al., 2019), dado que es vital en la manera en cómo los directivos llegan a liderar sus grupos de trabajo, lo que produce repercusiones directas en el desempeño organizacional (Moreno & Wong, 2018), además facultan en pro de contestar a diversos escenarios como a acciones que pueden presentarse en lo cotidiano (Salazar, 2017).

Asimismo, cabe precisar que el desempeño laboral, son el grupo de actividades que deben realizar todos los sujetos de una organización en relación a lo establecido como las metas y/o objetivos de la misma (Valverde et al., 2018) de acuerdo al desarrollo diario que sirve como punto de evaluación del progreso de las habilidades importantes que posee todo el colaborador en el área que pertenece (Álvarez et al., 2018). En otras palabras es un factor importante para gestionar el recurso humano (Zeb et al., 2020).

Sin embargo, la escasez de líderes con las suficientes habilidades directivas en el entorno organizacional para poder guiar hacia el cumplimiento de los objetivos, se manifiesta porque en su mayoría las escuela de negocios en Latinoamérica, fija la mayor parte de exploración en lo teórico y los conceptos de la administración empresarial, restándole la debida relevancia a reforzar la fuerza de toma de decisiones, responsabilidad, inclusión y la pasión para perfilarse como una persona capaz de direccionar, guiar y comprometer a todos para un trabajo en equipo en base al cumplimiento de un mismo objetivo (Peña, 2017), además actualmente el 74% de gran cantidad de empresas en Latinoamérica resaltan el valor que representan las técnicas de desarrollo en relación a las habilidades directivas, pero tan solo la mitad de ellos ejecutan su implementación (Vargas, 2015).

En México en un estudio basado en el análisis de 80 organizaciones de diferentes rubros comerciales, se halló que solo un 19% de estas, cuentan con un grupo humano capaz de afrontar todos los retos que significa ser un líder con las necesarias habilidades directivas. Donde, el 42% precisaron que no cuentan con recursos económicos para la formación de talentos con el perfil profesional, mientras que un 36% afirman que lo relacionado al liderazgo es un punto no

relevante o poco imprescindible como necesario, lo cual afecta la adquisición de habilidades directivas que promuevan un adecuado desempeño laboral.

En el entorno peruano, la explotación de las habilidades necesarias que debe resaltar el perfil de los directivos es un tema preocupante en muchas instituciones ya que es un punto clave para su preparación a los retos que se presentan y a la toma de decisiones para resolver conflictos de manera eficiente (Ascón et al., 2019). En esa línea la empresa Hay Group aplicó una investigación de lo que se tomó una información respecto a un aproximado de 3800 líderes, implantando la forma como las habilidades directivas se promueven según los estilos de liderazgo, existiendo un impacto del 70% sobre el ambiente laboral, y asimismo, tienen repercusiones hasta del 30% en el desempeño laboral (Gestión, 2015).

En otro estudio sobre habilidades directivas en el desempeño laboral, pudo demostrarse que un 67 % de directivos demostraron un nivel medio de desempeño, donde llegó a considerarse como relevante por parte de estos, el hecho de reconocer y poner en práctica habilidades directivas humanas (García et al., 2016).

En otro estudio se concluyó que el problema que presentan los directivos es la ausencia de comunicación, no establecer conexiones visuales y tonos de voz amigables, también el deficiente uso de tácticas internas revela una pobre identificación de los colaboradores en la organización que nos hace sentir participes de los objetivos de la organización desconociendo así la visión y misión por la cual cumplen las actividades a diario (Luján, 2018).

Si las organizaciones pueden desarrollar capacidades específicas de sus empleados, que no son fáciles de imitar, obtienen una ventaja competitiva sobre otras organizaciones, y para ello, también los jefes o gerentes deben de desarrollar sus habilidades directivas (Imran & Tariq, 2020). De ahí que para fortalecer el desempeño productivo de toda organización es vital que los directivos puedan precisar cuáles son las propicias acciones para fortalecer el trabajo en equipo que se dirija al cumplimiento de los objetivos establecidos (Salazar, 2017).

De acuerdo con las personas que formarán parte de la investigación, se ha hallado que el personal administrativo no le da relevancia al desarrollo de habilidades

dentro de las actividades realizadas, lo cual genera ciertas limitaciones al momento de cumplir con sus labores, afectando de manera importante la competitividad de la organización y su productividad. Los directivos deben considerar al capital humano como la prioridad dentro de cualquier organización, siendo ellos punto relevante para alcanzar los objetivos que signifique el éxito. En base a lo abordado previamente, la formulación del problema responde a: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022?

Mientras que, respecto a la justificación de esta investigación, la relevancia social, reconocer el contexto situacional de los trabajadores y la percepción que tienen de tal manera que los resultados se den a conocer para que los directivos de la institución se preocupen en asumir mejores perspectivas y sea beneficio tanto entre los trabajadores de la institución y por ende para los estudiantes mismos. Sumado a ello, la implicancia práctica, se enfoca en dar beneficio a los jefes directos cuyas decisiones y planteamientos de directivas estén acorde a las necesidades de los colaboradores y en la práctica, el rendimiento laboral logre los objetivos organizacionales.

Respecto al valor teórico, en el estudio se pretende beneficiar a la comunidad científica e investigadores con aportes y modelos teóricos actuales que brinden una perspectiva de indagar por mejorar el comportamiento y rendimiento laboral, al reconocer o no la asociación entre las variables de estudio. Además, la utilidad metodológica, esta designada al trabajar con instrumentos con aceptada validez y fiabilidad para fundamentar el análisis inferencial y aportar a la literatura científica.

Por otra parte, la descripción de los objetivos, implica a nivel general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Entre los específicos: Establecer la relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022; Establecer la relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022;

Establecer la relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En cuanto a la hipótesis general esta alude a: Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Entre las hipótesis específicas: Existe relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Existe relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Existe relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Sobre estudios en entornos internacionales, en Colombia, el artículo científico de Murillo et al. (2021), “Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia”, tuvo como objetivo conocer el grado y el conjunto de competencias que se dan sobre las gestiones de cargos en los directores de entidades universitarias. Bajo un estudio descriptivo sostenido por el muestreo en 272 directivos colombianos de una entidad universitaria donde los datos se recolectaron mediante cuestionarios con una escala. Se halló que las competencias con mayor preponderancia y desarrollo se asociaron a las del trabajo en equipo y el liderazgo.

En Pakistán, el artículo científico de Masood et al. (2020) denominado, “Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of Karachi”, cuyo propósito fue identificar la influencia entre el desempeño laboral con el estrés, la satisfacción y la motivación laboral. De acuerdo a una investigación de tipo correlacional, la cual se desarrolló en colaboradores de seis universidades privadas en Karachi, Pakistán, aplicando cuestionarios al personal docente y administrativo. Los hallazgos demostraron que la ausencia de relación significativa entre el estrés y la motivación en asociación al desempeño laboral ($p > 0.05$). No obstante, se halló asociación de la satisfacción y el desempeño laboral ($p = 0.00 < 0.01$), de tal manera que al parecer es de suma importancia investigar estas variables para la mejora continua de la práctica directiva sobre los recursos humanos y mejorar la calidad de los colaboradores, así como su satisfacción, motivación y por ende, el desempeño laboral.

En Colombia, Niebles et al. (2019) en su artículo científico, “Organizational climate and teaching performance in private universities of Barranquilla”, se basó en conocer como el clima del trabajo guarda alguna relación con el desempeño de profesores de entidades universitarias, en base a un estudio correlacional, en una muestra de 107 docentes de una entidad universitaria a quienes se les aplicaron cuestionarios. Pudo llegar a demostrarse en los constructos generales de la investigación se asociaron de forma significativa ($r = 0,95$; $p = 0.00 < 0.01$).

En España, el estudio del artículo científico de Pereda et al. (2018) titulado, “Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de

Córdoba (España)”, con la meta de conocer como las habilidades directivas se valoran en las áreas directivas y de los subordinados. Siendo una investigación de diseño de estudio de caso, en las que se encuestaron a funcionarios públicos de los cuatro sectores administrativos con los que cuenta la institución en Córdoba. Los resultados señalan los trabajadores de sectores públicos confirman y le dan valor a la eficacia de los rendimientos profesionales como el aspecto más preponderante, sumado a las capacidades de aprendizaje y las colaboraciones que se gestan en los equipos de trabajo. Asimismo, se conoció que las féminas tienden a darle mejor valor y tienen mejores resultados que los varones en relación a aspectos como las cordialidades del trato, en las iniciativas, el hecho de ser constantes, etc.

En México, la investigación de García et al. (2016) “Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal”, analizó la relevancia de la habilidad directiva y los desempeños laborales en base un estudio correlacional con un muestreo de 9 gerentes de una empresa aduanera estatal, a los que se evaluaron con entrevistas y cuestionarios. Los análisis dieron a conocer que bajas puntuaciones en aspectos como el autoconcepto, habilidades de supervisión y capacidades de decisión sobre las relaciones humanas. Asimismo, el análisis del desempeño implicó que el 67 % de encuestado se ubicó en un nivel medio y 33% en un adecuado nivel de desempeño. En esa línea se llegó a determinar que los conocimientos y desarrollo de las habilidades directivas es relevantes en el gerente, no obstante, no por ocupar dicho cargo, implica que se desarrollen adecuadas habilidades, además se conoció que la habilidad directiva se asoció a los desempeños laborales.

A nivel nacional, en Lima la investigación de Cadillo (2020), “Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019”, se basó en la meta de conocer el impacto de las habilidades directivas sobre los desempeños laborales, respecto a un tipo de estudio correlacional, de acuerdo al muestro de colaboradores de Fondepes a los que se les encuestó. Se conoció la existencia de variabilidades del 29.7% que poseen las habilidades directivas, en la que la conducta de desenvolvimiento

organizacional bordea el 23.9%, las capacidades laborales en un 23.3% de las habilidades directivas, sumado a ello las variabilidades de eficacia de los colaboradores fluctuó entre el 18% de las habilidades directivas y las variabilidades de los perfiles de los colaboradores fueron del 16.2% en relación a las habilidades directivas en los colaboradores.

Aguilar (2020) en su tesis, "Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019", estudió la asociación sobre la habilidad directiva en relación a los desempeños laborales, de acuerdo a un estudio correlacional, con un muestreo de 398 trabajadores a quienes se encuestaron. Los análisis dieron a conocer que tanto la habilidad directiva como los desempeños laborales llegaron a asociarse de forma significativa ($r_s = .594$; $p=0.000$ y $p<0.01$).

En Huacho, Giron (2018) la investigación denominada, "Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro - Filial Huacho, 2017", tuvo como propósito evaluar el impacto de la habilidad directiva con los desempeños laborales, basado en un tipo de estudio correlacional; con una muestra de 169 docentes, a los que se les encuestó. El resultado puso en evidencia la existencia de influencias positivas de niveles moderados en un 63% de las habilidades directivas y los desempeños laborales, donde la toma de decisiones, las comunicaciones y la gestión impacta de forma significativa con los desempeños laborales.

En Moquegua, Vásquez (2018) en su estudio, "Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017", tuvo el propósito de analizar la asociación de la habilidad directiva y los desempeños organizacionales en colaboradores de una entidad de educación superior, de acuerdo a un estudio correlacional, con una muestra de 70 colaboradores entre personal docente y administrativo, y quienes se les pudo evaluar con encuestas. Se llegó a confirmar de la carencia de asociaciones en los constructos investigados. No obstante, en base a los componentes de las habilidades directivas, pudo hallarse asociación sobre las funciones directivas y los desempeños laborales ($X^2=3,838$; $p=0,050$),

además de la relación de la gestión de recursos y los desempeños laborales ($X^2=6,193$; $p=0,013$).

En Trujillo, Moreno & Wong (2018), en su investigación denominada, “Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018”, tuvo el propósito de conocer cómo influyen las habilidades directivas sobre la satisfacción laboral de colaboradores de una organización, en una investigación correlacional donde se administraron cuestionarios. Los hallazgos dieron a conocer que los directivos encuestados perciben un grado medio de satisfacción organizacional, donde el más preponderante fue los niveles medios, producto de interacciones en la que los subordinados de la organización presentaron grados bajos y muy bajos de satisfacción, en la que es vital generar planes de acción para gestionar adecuadamente el recurso humano, a fin de promover la eficacia y eficiencia de los desempeños laboral a fin de alcanzar los objetivos previstos por los directivos de la organización.

A nivel regional, el estudio de Cedeño et al. (2021) titulado, “Habilidades directivas y desempeño laboral en docentes de la I.E. Geraldo Frías, Ayabaca, Piura – 2019”, bajo el objeto de analizar el nivel de asociación en habilidad directiva y los desempeños laborales según los docentes, respecto a un estudio correlacional. Se demostraron asociaciones significativas de coeficiente de correlación cuyos valores oscilan entre el 0,497 y 0,681, que determinan grados de asociación positiva de intensidad moderada en el constructor de habilidades directivas y las dimensiones del constructo de desempeños laborales ($p=0.00<0.01$).

Medina (2020) en su estudio titulado, “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal obrero de Agro Pacha S.A. Morropón- Piura, 2019”, basado en la meta de identificar si se asocian, el desempeño laboral y las gestiones del talento humano en colaboradores de una empresa de Morropón, considerando una muestra de 136 colaboradores entre administrativos y obreros, a los cuales se pudo administrar encuestas. En análisis de los procesos dieron a conocer que los variables que se trabajaron en la investigación de forma general, llegaron a asociarse se manera significativa ($Rho=0,522$; $p=0,000$).

Peña (2019) en su estudio, “Competencias emocionales y habilidades directivas en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico – Sullana – Piura”, se basó en el objetivo de conocer el nivel de asociación que se dan sobre competencias emocionales y de habilidad de tipo directivo sobre colaboradores de una entidad de educación superior, de acuerdo a una investigación correlacional, por la que se trabajó con 27 colaboradores como muestra de estudio y a los cuales pudo encuestarse. Los hallazgos dieron a conocer que un 89% de colaboradores poseen niveles aceptables respecto a sus competencias de tipo emocional, además un 64% de los mismos tuvo niveles aceptables en razón de las habilidades directivas. Además, se llegó a confirmar asociación sobre las variables analizadas ($Rho = .668$; $p < .01$).

De acuerdo a las bases de cada constructo del estudio, se aborda las habilidades directivas y el desempeño laboral, en cuanto a sus definiciones, dimensiones y modelos teóricos que los sustentan.

Habilidades directivas. De acuerdo con las definiciones de habilidades directivas Katz (1974) son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, en la que las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica. Madrigal (2002 citado en Ascón et al., 2019) señala que las habilidades directivas no forman parte de aspectos de la personalidad, sin embargo, viene siendo un colectivo de conductas que se adhieren y aprenden mediante las formas prácticas. De ahí que los componentes teórico y práctico de las formaciones son importantes para lograr los niveles de desempeño en relación a su relevancia. Según Hellriegel et al. (2005 citados en Bhanugopan et al., 2017), son conjuntos de Comportamientos, actitudes, capacidades y conocimientos que poseen las personas y son vitales para su desarrollo eficiente sobre el conglomerado de laborales a nivel gerencial y en diversos tipos de empresas, los cuales impactan significativamente el éxito organizacional.

Whetten y Cameron (2016 citados en Arana, 2021) definen la habilidad directiva como las capacidades que poseen las personas para promover acciones de

dirección y gestión como resultado de sus aptitudes que incrementan sus capacidades y oportunidades. Las habilidades directivas fortalecen y desarrollan en los aspectos de ser, hacer y conocer, siendo elementos claves en los procedimientos formativos de las personas que gestionan los entornos organizacionales (Arcila & Oliverio, 2021).

En esa línea las habilidades directivas implican poseer una serie de conocimientos y del manejo del control de toda cultura que se da en la empresa (Jordán et al., 2018), y para ello es importante desarrollar el liderazgo y las competencias necesarias para asumir decisiones (Paredes et al., 2021) que con el tiempo llegar a representar una ventaja competitiva en relación con otras empresas (García et al., 2016) ayudando a distinguirse entre las mismas de forma competitiva (Manchero & Villalba, 2016). Por esa razón, los directivos líderes tienen que tener la capacidad suficiente de estar en armonía con sus colaboradores, tener la habilidad de gestionar riesgos y la flexibilidad para adaptarse a los cambios en relación a acciones continuas (Luján, 2018), considerando además que las habilidades directivas poseen un componente actitudinal; las mismas que se desarrollan en la práctica misma (Salas & Díaz, 2016), y donde se ha reconocido que entre las habilidades que son más destacadas por los subordinados para el desarrollo de adecuados desempeños son las habilidades directivas de relaciones humanas (Issac & Aguilar, 2010).

De acuerdo con la propuesta dimensional de Katz (1974), las habilidades directivas se corresponden con, habilidad conceptual, habilidades humanas y habilidades técnicas, las mismas que se describen a continuación:

Dimensión 1: Habilidad conceptual: Vienen siendo las capacidades gerenciales que se usan para conceptualizar y pensar en eventos abstractos y complejos. Mediante dichas habilidades, el gerente percibe a la empresa como un todo, comprendiendo la asociación sobre las distintas unidades que existen en el entorno laboral (Katz, 1974).

Dimensión 2. Habilidades humanas: hacen alusión a la promoción de competencias para producir de forma efectiva en la interna de los grupos de trabajo. Siendo

esenciales todas las acciones que se realizan, las cuales tienden a desarrollarse en la obtención de la aceptación de los trabajadores a fin de brindar un adecuado servicio a los clientes (Katz, 1974).

Dimensión 3. Habilidades técnicas, tienden a definirse como las capacidades de uso de los conocimientos técnicos, metódicos y del uso de herramientas vitales para lograr realizar las labores establecidas (Katz, 1974).

Por otra parte, de acuerdo con Rice (1997 citado en Solis, 2018) manifestó que según la teoría del Aprendizaje Social de Skinner: Las habilidades pueden aprenderse en los entornos sociales, dado que es adherente al comportamiento humano, el cual se modula en base las experiencias y consecuencias de los eventos vividos en un entorno o ambiente específico en la que se han desarrollado. Además, se ha demostrado que el comportamiento se regula en base a antecedentes, en cuyas consecuencias son positivas y refuerzan la conducta.

En base a ello es que las habilidades de socialización se logran mediante el aprendizaje por observación o a través de la retroalimentación que se da a nivel interpersonal. Esto nos quiere decir que las habilidades son producto de la interacción social mediante la observación.

Con relación al desempeño laboral. Entre las definiciones de desempeño laboral se señala según Rotundo y Sackett (2002 citados en Zeb et al., 2020) se refiere a un comportamiento específico que está bajo el control de un individuo, que permite el logro de objetivos específicos en la organización. Para Robbins & Coulter (2005) viene siendo que el desempeño tiende a vincularse con las capacidades de coordinación y organización de acciones que al asociarse modulan la conducta de los individuos que se encuentran insertadas en los procesos productivos. Según Valera & Salgado (2010) la define como la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización. De Clercq et al. (2019) se define como la medida en que los empleados cumplen con sus funciones de los requisitos de su desempeño. Mientras que Chou et al. (2022) se refiere a la actuación de los empleados en el lugar de trabajo. En tal sentido se puede decir que los desempeños de los colaboradores vienen siendo una combinación de sus conductas con el nivel de resultados, por ello

es necesario variar primero lo que se haga con el propósito de estimar y observar las acciones. Para Pino et al. (2021) alude al cumplimiento de una serie de obligaciones pactadas con una organización respecto a determinadas labores. Según Ponce & Gómez (2021) se conceptualiza como un número de acciones específicas que pueden apreciarse a lo largo de la jornada laboral y tiene mucha importancia en base al cumplimiento de objetivos identificados en la institución.

Se puede deducir que, el desempeño tiende a definir el grado de rendimiento organizacional, en decir sobre las capacidades de las personas para gestionar, acabar, elaborar, hacer y promover las labores en menores tiempos, con menores esfuerzos y mejoras en la calidad, siendo un proceso evaluativo constante para optimizar su desarrollo. Cabe mencionar que la eficiencia viene siendo el aspecto principal de los desempeños laborales a fin de alcanzar las actividades y metas organizacionales (Gaspar, 2021).

En esa línea se dice que el desempeño laboral está muy asociado a la promoción de las competencias de los colaboradores en pro de orientar el comportamiento mediante la eficacia y eficiencia (Sila & Bozo, 2015) sumado a aspectos como las actitudes y aptitudes que se necesitan para lograr los objetivos organizacionales, sumado a las políticas normas, visión y misión de la organización (Romero & Urdaneta, 2009).

Para efectos del estudio se ha considerado el aporte Valera & Salgado (2010) sobre el desempeño laboral en las dimensiones como: desempeño de tareas, desempeño contextual, y el desempeño contra productivo, los cuales se describen a continuación:

Dimensión 1. Desempeño de tareas: Hace referencia a los comportamientos de las personas que posee un cargo, es decir que las actividades que se desarrollan en un puesto, y que al mismo tiempo enseñan a evaluar. Los desempeños de tareas concentran en específicos comportamientos que forman parte de los cargos laborales y que ayudan a diferenciar una oposición. De ahí que sus contenidos son de gran utilidad en pro de reconocer las acciones básicas que se les exigen a los colaboradores.

Dimensión 2. Desempeño contextual: se refiere a comportamiento que no están totalmente asociadas al cargo laboral sin embargo forman parte para alcanzar las metas de la empresa a través del clima sociológico y social.

Dimensión 3: Desempeño contra productivo: implican comportamiento que pueden llegar a afectar los bienestares de la empresa, o de sus integrantes en razón de las violaciones a las normativas, ya sean tácitas o expresas. Además, se asocian al término de desempeño de manera distinta, reconociendo ciertos comportamientos que pueden afectar el logro de las metas programas por la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

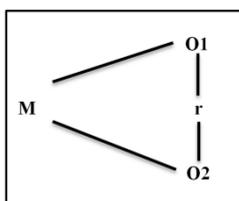
Según su naturaleza es de tipo cuantitativo, que alude al estudio de problemáticas que tienden a medirse mediante el uso de procedimientos estadísticos que gestionan el análisis conllevando a la determinaron de patrones de conducta (Sánchez, 2019).

El estudio es de tipo aplicada, la misma que alude a investigaciones que reanalizan fenómenos de un contexto sobre variables ya estudiadas con el objeto de generar en la práctica nuevas explicaciones a dichos fenómenos analizados (Ñaupas et al., 2018).

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de estudio es no experimental, siendo que consideran estrategias metodologías que no manipulan las variables, solo las observan o miden para después analizarlas (Pimienta, 2017). Siendo transversal, dado que los datos informativos a lo largo del estudio se obtendrán de manera única (Bernal, 2016). Y correlacional, que alude a la asociación de dos o más conceptos a fin de estimar su nivel o grado asociativo o desestimar el mismo (Díaz & Calzadilla, 2016).

El símbolo del diseño de estudio alude a:



Dónde:

O₁: Habilidades directivas.

O₂: Desempeño laboral.

r : Relación

M: Muestra: Personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

3.2. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Habilidades directivas.

Definición conceptual: Son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, en la que las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica (Katz, 1974)

Definición operacional: Este constructo pudo estimarse mediante Cuestionario de Habilidades Directivas el cual se constituye de 20 ítems y de 3 dimensiones como, habilidad conceptual, habilidades humanas, habilidades técnicas.

Escala de medición: Ordinal.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Definición conceptual: Es la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización. (Valera & Salgado (2010).

Definición operacional: Dicho constructor se estimó en base al Cuestionario de Desempeño Laboral, que se conforma de 20 ítems y de 3 dimensiones como, desempeño de tareas, desempeño contextual, desempeño contra productivo.

Escala de medición: Ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población: Se refiere a un conglomerado de elementos que poseen atributos específicos y son interesantes para su estudio (Hernández & Mendoza, 2018). La cual estuvo conformada por el personal que cumple funciones administrativas en la dirección y los diferentes programas de una escuela de posgrado de Piura, que son 52 trabajadores en actividad.

Criterios de inclusión

Colaboradores nombrados

Colaboradores contratados con más de un año.

Colaboradores que desearon por voluntad propia desearon participar.

Criterios de exclusión

Colaboradores con menos de 06 meses de trabajo en la institución.

Colaboradores que estuvieron de licencia o vacaciones durante la evaluación.

Muestra: Viene siendo una porción del total del grupo de una población, en la que se identifican ciertas similitudes en sus aspectos (Pimienta, 2017). La muestra fueron 41 colaboradores que cumplen funciones administrativas en la dirección y los diferentes programas de una escuela de posgrado de Piura.

Muestreo: Se refiere a los procesos en la que se consideran como se van a elegir a cada miembro de la muestra, la misma que debe contener una adecuada representatividad (Baena, 2017). En ese sentido el muestreo es no probabilístico el cual alude a que el subconjunto poblacional se seleccionará en base a criterios que no van en correspondencia con las probabilidades, sino con aspectos específicos de un estudio. Considerándose un muestreo por conveniencia en la que el investigador selecciona la muestra en base a criterios y el nivel de conocimientos sobre la muestra elegida (Maldonado, 2018).

Unidad de análisis: Personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Como técnica se consideró a la encuesta, mediante el uso del cuestionario, el mismo que se elaboró de forma previa, siendo esta técnica importante en la medición de informaciones y de conocimientos que pueden

valorarse sobre temáticas específicas, por ejemplo: preferencias electorales o comerciales (Pimienta, 2017).

Instrumento: En el estudio el cuestionario se comprende como un conjunto de preguntas que están determinadas y son comprensibles por la muestra de estudio y que se desean medir (Martínez, 2018).

Para la primera variable se utilizó el Cuestionario de Habilidades Directivas de Katz (1974) adaptado por Elidor Solis Caldua en 2018 el cual tuvo como objetivo analizar la percepción sobre las habilidades directivas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura. Este instrumento se compone de 20 ítems y es conformado de 3 dimensiones, Habilidad conceptual (8 ítems), Habilidades humanas (9 ítems), Habilidades técnicas (3 ítems), siendo de escala ordinal y del tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Cabe decir que la sumatoria máxima del instrumento es de 100 y mínima de 20. El instrumento fue validado a través del juicio de 3 expertos, y la consistencia interna de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach fue = ,988.

Para la segunda variable se utilizó el Cuestionario de Desempeño Laboral de Varela y Salgado (2010) adaptada por Elidor Solis Caldua en 2018, el cual tiene como objetivo Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura. Este instrumento se compone de 23 ítems y es conformado de 3 dimensiones, Desempeño de tareas (12 ítems), Desempeño contextual (7 ítems), Desempeño contra productivo (4 ítems), siendo de escala ordinal y del tipo Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Cabe decir que la sumatoria máxima del instrumento es de 115 y mínima de 23. El instrumento fue validado a través del juicio de 3 expertos, y la consistencia interna de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach fue = ,922.

Los expertos que validaron ambos instrumentos fueron: Dra. Nelida Isabel Rodriguez Peña (Doctora en Administración), Dra. Esmerita Cherres Madrid (Doctora en Comunicación Social y Magister en Administración de Negocios MBA) y el Mag. Jose Jordan Francesco Pino Galvan (Magister en Gestión Pública).

3.5. Procedimientos

Para el proceso en el cual se desarrolló el presente estudio, se basó en principio en la indagación de una problemática latente e importante, identificando al personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura. En ese sentido se determinó las variables de estudio, por lo que fue necesario la investigación de información sobre las mismas, de acuerdo a aportes teóricos y modelos que fundamenten el trabajo de investigación, por lo que se utilizaron diversas fuentes de estudio, desde libros, revistas, informes estadísticos, tesis, etc. Con la organización de la información se pudo sostener un compromiso con el ente directivo de una escuela de posgrado de Piura, para brindar los alcances del estudio y mediante la solicitud de permiso informado se pudo acceder a que los trabajadores puedan evaluarse en un momento único. De la misma manera en relación con la muestra de estudio se pretendió informar de los objetivos que persigue la investigación aclarando el total anonimato de los participantes y donde la participación es voluntaria, y que la no disposición del mismo, no afectará en nada al participante, siendo entre otros detalles, resaltados en el documento de Consentimiento Informado que se pretende brindar vía correo electrónico. Cabe decir que con la disposición de todas las partes involucradas en la evaluación la cual se dio vía online, a los participantes se les hizo saber sobre el llenado de los cuestionarios de estudio y se aclararon sus dudas. Finalizada la evaluación se les agradeció por su tiempo y aportes, asimismo la información recogida fue tratada con suma cautela para el análisis estadístico.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de estudio se hizo uso en principio de la estadística descriptiva, la cual, tiende a realizar el detalle de informaciones o de valor que se hallaron sobre una variable en base a instrumentos de medición y que pueden mostrarse en tablas y gráficos de forma sencilla para su entendimiento (Hernández & Mendoza, 2018). Es decir que contribuye con la organización, el resumen y la presentación de la data recogida (Ñaupas et al., 2018). Asimismo, con respecto a responder a las hipótesis de investigación se hará uso de la estadística inferencial, la cual viene siendo una de los procesos importantes que ayuden a medir las asociaciones al nivel de diferencias o semejanzas sobre muestras de personas (Sánchez et al., 2018). Previo al análisis se aplicó la prueba de normalidad para estimar si los datos

proviene de una distinción normal ($p > 0.01$) o distinta a la normal ($p < 0.01$), con el objeto de aplicar una prueba paramétrica (Pearson) o no paramétrica (Rho de Spearman). El proceso de análisis estuvo de la mano del software estadístico SPSS v 26, y el uso del MS Excel 2019.

3.7. Aspectos éticos

El estudio consideró como importantes criterios como el mantener en reserva la imagen de los participantes, cuyos resultados fueron totalmente confidenciales y en la que los participantes tuvieron la plena consciencia de formar parte del estudio de manera consciente. Sumado a ello, respecto a los principios éticos se destacan: a: i) Beneficencia, el estudio benefició a las personas que formen parte de la misma a las cuales se les mantuvo el respeto por su bienestar. ii) No maleficencia, que se conservó en todo momento las integridades de cada uno de los participantes. iii) Autonomía, en la que todos los sujetos de estudio, fueron conscientes en todo momento de su participación, y iv) Justicia, haciendo que el trato fuera igualitario y basado en el respeto en todos los que formaron parte de la investigación (Moreno & Carrillo, 2020).

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Tabla 1

Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades Directivas	Bajo	F %	3 75.0%	12 42.9%	0 0.0%	15 36.6%
	Medio	F %	1 25.0%	14 50.0%	0 0.0%	15 36.6%
	Alto	F %	0 0.0%	2 7.1%	9 100.0%	11 26.8%
Total		F %	4 100.0%	28 100.0%	9 100.0%	41 100.0%

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 1, se puede apreciar que 36.6% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades directivas en correspondencia a un 50% en encuestados en un nivel medio del desempeño laboral. Asimismo, un 36.6% de encuestados percibió un nivel bajo las habilidades directivas relacionadas a un bajo nivel del desempeño laboral en el 75% del personal administrativo.

Tabla 2

Relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Habilidad conceptual	Bajo	F	3	13	0	16
		%	75.0%	46.4%	0.0%	39.0%
	Medio	F	1	12	0	13
		%	25.0%	42.9%	0.0%	31.7%
	Alto	F	0	3	9	12
		%	0.0%	10.7%	100.0%	29.3%
Total		F	4	28	9	41
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 2, se puede apreciar que 39% de los colaboradores percibió un nivel bajo en las habilidades conceptuales en correspondencia a un 75% de encuestados en un nivel bajo del desempeño laboral. Mientras que un 31.7% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades conceptuales relacionadas a un nivel medio del desempeño laboral en el 42.9% de los encuestados.

Tabla 3

Relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades Humanas	Bajo	F	3	13	0	16
		%	75.0%	46.4%	0.0%	39.0%
	Medio	F	1	13	1	15
		%	25.0%	46.4%	11.1%	36.6%
	Alto	F	0	2	8	10
		%	0.0%	7.1%	88.9%	24.4%
Total		F	4	28	9	41
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 3, se puede apreciar que 39% de los colaboradores percibió un nivel bajo en las habilidades humanas en correspondencia a un 75% de encuestados en un nivel bajo del desempeño laboral. Mientras que un 36.6% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades humanas relacionadas a un nivel medio del desempeño laboral en el 46.4% de los encuestados.

Tabla 4

Relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Habilidades técnicas	Bajo	F	2	9	0	11
		%	50.0%	32.1%	0.0%	26.8%
	Medio	F	2	16	0	18
		%	50.0%	57.1%	0.0%	43.9%
	Alto	F	0	3	9	12
		%	0.0%	10.7%	100.0%	29.3%
Total		F	4	28	9	41
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 4, se puede apreciar que el 43.9% de los colaboradores percibió un nivel medio de las habilidades técnicas en correspondencia a un 57.1% de encuestados en un nivel medio del desempeño laboral. Asimismo, un 29.3% de colaboradores percibió en un nivel alto las habilidades técnicas relacionadas un nivel medio del desempeño laboral en el 10.7% de los encuestados.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 5

Resultado de la prueba de normalidad de las variables

Variables	Pruebas de Normalidad		
	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Habilidades directivas	0.891	41	0.001
Desempeño laboral	0.981	41	0.720

En la Tabla 5, la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, se comprobó que el constructo de habilidades directivas arrojó un nivel de significancia de 0.001 ($p < 0.01$), mientras que la variable desempeño laboral arrojó una significancia = 0.720 ($p > 0.05$), demostrándose que para la primera variable la distribución de los datos fue distinta a la normal, y para la segunda variable fue una distribución normal. Estos resultados conllevaron a elegir la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

4.3. Contratación de Hipótesis

Prueba de hipótesis objetivo general

Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Tabla 6

Correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral

			Correlaciones	
			Habilidades Directivas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	,776**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	41	41
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,776**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	41	41

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

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 6, la valoración de Rho fue = ,776** asumiéndose como correlación alta junto con una significancia de 0.000 (<,01); afianzando de la existencia de relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Prueba de hipótesis 1

Existe relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Tabla 7

Correlación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral

Correlaciones				
			Habilidad conceptual	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidad conceptual	Coeficiente de correlación	1.000	,740**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	41	41
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,740**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	41	41

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

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 7, la valoración de Rho fue =,740** asumiéndose como correlación alta junto con una significancia de 0.000 ($<,01$); afianzando de la existencia de relación significativa entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Prueba de hipótesis 2

Existe relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Tabla 8

Correlación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral

			Correlaciones	
			Habilidades humanas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000	,776**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	41	41
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,776**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	41	41

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

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 8, la valoración de Rho fue =,776** asumiéndose como correlación alta junto con una significancia de 0.000 (<,01); afianzando de la existencia de relación significativa entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Prueba de hipótesis 3

Existe relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Tabla 9

Correlación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral

			Correlaciones	
			Habilidades técnicas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000	,801**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	41	41
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,801**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	41	41

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

Nota: Encuestas aplicadas en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

En la Tabla 9, la valoración de Rho fue =,801** asumiéndose como correlación alta junto con una significancia de 0.000 ($<,01$); afianzando de la existencia de relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

V. DISCUSIÓN

El presente estudio se denominó, Habilidades directivas y Desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Siendo que las habilidades directivas según Hellriegel et al. (2005 citados en Bhanugopan et al., 2017), son conjuntos de comportamientos, actitudes, capacidades y conocimientos que poseen las personas y son vitales para su desarrollo eficiente sobre el conglomerado de laborales a nivel gerencial y en diversos tipos de empresas, los cuales impactan significativamente el éxito organizacional. De la misma manera para Whetten y Cameron (2016 citados en Arana, 2021) se refieren a las capacidades que poseen las personas para promover acciones de dirección y gestión como resultado de sus aptitudes que incrementan sus capacidades y oportunidades. En tanto que el desempeño laboral tiende a definirse como según Valera & Salgado (2010) como la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización. Además, para De Clercq et al. (2019) se refiere a la medida en que los empleados cumplen con sus funciones de los requisitos de su desempeño. En tal sentido se puede decir que los desempeños de los colaboradores vienen siendo una combinación de sus conductas con el nivel de resultados, por ello es necesario variar primero lo que se haga con el propósito de estimar y observar las acciones (Chou et al. (2022).

En referencia a lo descrito el objetivo general del estudio pretendió determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Los resultados de acuerdo con la estadística descriptiva determinaron que el 36.6% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades directivas en correspondencia a un 50% en encuestados en un nivel medio del desempeño laboral. Asimismo, un 36.6% de encuestados percibió un nivel bajo las habilidades directivas relacionadas a un bajo nivel del desempeño laboral en el 75% del personal docente.

En esa medida la estadística inferencial determinó la existencia de relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022; en la que el coeficiente

de correlación de Rho fue igual a, 776^{**} ; poniendo en evidencia una correlación alta y positiva con una valoración de p igual a 0.000 implicando una relación significativa al nivel de 0,01. Implicando con ello que cuando en el entorno laboral los colaboradores perciben que las habilidades directivas se ejercen de forma adecuada en su gestión ello llega a asociarse y afectar el desarrollo de los desempeños laborales que produzcan comportamientos encaminados hacia el logro de objetivos de los colaboradores.

Los resultados se asociaron al estudio de Cedeño et al. (2021) quien halló asociación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ($p=0.00<0.01$); de la misma manera la investigación de Aguilar (2020) quien confirmó asociación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ($r_s = .594$; $p=0.000$ y $p<0.01$). Además el estudio de Giron (2018) puso en evidencia la existencia de influencias positivas de niveles moderados en un 63% de las habilidades directivas y los desempeños laborales, donde la toma de decisiones, las comunicaciones y la gestión impacta de forma significativa con los desempeños laborales. De ahí que se asuma de acuerdo con Zeb et al. (2020) que el desempeño laboral, es un factor importante para gestionar el recurso humano y por ende los resultados organizacionales, dado que, en todo el mundo, todas las organizaciones se esfuerzan por lograr el desempeño laboral y como se ha demostrado es importante gestionar y promover en la práctica las habilidades directivas necesarias. Por ello según García et al. (2016) los conocimientos y desarrollo de las habilidades directivas son relevantes en los directivos, gerentes o jefes, sin embargo se resalta el hecho de que no necesariamente por ocupar los altos cargos se desarrollarán adecuadas habilidades directivas; sino que se necesita una mejora continua desde la práctica directiva sobre los recursos humanos y mejorar la calidad de los colaboradores, así como su satisfacción, motivación y por ende, el desempeño laboral.

El primer objetivo específico pretendió establecer la relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Al respecto la estadística descriptiva llegó a identificar que un 39% de los colaboradores percibió un nivel bajo en las habilidades conceptuales en correspondencia a un 75% de encuestados en un nivel bajo del

desempeño laboral. Mientras que un 31.7% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades conceptuales relacionadas a un nivel medio del desempeño laboral en el 42.9% de los encuestados.

Asimismo, la inferencia estadística estableció relación significativa entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022., en la que se demostró que el valor de correlación de Rho fue igual a ,740** demostraron ser una correlación alta y positiva sujeta a una valoración de p igual a 0.000 demostrando ser una correlación significativa al nivel de 0,01. Donde los resultados dan a comprender que al percibirse por parte de los colaboradores que los directivos manejan y ponen en práctica gestiones que demuestran habilidades conceptuales en el cargo, ello afectaría el progreso o volumen de los desempeños laborales que los colaboradores están dispuestas a poner en práctica, dado que se sienten representados por quien los dirige.

Cabe mencionar que la habilidad conceptual se refiere a las capacidades gerenciales que se usan para conceptualizar y pensar en eventos abstractos y complejos. Mediante dichas habilidades, el gerente percibe a la empresa como un todo, comprendiendo la asociación sobre las distintas unidades que existen en el entorno laboral (Katz, 1974).

Los resultados guardan relación con el estudio de Vásquez (2018) quien pudo hallar asociación sobre las funciones directivas y los desempeños laborales ($X^2=3,838$; $p=0,050$). Asimismo el estudio de Murillo et al. (2021), tiene asidero al conocer que las competencias directivas en la gestión universitaria con mayor preponderancia y desarrollo se asociaron a las del trabajo en equipo y el liderazgo. Además, según el estudio de Niebles et al. (2019) la gestión del clima del trabajo guardo relación con el desempeño demostrarse ($r = 0,95$; $p= 0.00<0.01$).

De tal manera que esa habilidad de poder poner en práctica las habilidades conceptuales, facultan al gerente, directivo o jefe para promover una serie de componentes que se dan en la organización y que afectan el desempeño laboral.

Por tal razón los directivos líderes tienen que tener la capacidad suficiente de estar en armonía con sus colaboradores, tener la habilidad de gestionar riesgos y la flexibilidad para adaptarse a los cambios en relación a acciones continuas (Luján, 2018), debido a que según (Sila & Bozo, 2015) el desempeño laboral está muy asociado a la promoción de las competencias de los colaboradores en pro de orientar el comportamiento mediante la eficacia y eficiencia con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

El segundo objetivo específico se basó en establecer la relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Los resultados del análisis descriptivo dieron conocer que el 39% de los colaboradores percibió un nivel bajo en las habilidades humanas en correspondencia a un 75% de encuestados en un nivel bajo del desempeño laboral. Mientras que un 36.6% de colaboradores percibió en un nivel medio las habilidades humanas relacionadas a un nivel medio del desempeño laboral en el 46.4% de los encuestados.

Mientras tanto el análisis de la estadística inferencial estableció relación significativa entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022., en la que se pudo reconocer que el coeficiente de correlación de Rho fue igual a ,776**, evidenciando una correlación alta y positiva sumado a un valor de p igual a 0.000 demostraron ser una correlación significativa al nivel de 0.01. Quedando en evidencia que las capacidades que perciben los colaboradores que ponen en práctica los directivos para manejar grupos humanos de la mano con sus habilidades humanas con su personal de trabajo, afectará positivamente a que los colaboradores se desenvuelvan con comportamientos que mejoren el desempeño laboral, debido a que perciben que sus directivos saben manejar y comprender los grupos de trabajo que gestiona para lograr los objetivos de la institución.

A nivel teórico, las habilidades humanas hacen alusión a la promoción de competencias para producir de forma efectiva en la interna de los grupos de trabajo. Siendo esenciales todas las acciones que se realizan, las cuales tienden a

desarrollarse en la obtención de la aceptación de los trabajadores a fin de brindar un adecuado servicio a los clientes (Katz, 1974).

El resultado hallado se relacionó con la investigación de Vásquez (2018) quien halló relación entre la gestión de recursos y los desempeños laborales ($X^2=6,193$; $p=0,013<0.05$). Asimismo el estudio de Medina (2020) determinó asociación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($Rho=0,522$; $p=0,000$).

En ese sentido, las habilidades directivas son un factor importante en relación a la satisfacción de los trabajadores en todo tipo de compañías, dado que los directivos que llegan a liderar a sus grupos de trabajo, afectan de forma positiva los niveles de satisfacción y por efecto también del rendimiento organizacional (Moreno & Wong, 2018), donde se ha comprobado que las habilidades más destacadas por los subordinados para el desarrollo de adecuados desempeños son las habilidades directivas de relaciones humanas (Issac & Aguilar, 2010). En ese sentido la eficiencia viene siendo el aspecto principal del desempeño laboral para el logro de las actividades y metas organizacionales (Gaspar, 2021), por lo que deben desarrollar las habilidades humanas a través de planes de acción para gestionar adecuadamente el recurso humano, a fin de promover la eficacia y eficiencia de los desempeños laboral a fin de alcanzar los objetivos previstos por los directivos de la organización.

Finalmente, el tercer objetivo específico buscó establecer la relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. De tal manera que los análisis descriptivos detallaron que el 43.9% de los colaboradores percibió un nivel medio de las habilidades técnicas en correspondencia a un 57.1% de encuestados en un nivel medio del desempeño laboral. Asimismo, un 29.3% de colaboradores percibió en un nivel alto las habilidades técnicas relacionadas un nivel medio del desempeño laboral en el 10.7% de los encuestados.

En esa línea, la inferencia estadística llegó a establecer que efectivamente existió relación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022; cuyo

coeficiente de correlación de Rho fue igual a ,801**, demostrando ser una correlación alta y positiva con una valoración de p igual 0.000 siendo una correlación significativa al nivel de 0.01). Lo que pone en evidencia que los colaboradores al percibir que los directivos poseen y ponen en práctica las suficientes habilidades técnicas para gestionar los propósitos de trabajo institucional ello afectaría el nivel de desempeño laboral que llevan a la práctica los colaboradores para alcanzar las metas institucionales.

Teóricamente las habilidades técnicas, tienden a definirse como las capacidades de uso de los conocimientos técnicos, metódicos y del uso de herramientas vitales para lograr realizar las labores establecidas (Katz, 1974).

Los resultados tienen asidero con el estudio de García et al. (2016) quien halló bajas puntuaciones en aspectos como el autoconcepto, habilidades de supervisión y capacidades de decisión sobre las relaciones humanas en las habilidades directivas, mientras que el desempeño laboral implicó que el 67 % de encuestado se ubicó en un nivel medio, donde finalmente se conoció que las habilidades directivas se asocian al desempeño laboral ($p=0.00<0.01$)

De ahí que se afirma que las habilidades directivas implican poseer una serie de conocimientos y del manejo del control de toda cultura que se da en la empresa (Jordán et al., 2018), y para ello es importante desarrollar el liderazgo y las competencias necesarias para asumir decisiones (Paredes et al., 2021). En esa línea, Pereda et al. (2018) afirmó que los trabajadores de sectores públicos dan valor a la eficacia de los rendimientos profesionales como el aspecto más preponderante, sumado a las capacidades de aprendizaje y las colaboraciones que se gestan en los equipos de trabajo. Por ello es importante que quienes asumen y dirigen puestos de directivos o gerenciales deben de tener el suficiente conocimiento y experiencia para gestionar el recurso humano y gestionar planes estratégicos lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios, asumiendo riesgos y tomando decisiones importantes que conduzcan el comportamiento del personal hacia un óptimo desempeño que se pueda estimar en logro de objetivos.

VI. CONCLUSIONES

1. Pudo afirmarse de asociación significativa de las habilidades directivas con el desempeño laboral en el personal administrativo personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. ($Rho = ,776^{**} < .01$).
2. Pudo afirmarse de asociación significativa de la dimensión habilidad conceptual con el desempeño laboral en el personal administrativo personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. ($Rho = ,740^{**} < .01$).
3. Pudo afirmarse de asociación significativa de la dimensión habilidades humanas con el desempeño laboral en el personal administrativo personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. ($Rho = ,776^{**} < .01$).
4. Pudo afirmarse de asociación significativa de la dimensión habilidades técnicas con el desempeño laboral en el personal administrativo personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. ($Rho = ,801^{**} < .01$).

VII. RECOMENDACIONES

1. A la plana directiva o gerencial se recomienda gestionar un sistema continuo de planificación, ejecución de planes de capacitación sobre las habilidades directivas con la finalidad de motivar e influenciar en el desarrollo de las habilidades y competencias del personal gerencial y/o directivo que lleve a la práctica el máximo comportamiento del desempeño de los colaboradores a fin de alcanzar las metas organizacionales.
2. Al área de recursos humanos, se recomienda llevar a cabo un control sobre informes mensuales de las prácticas directivas y como se está gestionando las habilidades mismas, así como una evaluación trimestral por parte de los colaboradores a fin de medir las habilidades directivas.
3. Al área de recursos humanos, se sugiere analizar los sistemas y procedimientos de la evaluación de desempeño, pudiendo gestionarse análisis de 180° grados o de 360° a fin de obtener la suficiente información tanto de la percepción de los trabajadores como también de cómo se están llevando a cabo las gestiones y sistemas que evalúan justamente el desempeño laboral, con el propósito posterior de desarrollar mejores alternativas.
4. A los investigadores interesados en este estudio, se les sugiere ampliar el margen de población de análisis, como también proponer diseños metodológicos que confirmen la relación entre las variables y/o desarrollar programas de intervención sobre las variables estudiadas.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2020). Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2988022>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea. (2018). Labor performance: a social problem of science. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 1–12.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=3bc813c5-7766-4465-b5b0-4860cf897705%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#db=fua&AN=139253625>
- Arana, W. (2021). Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el potencial de habilidades directivas de los trabajadores. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(47), 19–27. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20576>
- Arcila, S., & Oliverio, J. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 592–606. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.26.E6.36>
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES) – ScienceOpen. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 72–81.
<http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/304/345>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Grupo Editorial Patria.
www.editorialpatria.com.mx www.sali.org.mx
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, humanidaes y ciencias sociales* (4ta ed.). Colombia: Pearson.
- Bhanugopan, R., Wang, Y., Lockhart, P., & Farrell, M. (2017). Managerial skills shortages and the impending effects of organizational characteristics: Evidence from China. *Personnel Review*, 46(8), 1689–1716. <https://doi.org/10.1108/PR->

04-2016-0093

- Cadillo, K. (2020). Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019. *Universidad César Vallejo*.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2957389>
- Cedeño, J., Nieves, R., & Pingo, C. (2021). Habilidades directivas y desempeño laboral en docentes de la I.E. gerald frías, Ayabaca, Piura - 2019 [Tesis de maestría]. In *Universidad Católica de Trujillo*.
<https://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/1508>
- Chou, N., Hsieh, H., & Hung, T. (2022). The impact of person-job fit on job performance: job involvement as mediator, and career plateau as mediated moderator. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115–133.
<https://www.proquest.com/docview/2623460411/9A02A64A7E4E493APQ/9?accountid=37408>
- De Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2019). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184–203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Scientific articles, types of scientific research and productivity in health sciences. *Revista Ciencias de La Salud*, 14(1), 115–121.
<https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>
- García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 5(10), 1–23.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico Profesional*, 6(8), 318–329.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>

- Gestión. (2015). *Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional*. Tendencias; NOTICIAS GESTIÓN. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-94108-noticia/>
- Giron, L. (2018). Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro - Filial Huacho, 2017 [Tesis de licenciatura]. In *Universidad San Pedro*. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9609>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Imran, R., & Tariq, S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195–206. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2019-0074>
- Issac, T., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124–137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3265403>
- Jordán, J., Gamboa, J., & Mejía, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5(14), 214–223. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055605>
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Estados Unidos: Universidad de Michigan.
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - SCIENTIA*, 10(1), 24–46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Manchero, M., & Villalba, R. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista Publicando*, 9(3), 620–637. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852119>
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores.
- Masood, H., Urooj, A., Samiullah, S., Iftikhar, A., & Syed, G. (2020). Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of Karachi. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(2), 31–41. <https://www.proquest.com/docview/2434244417/D47CE0D0CEC8433BPQ/1?accountid=37408>
- Medina, C. (2020). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal obrero de Agro Pacha S.A. Morropón- Piura, 2019 [Tesis de licenciatura]. In *Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55813/Medina_CCP-SD.pdf?sequence=1
- Moreno, D., & Carrillo, J. (2020). *Normas APA 7.ª edición Guía de citación y referenciación. Segunda versión revisada y ampliada 2020*. (7ma ed.). Universidad Central. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Moreno, M., & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132011/html/>
- Murillo, G., Bedoya, C., & González, C. (2021). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/EDU.2020.23.4.7>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.).

Colombia: Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>

Niebles, W., Hoyos, L., & De La Ossa, J. (2019). Organizational climate and teaching performance in private universities of Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 283–294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>

Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69–90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7970365>

Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO: Revista Científica de La Investigación y El Conocimiento*, 3, 682–705. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402258>

Peña, I. (2017). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13262/peña_mi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, L. (2019). Competencias emocionales y habilidades directivas en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico – Sullana – Piura [Tesis de maestría]. In *Universidad Cesar Vallejo*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_1bf6a664004828c9bf53449955169294

Pereda, F., López, T., & González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 1(46), 199–230. <https://doi.org/10.21308/RECP.46.09>

Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación* (3era ed.). México: Pearson.

- Pino, E., Granja, A., & Niño, Y. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo . *Dominio de Las Ciencias*, 7(4), 23–38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229774>
- Ponce, L., & Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de Las Ciencias*, 7(2), 1129–1154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231811>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Editorial Pearson.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>
- Salas, J., & Díaz, A. (2016). Habilidades directivas en la gestión de universidades públicas como empresas del conocimiento. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 11(21), 102–127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6855959>
- Salazar, D. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour*, 15, 26–42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067852>
- Sánchez, F. (2019). Epistemic Fundamentals of Qualitative and Quantitative Research: Consensus and Dissensus. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, H., Romero, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sila, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras - Dialnet. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación*

de *Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(2), 178–196.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430951>

Solis, E. (2018). Habilidades directivas en el desempeño laboral en instituciones educativas de la Red N° 24, Comas, 2018 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2981944>

Valera, O., & Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Venezuela: Ediciones IESA.

Valverde, L., Ortiz, L., & Romero, A. (2018). Rol del gerente educativo y el desempeño laboral en docentes de Educación Superior. *Dominio de Las Ciencias*, 4(3), 177–188.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560199>

Vargas, I. (2015). *80% de las empresas en México, sin empleados líderes*. Expansión. <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender>

Vásquez, J. (2018). Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2950791>

Zeb, A., Rehman, F., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 299–317. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2020-0011>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
<p>TÍTULO: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Rangel Izaga, Claudia Marie</p>						
VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Habilidades directivas	Son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, en la que las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica (Katz, 1974).	El Cuestionario de Habilidades Directivas, se mide de manera individual y colectiva en colaboradores del área administrativa y contiene 20 ítems de evaluación de respuesta múltiple con 5 opciones para marcar, las cuales se distribuyen en 3 dimensiones: habilidad conceptual, habilidades humanas, habilidades técnicas (Solis, 2018).	Habilidad conceptual	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo - Planes - Estructura organizacional - Normas de funcionamiento - Orientación al personal - Planificación 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Intervalo: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva al personal - Fomenta buena relación - Copera con el personal - Facilita información - Conduce a su grupo - Desarrolla las actividades administrativas 	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	
			Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra interés - Orienta las actividades - Promueve la participación 	18, 19, 20	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Rangel Izaga, Claudia Marie

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Desempeño laboral	Es la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización (Valera & Salgado, 2010).	El Cuestionario de Desempeño Laboral, se mide de manera individual y colectiva en colaboradores del área administrativa, presenta 23 ítems de evaluación de respuesta múltiple con 5 opciones para marcar, las cuales se distribuyen en 3 dimensiones: Desempeño de tareas, Desempeño contextual, Desempeño contraproductivo (Solis, 2018).	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Administración - Comunicación escrita o verbal 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Intervalo: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> - Contextual interpersonal - Contextual de trabajo - Contextual organizacional - Contextual adaptación e innovación 	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	
			Desempeño contraproductivo	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño contra productivo interpersonal - Desempeño contra productivo organizacional 	20, 21, 22, 23	

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
<p>TÍTULO: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022. Rangel Izaga, Claudia Marie</p>							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal administrativo</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Establecer la relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>2. Establecer la relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño laboral en el personal</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>1. Existe relación entre la dimensión habilidad conceptual y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>2. Existe relación entre la dimensión habilidades humanas y el desempeño</p>	Variable independiente: Habilidades directivas			<p>Nivel y rango</p> <p style="text-align: center;">Alto Medio Bajo</p>	
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala
			Habilidad conceptual	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo - Planes - Estructura organizacional - Normas de funcionamiento - Orientación al personal - Planificación 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8		<p>Intervalo:</p> <p>1: Nunca 2: Casi nunca: 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>
			Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva al personal - Fomenta buena relación - Copera con el personal - Facilita información - Conduce a su grupo - Desarrolla las actividades administrativas 	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17		
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra interés - Orienta las actividades - Promueve la participación 	18, 19, 20					

<p>de una escuela de posgrado de Piura, 2022?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022?</p>	<p>administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>3. Establecer la relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p>	<p>laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p> <p>3. Existe relación entre la dimensión habilidades técnicas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.</p>	<p>Variable independiente: Desempeño laboral</p>					
			<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítems</p>	<p>Escala</p>	<p>Nivel y rango</p>	
			<p>Desempeño de tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración - Comunicación escrita o verbal 	<p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12</p>	<p>Intervalo:</p> <p>1: Nunca 2: Casi nunca: 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p> <p style="text-align: center;">Alto Medio Bajo</p>		
			<p>Desempeño contextual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contextual interpersonal - Contextual de trabajo - Contextual organizacional - Contextual adaptación e innovación 	<p>13, 14, 15, 16, 17, 18, 19</p>			
			<p>Desempeño contraproductivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño contra productivo interpersonal - Desempeño contra productivo organizacional 	<p>20, 21, 22, 23</p>			
<p style="text-align: center;">TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>			<p style="text-align: center;">POBLACIÓN Y MUESTRA</p>		<p style="text-align: center;">INSTRUMENTOS</p>		<p style="text-align: center;">MÉTODO DE ANÁLISIS</p>	
<p>Enfoque: Cuantitativo.</p> <p>Tipo: Aplicada.</p> <p>Diseño: No experimental.</p>			<p>Población: 52 colaboradores</p> <p>Muestra: 41 colaboradores</p> <p>Muestreo: No probabilístico, por conveniencia e intencional.</p>		<p>Variables: Habilidades directivas Desempeño laboral</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autoría del instrumento: Solis (2018). Adaptado al contexto peruano.</p>		<p style="text-align: center;">Estadística descriptiva</p> <p style="text-align: center;">Estadística inferencial</p>	

ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de Habilidades Directivas	
Autor/a	Katz	
Año de edición	1974	
Adaptación	Elidor Solis Caldua	
Año	2018	
Ámbito de aplicación	Personal administrativo	
Administración	Individual y colectiva.	
Duración	15 minutos aproximadamente.	
Objetivo	Analizar la percepción sobre las habilidades directivas en el personal administrativo.	
Validez	El instrumento fue validado a través de juicio de 3 expertos.	
Confiabilidad	Para encontrar su confiabilidad se recurrió al método de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,988; indicándonos que el instrumento cuenta con una buena consistencia interna.	
Aspectos a evaluar	<p>El cuestionario está constituido por 20 ítems distribuido en 3 dimensiones que a continuación se detallan:</p> <p>D1. Habilidad conceptual (8 ítems)</p> <p>D2. Habilidades humanas (9 ítems)</p> <p>D3. Habilidades técnicas (3 ítems)</p>	
Calificación	<p>Nunca :(1 puntos)</p> <p>Casi nunca :(2 puntos)</p> <p>A veces :(3 puntos)</p> <p>Casi siempre :(4 puntos)</p> <p>Siempre :(5 puntos)</p>	
Categorías generales	<p>Alto :(74 - 100)</p> <p>Medio :(47 - 73)</p> <p>Bajo :(20 - 46)</p>	

Cuestionario de Habilidades Directivas

Nº	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la organización.					
2	Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu organización.					
4	Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la organización.					
5	Los ejecutivos orientan al personal de la organización de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.					
6	Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la organización.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	Los directivos realizan la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.					
9	Los directivos incentivan al personal para cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la organización.					
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.					
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad organizacional.					
12	Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	Los directivos mantienen informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la organización.					
14	Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					

15	Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Los directivos están dispuestos a mantener un dialogo horizontal con sus colaboradores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.					
17	Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.					
18	Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de Desempeño Laboral	
Autor/a	Valera y Salgado	
Año de edición	2010	
Adaptación	Elidor Solis Caldua	
Año	2018	
Ámbito de aplicación	Personal administrativo	
Administración	Individual y colectiva.	
Duración	15 minutos aproximadamente.	
Objetivo	Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo.	
Validez	El instrumento fue validado a través de juicio de 3 expertos.	
Confiabilidad	Para encontrar su confiabilidad se recurrió al método de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue ,922; indicándonos que el instrumento cuenta con una buena consistencia interna.	
Aspectos a evaluar	El cuestionario está constituido por 23 ítems distribuido en 3 dimensiones que a continuación se detallan: D1. Desempeño de tareas (12 ítems) D2. Desempeño contextual (7 ítems) D3. Desempeño contraproductivo (4 ítems)	
Calificación	Nunca :(1 puntos) Casi nunca :(2 puntos) A veces :(3 puntos) Casi siempre :(4 puntos) Siempre :(5 puntos)	
Categorías generales	Alto :(85 - 115) Medio :(54 - 84) Bajo :(23 - 53)	

Cuestiona de Desempeño Laboral

N°	ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El personal administrativo coordina comunica los reportes de actividades oportunamente.					
2	Se cumple a cabalidad los horarios de trabajo.					
3	El personal administrativo informa los reportes oportunamente a sus directivos.					
4	La comunicación entre colaboradores es alturada y fortalece el desempeño laboral.					
5	Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo contribuyen al clima laboral.					
6	El personal administrativo respeta el conducto regular jerárquico para canalizar algún tipo de reclamos o inquietudes.					
7	Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.					
8	El personal administrativo toma de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la organización.					
9	El personal administrativo sigue las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.					
10	El personal administrativo demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la organización.					
11	El personal administrativo acata las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores.					
12	El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.					
13	Existe colaboración entre compañeros de trabajo que han estado ausentes por algún motivo.					
14	Entre compañeros de trabajo se escucha y apoya a los colegas en los problemas y preocupaciones que están a su alcance.					
15	Ayuda a sus compañeros que tienen mucho trabajo pendiente.					

16	El personal administrativo presenta quejas constantes y muestra disconformidad.					
17	El personal administrativo descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales.					
18	El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.					
19	El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.					
20	Existen reportes de personal que no cumplen con las horas de trabajo.					
21	Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal en el personal administrativo.					
22	El personal ha sido detectado realizando labores extralabores.					
23	El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a la organización.					

ANEXO 4: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Validez Juicio de expertos o Validación por jueces

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura – 2022

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACION Y RECOMENDACION
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
HABILIDADES DIRECTIVAS Son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica (Katz, 1974). Habilidad conceptual		1- Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la organización.						X		X		X		X		
		2- Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.						X		X		X		X		
		3- Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu organización.						X		X		X		X		
		4- Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la organización.						X		X		X		X		
		5- Los ejecutivos orientan al personal de la organización de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.						X		X		X		X		
		6- Los directivos administran correctamente los recursos organizacionales destinados para la organización.						X		X		X		X		
		7- Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.						X		X		X		X		
		8- Los directivos realizan la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.						X		X		X		X		

Habilidades humanas	9- Los directivos incentivan al personal para cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la organización.						X	X	X	X		
	10- Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.						X	X	X	X		
	11- Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad organizacional.						X	X	X	X		
	12- Los directivos cooperan con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.						X	X	X	X		
	13- Los directivos mantienen informado al personal de todas las normas educativas y existentes en la organización.						X	X	X	X		
	14- Los directivos conducen a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.						X	X	X	X		
	15- Los directivos desarrollan las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.						X	X	X	X		
	16- Los directivos están dispuestos a mantener un dialogo horizontal con sus colaboradores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.						X	X	X	X		
	17- Los directivos son capaces de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.						X	X	X	X		
Habilidades técnicas	18- Los directivos demuestran interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.						X	X	X	X		
	19- Los directivos orientan las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.						X	X	X	X		
	20- Los directivos promueven la participación del personal buscando la efectividad de la organización.						X	X	X	X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas de Katz

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: PINO GAVAN JOSÉ JORDAN FRANCESCO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER / LIC. EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

N° 33988

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACION Y RECOMENDACION					
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
								Si	No	Si	No		Si	No	Si	No	
DESEMPEÑO LABORAL Es la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización (Valera & Salgado (2010).	Desempeño de tareas	1- El personal administrativo coordina comunica los reportes de actividades oportunamente.						X		X		X					
		2- Se cumple a cabalidad los horarios de trabajo.						X		X		X		X			
		3- El personal administrativo informa los reportes oportunamente a sus directivos.						X		X		X		X			
		4- La comunicación entre colaboradores es alturada y fortalece el desempeño laboral.						X		X		X		X			
		5- Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo contribuyen al clima laboral.						X		X		X		X			
		6- El personal administrativo respeta el conducto regular jerárquico para canalizar algún tipo de reclamos o inquietudes.						X		X		X		X			
		7- Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.						X		X		X		X			
		8- El personal administrativo toma de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la organización.						X		X		X		X			
		9- El personal administrativo sigue las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.						X		X		X		X			
		10- El personal administrativo demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la organización.						X		X		X		X			
		11- El personal administrativo acata las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores.						X		X		X		X			

Desempeño contextual	12- El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.						X	X	X	X		
	13- Ayuda a sus compañeros que tienen mucho trabajo pendiente.						X	X	X	X		
	14- El personal administrativo presenta quejas constantes y muestra disconformidad.						X	X	X	X		
	15- El personal administrativo descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales.						X	X	X	X		
	16- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.						X	X	X	X		
	17- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.						X	X	X	X		
Desempeño contra productivo	18- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.						X	X	X	X		
	19- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.						X	X	X	X		
	20- Existen reportes de personal que no cumplen con las horas de trabajo.						X	X	X	X		
	21- Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal en el personal administrativo.						X	X	X	X		
	22- El personal ha sido detectado realizando labores extras.						X	X	X	X		
	23- El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a la organización.						X	X	X	X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desempeño Laboral

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: PINO GALVAN JOSÉ JORDAN FRANCESCO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER / LIC. EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto X	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

N° 33988

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura – 2022

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACION Y RECOMENDACION			
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y la tesis		Relación entre la tesis y las opciones de respuesta					
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS Son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica (Katz, 1974).</p>	<p>Habilidad conceptual</p>	1- Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la organización.						X		X		X		X					
		2- Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.						X		X		X		X					
		3- Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu organización.						X		X		X		X					
		4- Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la organización.						X		X		X		X					
		5- Los ejecutivos orientan al personal de la organización de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.						X		X		X		X					

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas de Katz

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CHERRES MADRID ESMERITA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

VALORACIÓN:

Muy Alto (X)	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
-----------------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)



FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACION Y RECOMENDACION	
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre los ítems y la opción designada			
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
DESEMPEÑO LABORAL Es la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización (Valera & Salgado (2010)).	Desempeño de tareas ROTACION EXTERNA	1- El personal administrativo coordina comunica los reportes de actividades oportunamente.						X		X		X		X			
		2- Se cumple a cabalidad los horarios de trabajo.						X		X		X		X			
		3- El personal administrativo informa los reportes oportunamente a sus directivos.						X		X		X		X			
		4- La comunicación entre colaboradores es fluida y fortalece el desempeño laboral.						X		X		X		X			
		5- Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo contribuyen al clima laboral.						X		X		X		X			
		6- El personal administrativo respeta el conducto regular jerárquico para canalizar algún tipo de reclamos o inquietudes.						X		X		X		X			
		7- Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.						X		X		X		X			
		8- El personal administrativo toma de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la organización.						X		X		X		X			

		9- El personal administrativo sigue las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.						X		X		X		X			
		10- El personal administrativo demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la organización.						X		X		X		X			
		11- El personal administrativo acata las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores.						X		X		X		X			
		12- El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.						X		X		X		X			
	Desempeño contextual	13- Ayuda a sus compañeros que tienen mucho trabajo pendiente.						X		X		X		X			
		14- El personal administrativo presenta quejas constantes y muestra disconformidad.						X		X		X		X			
		15- El personal administrativo descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales.							X		X		X		X		
		16- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.							X		X		X		X		
		17- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.							X		X		X		X		

Desempeño contra productivo	18- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.						X		X		X		X		
	19- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.						X		X		X		X		
	20- Existen reportes de personal que no cumplen con las horas de trabajo.						X		X		X		X		
	21- Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal en el personal administrativo.						X		X		X		X		
	22- El personal ha sido detectado realizando labores extras.						X		X		X		X		
	23- El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a la organización.						X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desempeño Laboral

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CHERRES MADRID ESMERITA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

VALORACIÓN:

Muy Alto (X)	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
-----------------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)



FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura – 2022

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACION Y RECOMENDACION			
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y la tesis		Relación entre la tesis y las opciones de respuesta					
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS</p> <p>Son los niveles de conocimiento que se han aprendido con el objetivo de afrontar eficazmente las problemáticas que pudieran repetirse en algún momento, las habilidades directivas justamente se aprenden con el tiempo sumado a la práctica (Katz, 1974).</p>	<p>Habilidad conceptual</p>	21- Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la organización.						X		X		X		X					
		22- Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.						X		X		X		X					
		23- Recibes información por parte de los directivos acerca de la estructura organizacional de tu organización.						X		X		X		X					
		24- Los directivos establecen acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la organización.						X		X		X		X					
		25- Los ejecutivos orientan al personal de la organización de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.						X		X		X		X					

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas de Katz

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: RODRIGUEZ DE PEÑA NELIDA ISABEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto (X)	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
-----------------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)



Nelida Isabel Rodriguez de Peña
D.C. Nelida Isabel Rodriguez de Peña
REG. UNIC. DE COLLEJ. Nº 1480

FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	OPCIONES					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACION Y RECOMENDACION		
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Evaluación sobre variable y la dimensión		Evaluación sobre la dimensión y el indicador		Evaluación sobre el indicador y los ítems		Evaluación sobre los ítems y otros aspectos				
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
DESEMPEÑO LABORAL Es la realización de forma voluntaria de comportamientos que se han seleccionado bajo el propósito de lograr las metas en la organización (Valera & Salgado (2010)).	Desempeño de tareas ROTACION EXTERNA	24- El personal administrativo coordina comunica los reportes de actividades oportunamente.						X	X	X	X							
		25- Se cumple a cabalidad los horarios de trabajo.						X	X	X	X							
		26- El personal administrativo informa los reportes oportunamente a sus directivos.						X	X	X	X							
		27- La comunicación entre colaboradores es fluida y fortalece el desempeño laboral.						X	X	X	X							
		28- Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo contribuyen al clima laboral.						X	X	X	X							
		29- El personal administrativo respeta el conducto regular jerárquico para canalizar algún tipo de reclamos o inquietudes.						X	X	X	X							
		30- Las actividades se cumplen según las indicaciones impartidas.						X	X	X	X							
		31- El personal administrativo toma de decisiones autónomas para solucionar problemas menores en base a las políticas de liderazgo y empoderamiento de la organización.						X	X	X	X							

		32- El personal administrativo sigue las instrucciones de sus jefes con actitud positiva.							X	X	X	X		
		33- El personal administrativo demuestra disposición para apoyar en actividades programadas dentro de la organización.							X	X	X	X		
		34- El personal administrativo acata las decisiones que aplican imparcialmente los supervisores.							X	X	X	X		
		35- El coordinador de área interactúa adecuadamente con sus compañeros.							X	X	X	X		
	Desempeño contextual	36- Ayuda a sus compañeros que tienen mucho trabajo pendiente.							X	X	X	X		
		37- El personal administrativo presenta quejas constantes y muestra disconformidad.							X	X	X	X		
		38- El personal administrativo descuida su trabajo por atender llamadas telefónicas personales.							X	X	X	X		
		39- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.							X	X	X	X		
		40- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.							X	X	X	X		

Desempeño contra productivo	41- El personal administrativo comunica con anticipación su inasistencia al trabajo.						X		X		X		X		
	42- El personal administrativo comparte con sus colegas técnicas y métodos de trabajo innovadoras que mejoran el desempeño y la productividad.						X		X		X		X		
	43- Existen reportes de personal que no cumplen con las horas de trabajo.						X		X		X		X		
	44- Existen reportes por acoso sexual, agresión física o verbal en el personal administrativo.						X		X		X		X		
	45- El personal ha sido detectado realizando labores extras.						X		X		X		X		
	46- El personal realiza demoras injustificadas al ingresar a la organización.						X		X		X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desempeño Laboral

OBJETIVO: Medir el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la UNP.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: RODRIGUEZ DE PEÑA NELIDA ISABEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto (X)	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
-----------------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)



Dr. Nelida Isabel Rodríguez de Peña
MAG. UNIC. DE COLEJ. Nº 5440

FIRMA DEL EVALUADOR

Cuestionario Virtual de Variables : Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

Instrucciones: Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones, entre las que usted se posicionará, marcando aquella casilla que mejor represente su parecer. Su participación es totalmente confidencial.

¡Muchas gracias por su colaboración!

 marierizaga@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

Habilidades Directivas

1. Los directivos integran los equipos de trabajo conformados en la organización

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Los directivos cumplen con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.

- Nunca
- Casi Nunca

Desempeño Laboral

1. El personal administrativo coordina comunica los reportes de actividades oportunamente.

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

2. Se cumple a cabalidad los horarios de trabajo.

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3. El personal administrativo informa los reportes oportunamente a sus directivos.

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces

Confiabilidad instrumento 1

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	55.63	387.688	0.815	0.988
2	55.39	377.144	0.905	0.987
3	55.49	380.806	0.856	0.988
4	55.37	381.838	0.893	0.987
5	55.46	382.355	0.880	0.987
6	55.56	379.402	0.902	0.987
7	55.39	383.544	0.879	0.987
8	55.37	382.288	0.901	0.987
9	55.78	378.976	0.909	0.987
10	55.85	385.478	0.787	0.988
11	55.51	375.556	0.935	0.987
12	55.51	378.206	0.892	0.987
13	55.32	381.922	0.875	0.987
14	55.56	378.902	0.951	0.987
15	55.44	379.902	0.892	0.987
16	55.46	380.805	0.918	0.987
17	55.73	378.751	0.870	0.987
18	55.29	382.112	0.943	0.987
19	55.29	384.012	0.916	0.987
20	55.46	383.155	0.922	0.987

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.988	20

Confiabilidad instrumento 2

Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	70.39	184.944	0.778	0.915
2	70.78	184.526	0.658	0.916
3	70.39	182.744	0.845	0.913
4	70.56	185.252	0.674	0.916
5	70.49	181.056	0.804	0.913
6	70.41	182.599	0.783	0.914
7	70.56	182.002	0.839	0.913
8	70.71	180.862	0.770	0.914
9	70.39	182.194	0.843	0.913
10	70.44	179.802	0.869	0.912
11	70.34	184.580	0.822	0.914
12	70.68	178.822	0.803	0.913
13	70.68	181.322	0.823	0.913
14	70.61	182.044	0.846	0.913
15	70.93	181.470	0.729	0.915
16	70.61	200.794	0.121	0.926
17	70.73	199.251	0.176	0.925
18	70.49	185.156	0.688	0.916
19	70.83	184.195	0.717	0.915
20	71.17	198.045	0.270	0.923
21	71.51	208.706	-0.146	0.931
22	71.15	210.028	-0.182	0.932
23	71.00	217.150	-0.444	0.935

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.922	23

ANEXO 6: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



‘Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional’

Piura, 14 de Junio de 2022

DR. SIGIFREDO BURNEO SÁNCHEZ
Director de la Escuela de Posgrado de la UNP

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y hacer de su conocimiento que requiero de su autorización para poder aplicar un instrumento virtual (cuestionario) al personal administrativo de su representada que me permita la obtención de datos y llevar a cabo la investigación titulada: **“HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA - 2022”** con el objetivo de obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Así mismo comentarle que al culmino de la Investigación me comprometo a entregar un ejemplar a su Despacho.

Me despido sin no antes agradecerle de antemano por su gentil atención.

Atentamente,

Br. Claudia Marie Rangel Izaga
DNI: 45768823



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
ESCUELA DE POSGRADO
Sigfredo Burneo Sánchez
Dr. Sigfredo Alberto Burneo Sánchez
DIRECTOR (E)

ANEXO 7: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución:	Universidad Cesar Vallejo – Filial Piura.
Investigadora:	Rangel Izaga, Claudia Marie.
Título:	«Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022».

Estimado Sr.(a): A través del presente documento se le solicita la participación voluntaria para la investigación «Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022».

Fines del Estudio: Este es un estudio desarrollado por una investigadora de la Universidad Cesar Vallejo. Con el fin de determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una escuela de posgrado de Piura, 2022.

Procedimientos: Si usted acepta participar del estudio, la investigadora podrá tener acceso a la información que se recolectará mediante la aplicación de dos cuestionarios, donde se considerarán algunos datos de acuerdo a las respectivas variables de estudio.

Riesgos: No se prevén riesgos por participar en este estudio.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por su participación en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad: La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

Derechos del participante: La participación es voluntaria. Usted tiene el derecho de retirar su consentimiento para la participación en cualquier momento, sin perjuicio alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio, comunicándose con Rangel Izaga, Claudia Marie.

CONSENTIMIENTO

Voluntariamente doy mi consentimiento para ser participe en este estudio, comprendo en que consiste mi participación en la investigación, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin perjuicio alguno.

Participante de estudio

Nombre:

Investigadora:

Rangel Izaga, Claudia Marie

ANEXO 8: BASE DE DATOS

Base de datos: Habilidades directivas

ID	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20
1	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5
6	3	3	1	4	2	1	4	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3	4	3
7	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
8	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
9	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	3	3	2
10	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
11	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
12	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	2	4	4	4	5	3	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	4	4	4
16	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2
17	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3
20	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
21	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3
24	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4

26	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2
28	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
29	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2
31	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	2	1
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3
36	2	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
41	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3

Base de datos: Desempeño laboral

ID	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
2	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	1	5	2	2	2	3	2
3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	3
6	5	4	5	4	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3
7	3	3	3	4	5	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	4	3	3	2	4	2	4	3
8	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4
9	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	4	3	4	3	2	3	2	3
10	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4	3	1	1	1
11	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	3	5	3	3	4	3	4	4
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	2	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	2	1	4	2	3	1	2	2
16	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3
17	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
19	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3
20	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
21	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
22	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3
23	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	1	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1	5	4	1	1	1	1
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	5	3
27	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	4	3	2	2	2	1	3	4
28	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	4	3

29	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	4	4	3	2	3	4
31	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	1	1	1	2
32	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	5	3	1	1	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4
35	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2
36	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
37	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	4	3	4
38	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4
39	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3
40	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3
41	4	2	4	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	4



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y desempeño laboral del personal administrativo de una escuela de posgrado, Piura, 2022", cuyo autor es RANGEL IZAGA CLAUDIA MARIE, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 16 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN DNI: 19081715 ORCID 0000-0003-4781-8646	Firmado digitalmente por: VALZASA el 16-08-2022 12:37:10

Código documento Trilce: TRI - 0416887