



Universidad **César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores  
administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Ccorahua Avalos, Franshesca Brisa ([orcid.org/0009-0005-2545-197X](https://orcid.org/0009-0005-2545-197X))

**ASESORES:**

Dr. Villegas Rivas, Danny Alberto ([orcid.org/0000-0002-8651-1367](https://orcid.org/0000-0002-8651-1367))

Dr. Rojas Mori, Johnny Silvino ([orcid.org/0000-0002-4645-4134](https://orcid.org/0000-0002-4645-4134))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA - PERÚ**

**2024**



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VILLEGAS RIVAS DANNY ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024", cuyo autor es CCORAHUA AVALOS FRANSHESCA BRISA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17%, 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.

LIMA, 01 de Agosto del 2024

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>   | <b>Firma</b>  |
|--|---|
| VILLEGAS RIVAS DANNY ALBERTO<br><b>CARNET EXT.:</b> 003066317<br><b>ORCID:</b> 0000-0002-8651-1367 | Firmado electrónicamente<br>por: DAVILLEGASV el 01-<br>08-2024 16:21:12 |

Código documento Trilce: TRI - 0842268



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CCORAHUA AVALOS FRANSHESCA BRISA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

| <b>Nombres y Apellidos</b>  | <b>Firma</b>  |
|---|---|
| CCORAHUA AVALOS FRANSHESCA BRISA<br><b>DNI:</b> 76312871<br><b>ORCID:</b> 0009-0005-2545-197X | Firmado electrónicamente<br>por: FCCORAHUAAVA el<br>23-08-2024 15:27:53 |

Código documento Trilce: INV - 1784967

## **Dedicatoria**

A mis padres Félix Ccorahua y Epifanía Avalos, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido la base de todas mis realizaciones, gracias por ser mi inspiración y mi fortaleza en cada paso de este camino.

A mis hermanas, quienes son mi mayor fortaleza, gracias por cada consejo, por cada palabra de aliento y por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma dudaba.

A mi enamorado Henry, cuyo amor y apoyo incondicional ha sido mi fuerza durante todo este proceso. Gracias por tu paciencia, comprensión y por estar siempre a mi lado.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo (UCV) por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente.

A mi asesor Danny Alberto Villegas Rivas, quien compartió conmigo, con sabiduría, sus valiosas enseñanzas y por ser mi guía constante en todo el proceso de la elaboración de mi investigación.

A mi familia y amistades en general, por el apoyo solidario que me brindaron y a todas las personas que contribuyeron a que esta tesis sea posible.

## Índice de contenidos

Pág.

|   |      |
|---|------|
| Carátula .....                                  | i    |
| Declaratoria de autenticidad del asesor.....    | ii   |
| Declaratoria de originalidad del autor (a)..... | iii  |
| Dedicatoria .....                               | iv   |
| Agradecimiento .....                            | v    |
| Índice de contenidos .....                      | vi   |
| Índice de tablas .....                          | vii  |
| Resumen.....                                    | viii |
| Abstract.....                                   | ix   |
| I. INTRODUCCIÓN .....                           | 1    |
| II. METODOLOGÍA .....                           | 16   |
| III. RESULTADOS.....                            | 21   |
| IV. DISCUSIÓN .....                             | 34   |
| V. CONCLUSIONES .....                           | 41   |
| VI. RECOMENDACIONES .....                       | 42   |
| REFERENCIAS.....                                | 43   |
| ANEXOS.....                                     | 49   |

## Índice de tablas

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1 Nivel de percepción de la V1, habilidades gerenciales y sus dimensiones  | 21   |
| Tabla 2 Nivel de percepción de la V2, desempeño laboral  | 24   |
| Tabla 3 Tabla cruzada entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024  | 25   |
| Tabla 4 Tabla cruzada entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024   | 26   |
| Tabla 5 Tabla cruzada entre las habilidades personales y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024   | 27   |
| Tabla 6 Tabla cruzada entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024   | 28   |
| Tabla 7 Prueba de normalidad Shapiro–Wilk para las variables de estudio  | 29   |
| Tabla 8 Correlación y significancia entre habilidades gerenciales y desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 | 30   |
| Tabla 9 Correlación y significancia entre habilidades teóricas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024    | 31   |
| Tabla 10 Correlación y significancia entre habilidades personales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 | 32   |
| Tabla 11 Correlación y significancia entre habilidades técnicas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024   | 33   |

## Resumen

El objetivo principal de la investigación fue determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024; la investigación se alinea al objetivo de desarrollo sostenible: trabajo decente y crecimiento económico, desarrollo económico, empleo y emprendimiento. Esta investigación es de tipo básico, de enfoque cuantitativo, utilizándose el método hipotético deductivo, de diseño no experimental – correlacional, y de corte transversal, la muestra del estudio estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores administrativos, que comprende la cantidad de 45 trabajadores, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, los resultados muestran una correlación positiva débil con referencia al desempeño laboral, ya que se obtuvo un  $p$  valor de 0.019 menor al (0.05) de significancia, y se obtuvo un valor de coeficiente Rho de Spearman de 0.349, a partir de estos resultados se concluye que existe una relación positiva débil entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, se evidencia que mejorar las habilidades gerenciales mejorará el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, lo que permitirá alcanzar los objetivos de manera más eficiente.

**Palabras clave:** habilidades interpersonales, eficiencia, eficacia, calidad.

## **Abstract**

The main objective of this research was to determine to what extent managerial skills are related to job performance in administrative workers of a district municipality of Apurímac, 2024. This research is considered basic or pure, it has a quantitative approach, using the hypothetical deductive method, non-experimental - correlational, and cross-sectional design. The study population was made up of all administrative workers, which includes the number of 45 workers, a number who are working in said entity in the year 2024. , the use of a non-probabilistic sampling was considered. Therefore, the unit of measurement included the inclusion of all the administrative workers of the municipality, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, the results show a weak positive correlation with reference to job performance, since a p value of 0.019 greater than (0.05) of significance was obtained, in the same way a Spearman's Rho coefficient value of 0.349 was obtained. Based on these results, it is concluded that there is a weak positive relationship between management skills and job performance in the administrative workers of a district municipality of Apurímac, and it is evident that improving the managerial skills of the entity's manager will improve the job performance of administrative workers, which will allow objectives to be achieved more efficiently and effectively.

**Keywords:** interpersonal skills, efficiency, effectiveness, quality.

## I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos, la competencia dentro del contexto laboral es intensa, lo que demanda líderes competentes que puedan enfrentar los desafíos dentro de las empresas y potenciar las acciones para lograr las metas. Asimismo, hoy en día, es esencial contar con líderes que adopten determinaciones sólidas para administrar una entidad de manera eficiente (Baque et ál., 2020).

El estudio de las habilidades gerenciales ha progresado a lo largo del siglo XX y XXI debido a la globalización, lo que ha creado una mayor demanda de competencias específicas entre los empleados de las organizaciones para apoyar y alcanzar sus objetivos (Pacheco & Bombón, 2020). Por esta razón, se reconoce que las entidades se constituyen en componentes esenciales de la actividad económica y deben contar con una estructura eficiente en distintos aspectos, incluyendo la adecuada asignación de recursos para optimizar sus operaciones. Se resalta la importancia del capital humano como un elemento clave, capaz de impulsar y procesar las ideas y opiniones producidas por las orientaciones tácticas, las cuales necesitan ser controladas y ajustadas conforme a la misión y visión de la organización.

Resulta primordial enfatizar la problemática que existe a nivel internacional en lo que concierne a las dos variables a estudiar.

Dentro de su libro *habilidades gerenciales* Arroyo (2018), *desarrollo de destrezas, competencias y actitud*, menciona que, en los países como Colombia, Venezuela los servidores públicos poseen un nivel bajo en lo que concierne a conocimientos y práctica de las habilidades gerenciales, en los resultados se obtuvo que entre el 55% al 87% de los trabajadores de las organizaciones públicas mencionan que existe una ausencia en las habilidades gerenciales, la ausencia de estas habilidades, dificulta el alcance de los objetivos y fines institucionales, lo que puede resultar en una administración pública menos eficiente, una gestión de recursos inadecuada y una menor capacidad para responder a las necesidades de la población. Además, esta carencia puede conducir a una baja moral entre los empleados.

Por otro lado, analizando el desempeño laboral en los países del oriente medio Arabia Saudita y Yemen, se realizó un estudio en los servidores de entidades del sector Público acerca del rendimiento ocupacional, la satisfacción laboral, y se obtuvo como resultados niveles bajos de rendimiento y desempeño laboral puesto que no cuentan con seguros sociales que velan por su salud generando cierta incertidumbre y escasa motivación para desarrollar sus funciones (Hussein & Mohamed, 2021).

En el ámbito nacional, esta problemática se intensifica aún más debido a la falta de atención que muestran las organizaciones hacia las necesidades de su personal en cuanto a su rendimiento. Este entorno se empeora esencialmente en el caso de las instituciones públicas, donde en la mayoría de los casos hay un marcado desinterés por parte del personal en desempeñarse adecuadamente en sus roles organizacionales. Este problema se profundiza aún más cuando las autoridades de estas entidades carecen de las habilidades gerenciales, necesarias para abordar adecuadamente esta situación.

Dentro del entorno peruano, el (INEI), realizó una encuesta el cual se basó en la mejora de las habilidades gerenciales, de los resultados que se obtuvo, se menciona que existe una deficiencia en la práctica de habilidades gerenciales en los servidores públicos de las entidades, lo cual afecta directamente al desempeño laboral en las entidades públicas. Esta carencia puede llevar a una gestión ineficaz de los recursos, a la toma de decisiones inadecuadas, y dificultades para alcanzar los objetivos institucionales. Además, puede generar una baja motivación en los empleados, lo que a su vez reduce la eficiencia y eficacia de los servicios públicos brindados a la ciudadanía en general (Novella et al., 2019).

En correspondencia a la falta de habilidades en los servidores de entidades públicas, los encargados o gerentes no tienen suficientes habilidades para crear planes de contingencia que ayude a solucionar problemas en cualquier tipo de situaciones.

Una investigación del INEI (2016), manifestó que un 63.7% del personal de organismos gubernamentales sostiene que la valoración de su desempeño carece de utilidad y es improductiva. Además, un 43.6% atribuye su escasa productividad a las conductas desfavorables de habilidades gerenciales dentro de la organización, la

percepción de que la evaluación del rendimiento es inútil e improductiva, compartida por el 63.7% de los empleados de entidades públicas, puede llevar a una falta de motivación y compromiso con sus tareas. Cuando los empleados sienten que su desempeño no se evalúa de manera efectiva, es menos probable que se esfuercen por mejorar en su trabajo. Además, el 43.6% que atribuye su bajo desempeño a la gestión de malas prácticas, lo que genera una toma de decisiones deficientes, una asignación inadecuada de recursos y una falta de dirección estratégica clara, lo que finalmente afecta la calidad y efectividad de la entidad en su conjunto.

En ese aspecto para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral es necesario que el encargado o gerente del área tenga capacidades o habilidades gerenciales para dirigir de una manera correcta a todo el personal que trabaja bajo su mando, implementando destrezas, tácticas encaminadas a generar un mejor desempeño laboral, buen ambiente, y que el trabajador se sienta cómodo y sobre todo que esté comprometido con la organización a la que pertenece.

A nivel local, en un municipio distrital de Apurímac – 2024, se observó que en la mayoría de los trabajadores públicos existen deficiencias a acerca de habilidades gerenciales lo cual afecta el rendimiento en el trabajo, teniendo problemas con el manejo del estrés, con el progreso del conocimiento personal y la carencia de habilidad para saber resolver las diversas dificultades que emergen en la organización. Se pudo observar también que existe deficiencias en cuanto a las habilidades Interpersonales, trabajadores desmotivados con carencias comunicativas con los jefes y entre ellos, de acuerdo a las habilidades técnicas el personal del municipio tiene conocimiento escaso de acerca el manejo de las herramientas tecnológicas, y también suelen equivocarse en determinar técnicas, lo cual genera más demora al tomar decisiones perjudicando así el poder cumplir los propósitos y fines institucionales, repercutiendo también con el rendimiento ocupacional de los trabajadores en labores administrativas, y logrando que no desarrollen sus funciones de una manera óptima y eficaz

Se propone como planteamiento del problema general ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?, Además, como problemas específicos tenemos, PE1 ¿Cuál es la relación que existe entre las

habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?, PE2 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024? , PE3 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?.

La presente investigación estuvo justificada de manera teórica, porque las variables llevadas a cabo en el estudio, habilidades gerenciales y desempeño laboral se desarrollaron por medio de bases conceptuales de la realidad, tomando como referencia a diversos estudios ya realizados anteriormente, de la misma manera esta investigación permite ampliar los fundamentos teóricos basados en las variables estudiadas, que también serán utilizadas como referencia para estudios.

Se justificó metodológicamente, porque la investigación se ampara bajo un enfoque cuantitativo y para medir los resultados se realizó la aplicación de técnicas y métodos válidos y confiables (encuesta-cuestionario), que aseguran medir correctamente las variables estudiadas, del mismo modo, facilitarán el diagnóstico y la comprensión más profunda de las variables mencionadas en el personal de un municipio. Estos resultados servirán como punto de partida para muchos investigadores que utilizarán esta metodología en el desarrollo de estudios relacionados con estas variables en el futuro.

Asimismo, está justificado de manera práctica, ya que los resultados obtenidos proporcionarán un conocimiento más actualizado sobre la relación existente entre las variables mencionadas en los personales administrativos de una municipalidad distrital. A partir de estos resultados, se podrá diseñar un plan de mejora dirigido a corregir las deficiencias en alguna de las variables, orientando los esfuerzos hacia el bien común y un mejor desempeño de manera eficaz y eficiente, alcanzando así los objetivos institucionales.

Se propone el objetivo general por determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024. También, se describe los objetivos específicos, OE1 determinar la relación que existe entre las habilidades teóricas y el

desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024. OE2 determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024. OE3 determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024.

Se presenta la hipótesis general; existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024, y como hipótesis específicas tenemos, HE1 existe relación significativa entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024, HE2 existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac 2024, HE3 existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024.

La relevancia de las competencias gerenciales en el ámbito organizacional es universalmente reconocida, lo que ha suscitado el interés de diversos investigadores en los indicadores y dimensiones que configuran las aptitudes del personal laboral en cualquier sector empresarial ya que están vinculadas a una gestión eficiente y al mejor alcance de los fines organizacionales.

Un ejemplo de ello es el estudio realizado por shii et ál., (2022), que tuvieron el objetivo fundamental, de evaluar la relación que tuvo la capacidad gerencial en el rendimiento laboral de los empleados. Esta investigación adoptó el enfoque cuantitativo y no experimental, a fin de determinar la asociación de las dos variables en cuestión. Utilizaron la encuesta de técnica y un cuestionario de instrumento. Los descubrimientos demostraron que la capacidad gerencial posee un impacto positivo con la variable a relacionar, con una correspondencia de 0.339. Además, se identificó que tanto la planificación como la satisfacción laboral tienen efectos significativos, presentando correlaciones de 0.222 y 0.208, respectivamente.

Otra investigación realizada por Erazo (2021), en el personal directivo del Municipio de La Unión Nariño - Colombia. Su objetivo fue identificar las habilidades gerenciales de los empleados, utilizando un enfoque cualitativo y empleando dos técnicas de recopilación de información: la documental y una lista de chequeo. Se aplicó la escala de Likert con opciones cualitativas que iban desde 5 "Pleno" hasta 1 "No cumple". La muestra consistió en 7 personas, y los resultados revelaron que el cumplimiento de las habilidades gerenciales alcanzó un 79.2%, con una puntuación total final de 3.9/5.0, considerada aceptable. No obstante, se destacó la necesidad de fortalecer habilidades como la toma de decisiones.

También, Darmawan et ál.,(2022), dentro de su análisis *la calidad de los recursos humanos, desempeño laboral y lealtad de empleados*, en la universidad Mayjen Sungkono, Mojokerto, Indonesia; tuvieron como objetivo fundamental establecer la relación de la calidad de los recursos humanos en relación con el desempeño y la lealtad laboral. Se adoptó un enfoque metodológico cuantitativo y no experimental, con un diseño correlacional; para determinar la relación entre estas tres variables. Participaron 113 empleados, y se utilizó una herramienta de análisis de trayectoria a través del programa SPSS, empleando un análisis de regresión escalonada simple. Los resultados mostraron que la primera variable tiene un impacto significativo tanto en el desempeño laboral como en la lealtad de los empleados. Además, se concluyó que el desempeño laboral tiene una influencia considerable en la lealtad de los empleados.

Un estudio científico realizado por Torcatt (2020), su objetivo general fue examinar la relación del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los educadores en el estado de Nueva Esparta, Venezuela. El tipo de enfoque adoptado fue el cuantitativo, descriptivo de tipo correlacional, enfocándose a la muestra de docentes de enseñanza preescolar, que ocupan roles directivos en instituciones educativas. Los hallazgos obtenidos del estudio sugirieron que la exploración de transformaciones dentro del contexto estudiantil, resulta un procedimiento innovador que desafía las capacidades y habilidades de los directivos y docentes. Por lo tanto, se destacó la importancia de que los gerentes educativos ejercen un liderazgo adaptado a las demandas actuales, lo que implica estar abiertos a los cambios. Como contribución, la investigación propone el fortalecimiento de políticas analíticas e

innovadoras para mejorar la calidad del desempeño docente.

Además, Donawa & Gamez (2019), en su artículo de revista, carencia de habilidades gerenciales con el propósito de fomentar una mentalidad de renovación en universidades de Colombia y Venezuela, señalaron la ausencia de competencias gerenciales necesarias para impulsar la innovación en universidades, este estudio adoptó el paradigma de investigación positivista, tuvo enfoque cuantitativo, descriptivo no correlacional transeccional y de campo, con la participación de 60 profesores universitarios. Se encontró alta fiabilidad de los resultados, con un valor de Cronbach de 0.94.

Los hallazgos indican, existe un vínculo directo entre las competencias gerenciales y la capacidad de cumplir con las normativas necesarias para implementar y alcanzar los objetivos empresariales y la capacidad de cumplir con las normativas necesarias para implementar y alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. Esto implica que los gerentes deben poseer habilidades que les permita estimular a sus colaboradores a fin de que desempeñen sus tareas de forma más original, innovadora, eficiente y eficaz, lo que contribuirá a mejorar los resultados del proceso.

De igual importancia, Guevara & Carrillo (2019), se propusieron en su artículo, analizar el rendimiento laboral relacionado a los niveles de incentivo de los individuos examinados dentro del marco de gestión descentralizada actual del Cantón, La Troncal. Su enfoque fue cuantitativo, de carácter no experimental, recopilando datos de manera transversal y describiendo el contexto de la población de servidores públicos en La Troncal, abarcando áreas administrativas, de creación y desembolso, con la totalidad de 180 empleados que se tomaron como muestra. Los datos estadísticos mostraron una correlación importante entre las variables estudiadas en los funcionarios del municipio. Se observó que un alto nivel de motivación laboral en áreas como estímulos, ventajas financieras, entorno ocupacional, remuneración, desempeño y conexiones humanas se asociaba con un mejor rendimiento ocupacional dentro del marco de la administración independiente de la autoridad local.

Además, se plantea la contribución de que la investigación cuantitativa acerca del rendimiento laboral en los trabajadores del sector público no basta para

comprender completamente su papel en la administración de las entidades gubernamentales. Por lo tanto, se sugiere la necesidad de complementar este estudio con un enfoque cualitativo que permita comprender no sólo el "qué", sino también los "por qué". Se espera que este enfoque permita establecer tanto el estímulo como el ambiente de trabajo necesario en el proceso de administrar las entidades estatales.

Como antecedente Nacional se tuvo como referencia la investigación de (Mora, 2022), el propósito que tuvo consistió en establecer una relación, a través de las habilidades gerenciales y el rendimiento en el trabajo de los empleados dentro de la UGEL de región Lima. El estudio se hizo de manera no experimental y utilizó un enfoque aplicado y correlacional. También el tipo de enfoque metodológico adoptado fue el cuantitativo-de alcance transversal. Se administró un cuestionario de 70 preguntas a 59 colaboradores y se analizaron las respuestas utilizando una escala de Likert. Como resultado, se descubrió que la primera variable tiene un impacto en el desempeño de los trabajadores, lo que demuestra una conexión entre las variables y los factores de actitud de los trabajadores. (p.07)

Por otro lado, en su artículo científico, Sullca (2022) se propuso establecer la relación entre las competencias gerenciales, los proyectos de inversión y el rendimiento laboral, mediante un estudio hecho en un municipio de Lima. El enfoque metodológico utilizado fue inductivo-deductivo, empleando un diseño de investigación básica de naturaleza cuantitativa, con un enfoque transaccional y correlacional multivariado. La muestra consistió en 200 empleados administrativos de una municipalidad de Lima. Los resultados mostraron una relación positiva pero limitada, debido al bajo desempeño de los colaboradores, lo cual impacta negativamente en la mejora de los proyectos de inversión. Se identificó una relación débil y positiva entre las competencias gerenciales, los proyectos de inversión y la primera variable, con un coeficiente de correlación (R) de 0.338. Este resultado refleja una correlación débil, atribuible a la baja calidad de los recursos utilizados en los proyectos y a la falta de habilidades de los líderes en la contratación de colaboradores adecuados, que incide negativamente en el rendimiento de los trabajadores. (p.9).

De la misma forma, el objetivo de este estudio, según Del Río (2022), es determinar si las habilidades de gestión se utilizan de manera precisa y efectiva para tareas relacionadas con el rendimiento laboral en una municipalidad. El tipo de

enfoque adoptado fue el cuantitativo – diseño no experimental - causal y se utilizó una técnica deductiva hipotética. Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó un cuestionario que se sometió a una prueba piloto Alpha de Cronbach, así como a las opiniones de expertos. En resumen, estos resultados derivados de la evaluación por medio del modelo de regresión logística exhibieron cifras de Wald superiores a 43.023 y Nagelkerke inferiores a 0,879, lo que señalan una correlación relevante entre el rendimiento laboral y las habilidades de gestión. Se hace hincapié en la importancia de mejorar las habilidades de gestión para optimizar la eficacia laboral de los empleados que trabajan en labores administrativas.

En su artículo de revista (Lizama, 2020) analizó cómo las habilidades gerenciales afectan la salud organizacional del Puesto de Salud Coayllo – Cañete. El tipo de enfoque adoptado para esta investigación fue el cuantitativo y se empleó un diseño no experimental básico. 50 personas participaron en la muestra. Los resultados dieron a conocer que no había, o no existe correlación significativa entre las variables investigadas; los coeficientes de correlación fueron 0,253 y 0,061, respectivamente. También, Arrascue et ál. (2021) hicieron un análisis sobre la percepción del personal respecto a las habilidades gerenciales en el Hospital Municipal Los Olivos, Lima. Emplearon un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional de corte transversal. La muestra, seleccionada mediante muestreo aleatorio simple, estuvo compuesta por 52 colaboradores. Utilizaron el cuestionario a fin de recopilar los datos. Los resultados indicaron que un 69% de participantes calificó las competencias gerenciales en las áreas analítica e interpersonal como adecuadas, mientras que un 69% y el 58% calificaron las competencias emocionales, de motivación y valores como regulares, respectivamente.

Además, el 55,8% de encuestados consideró las competencias gerenciales de sus superiores como idóneas, un 44,2% como regulares y ningún individuo las evaluó como inapropiadas. Se descubrió que la única variable sociodemográfica con una relación significativa con las competencias gerenciales fue el tiempo de servicio. En resumen, los empleados del Hospital Municipal Los Olivos, evaluaron en un 55,8% las competencias gerenciales como adecuadas.

Mariño (2020) investigó la relación entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en Trujillo. Este estudio fue aplicado, descriptivo correlacional y

utilizó un diseño no experimental-transversal. Se realizó con 15 empleados de una pizzería. Los resultados mostraron que el 54.53% de los empleados percibieron su rendimiento como moderado, mientras que el 46.67% de los supervisores lo calificaron como regular. Se concluyó que existe una relación notable entre dichas variables, con un coeficiente de Spearman Rho = 0.646 y un valor  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), lo que implica que un aumento en una variable conlleva un aumento en la otra.

En cuanto al marco teórico sobre las habilidades gerenciales, se menciona a Robert Katz, quien en 1974 propuso un modelo que establece que los directivos deben poseer tres habilidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Estas habilidades son cruciales para que los gerentes desempeñen sus funciones de manera efectiva (Silva, 2021). De manera similar, en 1916, Henry Fayol señaló que las actividades del proceso gerencial están vinculadas a un sistema burocrático con el objetivo de anticipar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas acciones están diseñadas para reflejar la realidad del trabajo gerencial (Rengifo, 2020).

Al respecto de las habilidades gerenciales (Hellriegel et al., 2009), indican que las engloban al conjunto de ciencias, conocimientos y actitudes que un individuo necesita adquirir para desempeñarse de manera efectiva en diversas posiciones y en diferentes tipos de organizaciones”.

Según Franco (2017), las habilidades gerenciales son herramientas utilizadas por los directivos para lograr el éxito mediante el alcance de los objetivos fijados en una etapa determinada. Se destacan tres habilidades clave para los gerentes: liderazgo, gestión de personal y relaciones públicas. Por otro lado, (García (2017) enfatiza que las habilidades gerenciales son cruciales en cualquier sector económico, resaltando la importancia por comunicar, el gestionar conflictos, tomar decisiones, la innovación y el liderazgo. Mejorar continuamente estas habilidades permite a los gerentes enfrentar los desafíos de un mercado altamente competitivo e innovador, especialmente en sectores fundamentales para la economía.

La naturaleza del ámbito laboral es cambiante; en la actualidad, se valora no solo la inteligencia de una persona, sino también su habilidad para liderar y gestionar a sus colaboradores. Las organizaciones asumen que los individuos son inteligentes y poseen los conocimientos técnicos esenciales para ocupar sus roles. Al contratar a

alguien, la organización parte de la premisa de que ya cuenta con las habilidades directivas necesarias para lograr un desempeño destacado.

Las habilidades gerenciales a menudo presentan características contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, ciertas habilidades pueden ser suaves y humanistas, mientras que otras pueden ser más enérgicas y autoritarias. Estas habilidades no se restringen solo a la colaboración grupal o a las conexiones humanas, no se enfocan únicamente en el individualismo o en los aspectos técnicos. Los gerentes más efectivos suelen poseer una combinación de habilidades variadas, algunas de las cuales pueden parecer opuestas entre sí.

Además, aunque son indudablemente esenciales para el éxito organizacional, el énfasis en una mejora continua y la naturaleza paradójica de estas habilidades presentan desafíos adicionales. La capacidad de un gerente para equilibrar estas demandas contradictorias y adaptarse a un entorno en constante cambio es fundamental para su efectividad y la prosperidad de la organización. Así mismo son multifacéticas y esenciales para el desarrollo y prosperidad de las organizaciones. Sin embargo, es crucial que las organizaciones reconozcan la necesidad de formación continua y adaptable para que los gerentes puedan desarrollar y mantener un conjunto equilibrado de habilidades que les permita enfrentar los desafíos actuales y futuros.

De acuerdo a las dimensiones de las habilidades gerenciales se tiene a las habilidades conceptuales o teóricas, que se describen como la capacidad de coordinar todas las funciones y las prioridades de una organización. En este contexto, los gerentes visualizan la organización como un conjunto unificado, reconociendo cómo cada parte depende de las demás, lo que les permite anticipar cambios que puedan afectar a toda la entidad. Es por ello que (Madrigal, 2017), resalta esta habilidad como "fundamental para entender la complejidad de una organización, tanto en su entorno interno como externo, y para interpretar la influencia que cada miembro del persona tiene sobre ella".

En base a esta dimensión Koontz et ál., (2012), argumentan que las habilidades teóricas también consideradas como estratégicas, están vinculadas con la generación de ideas, la creación de nuevos conceptos y la resolución creativa de

problemas, entre otros aspectos. Por otro lado, las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y la experiencia en procesos específicos relacionados con el cargo o área de trabajo particular que se ocupa. Estas habilidades se adquieren mediante una educación formal, la experiencia profesional y el desarrollo continuo a lo largo de la carrera. Las habilidades humanas, en particular, se enfocan en la capacidad de interactuar efectivamente con otras personas, siendo esenciales para establecer relaciones laborales, liderar, persuadir y motivar. Son vitales en todos los niveles jerárquicos, ya que fomentan relaciones positivas entre directivos y subordinados, lo que resulta en un ambiente laboral favorable y, en última instancia, mejora las ganancias y la perdurabilidad de las compañías.

Como segunda dimensión tenemos a las habilidades personales, estas habilidades actúan como un respaldo para el líder o directivo en sus relaciones interpersonales, influyendo en su capacidad para trabajar en conjunto con otros y en cómo los motiva y orienta en la consecución de metas tanto organizativas como individuales. En la misma línea, (Robbins & Coutler, 2020), afirman que las habilidades personales resultan fundamentales en cada nivel de la entidad, ya que facilitan sacar lo mejor de las personas que están liderando. Esto abarca aspectos como el comunicar, la colaboración en grupo, poder motivar, el entusiasmo y la confianza. Del mismo modo, (Celma, 2018), Señala que, para liderar eficazmente, no basta con tener un dominio en el ámbito profesional y conocer las funciones requeridas por el puesto, sino que también es crucial la manera en que se establece la comunicación y se interactúa con los compañeros, especialmente cuando están bajo la dirección o influencia del líder.

Y como tercera dimensión se tiene a las habilidades técnicas, estas habilidades hacen referencia a la habilidad de utilizar métodos, conocimientos y habilidades en un área específica; una idea que está vinculada con la contribución. (Madrigal, 2017) quien señala que la habilidad técnica se vincula con la capacidad humana para utilizar los recursos disponibles con el fin de llevar a cabo actividades específicas, a lo que él denomina dominar una disciplina particular, ya sea en ingeniería, administración o medicina.

A cerca de la variable desempeño laboral se toma como enfoque teórico al aprendizaje social de (Rotter, 1966), que sostiene que los resultados que los

individuos obtienen en diversos entornos personales y profesionales están relacionados con las expectativas que se tienen respecto al rendimiento laboral. Sin embargo, se argumenta que la valoración y el respaldo proporcionados a los individuos son elementos motivadores que influyen en los comportamientos que adoptan para alcanzar resultados positivos en la organización.

Investigaciones empíricas (Baltodano & Leyva, 2020) han resaltado la importancia del concepto, destacando modelos como el propuesto por Cogollo, quien señala que las condiciones laborales influyen significativamente en el rendimiento técnico en diversas áreas de trabajo. Asimismo, estos modelos subrayan la relevancia del exceso laboral en múltiples aspectos, como la sobrecarga de responsabilidades, la falta de personal en supervisión, problemas de comunicación entre equipos de trabajo., la asignación de turnos y la carga emocional, los cuales están directamente relacionados con el desempeño laboral en las empresas.

El desempeño laboral engloba las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que interactúan de manera conjunta. Dado que la naturaleza del trabajo puede inducir comportamientos con efectos tanto positivos como negativos, resulta fundamental evaluar el rendimiento laboral. Esta evaluación revela las fortalezas o dificultades que un empleado puede experimentar, afectando así su productividad. Además, evaluar el desempeño laboral resulta un proceso que compara el rendimiento y las calificaciones del empleado con las competencias exigidas para el puesto que ocupa (Ticahuanca & Mamani, 2021).

Por su parte Chiavenato (2013), menciona que el desempeño laboral implica la ejecución de acciones dirigidas a cumplir con los objetivos y metas, donde los empleados tienen que demostrar sus habilidades para alcanzar dichos objetivos. También se puede entender como un procedimiento estructurado que posibilita la medición y evaluación de las contribuciones de los colaboradores en sus actividades, lo que facilita la formulación de políticas relacionadas con su avance ocupacional, el perfeccionamiento de los programas de capacitación y la identificación de errores. Esto sugiere que está estrechamente ligado a los resultados competitivos, ya que son estos criterios los que deben cumplir con los requisitos que luego se evaluarán para determinar si los colaboradores han alcanzado las metas establecidas (p. 24). "El desempeño laboral se define como una evaluación, con diferentes niveles de

imparcialidad de acuerdo a parámetros y señales, y se muestra en la medida de dedicación del empleado, los resultados alcanzados y la excelencia de su desempeño" Cerna & Rodríguez, (2020).

De la misma manera, (Ramos & Calixta, (2017), expresan que el desempeño laboral implica el cumplimiento de las responsabilidades, obligaciones o deberes de manera óptima para alcanzar el progreso constante y metas más desafiantes, fusionando capacidades, disposiciones y principios, a su vez Koopmans et al., (2014), menciona que el desempeño laboral es un grupo de conductas que son cruciales para conseguir las metas y objetivos de la entidad, los cuales son gestionados por cada uno de los empleados.

En terminación, se menciona que es una variable crucial influenciada por diversos factores, tanto individuales como organizacionales. Los presentes conceptos sugieren que los resultados en diferentes contextos están estrechamente relacionados con estas expectativas. La valoración y el respaldo a los empleados son elementos motivadores esenciales que impactan en su comportamiento y resultados en el ámbito organizacional, de la misma manera se menciona que está considerado como, al conjunto de comportamientos y resultados que reflejan las capacidades, habilidades y esfuerzos de los empleados. (Sullca, 2022), dimensiona en 3 el desempeño laboral, eficiencia, eficacia y calidad.

De acuerdo a las dimensiones de la variable dependiente del desempeño laboral se tiene a la eficacia, que se describe como al desempeño adecuado de las tareas, es decir, se implementarán medidas en el entorno laboral a fin de que la entidad pueda alcanzar sus propósitos. La eficacia evaluará el rendimiento individual de cada empleado. La eficacia se define como a un conjunto estructurado de conocimientos que busca orientar el comportamiento de los trabajadores en el contexto financiero actual, con el fin de alcanzar una sociedad productiva, justa y precisa (Sullca, 2022).

Como segunda dimensión se tiene a la eficiencia, se define como la habilidad a las competencias individuales para ejecutar sus labores de forma eficiente, reduciendo el empleo de medios y maximizando los rendimientos. (Chiavenato, 2020), expone que el rendimiento ocupacional es la habilidad que posee un individuo para

llevar a cabo sus tareas de manera óptima, disminuyendo al mínimo el uso de medios y aumentando los logros obtenidos, Dolores et al., (2023) menciona que es crucial que los empleados cuenten con la capacitación, disposición y competencias necesarias para realizar de manera eficaz todas las actividades propias de su cargo, dirigidas a lograr los objetivos y metas establecidos, los cuales pueden presentar desafíos en diferentes circunstancias a medida que se desarrolla las actividades laborales.

La eficiencia se enfoca en mejorar mediante alternativas prácticas y financieras, mientras que la efectividad persigue maximizar las operaciones de la empresa utilizando medios tanto técnicos como económicos, así como también medios políticos (no económicos). Además, se requiere un compromiso con el trabajo, el cual es una decisión personal de cada empleado. Un empleado comprometido canaliza su energía hacia la consecución con sus propósitos, lo que resulta significativo para ellos. Los individuos comprometidos brindan asistencia a crear un ambiente positivo, fomentando la participación de los demás. Es importante gestionar adecuadamente el perfil del cargo, que debe incluir una descripción detallada de las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente el trabajo.

Como tercera dimensión se tiene a la calidad, que surge a través de la relación con la excelencia en una organización y la determinación de la viabilidad de formar parte de la misma, existen diversos elementos que influyen, como el salario recibido y los beneficios obtenidos", según lo señala (Chiavenato, 2020). En resumen, un empleado que recibe una remuneración justa y trabaja en un entorno favorable tendrá un desempeño excelente. Desafortunadamente, esta no es la realidad en muchas entidades públicas, donde la falta de un ambiente adecuado y la explotación laboral son comunes.

En cuanto al marco conceptual, es crucial destacar que, en la gestión estatal, la calidad sobresaliente de los servicios ofrecidos depende significativamente de la actitud y compromiso de los individuos que laboran en la misma y constituyen parte de la entidad. Por ende, resulta crucial que los empleados que trabajan en las instituciones cuenten con la actitud y la responsabilidad necesaria para llevar a cabo su labor de manera óptima.

## II. METODOLOGÍA

El presente estudio de investigación adoptó el tipo básico o puro, según Sánchez & Reyes, (2018), mencionan que este tipo se respalda con teorías, enfoques y principios para su fundamentación y que solo busca extender y profundizar la cantidad de conocimientos y la información con la que ya se cuenta en el proyecto, tiene como principal objetivo analizar y perfeccionar el contenido. El tipo de enfoque adoptado fue el cuantitativo y por ende se utilizará el método hipotético – deductivo, Hernández (2014), menciona que es considerado cuantitativo porque para el análisis de datos se hace uso de técnicas e instrumentos, se hacen recojo de datos numéricos y se realizan tratamientos estadísticos.

Este estudio empleó el método hipotético-deductivo, a partir de lo general a lo particular, permitiendo al investigador formular sus hipótesis, sus objetivos y posteriormente a las conclusiones que son desarrolladas luego de haber contrastado las hipótesis y los datos estadísticos

El diseño de investigación que prevaleció en la investigación, fue no experimental-correlacional-transversal. Sánchez & Reyes (2018), mencionan que es considerado no experimental porque en todo el desarrollo del proyecto no se realizará una manipulación de las variables, solo se realizará una observación de las variables en su ambiente y luego son examinados, fue correlacional dado que quiere acceder a la medición con respecto a la relación existente de las variables estudiadas, así también cómo interactúan entre ellas y es de corte transversal por que la investigación solo se investigó o estudió en un periodo de tiempo.

En relación a las variables y operacionalización; Arias & Covinos (2021), explican que las variables desempeñan una función vital en la investigación, debido a que son cruciales a la hora de ser evaluadas, junto con los datos recopilados para abordar las preguntas de estudio. En resumen, sugieren que la meta de la investigación debe estructurarse de manera ordenada en relación con las variables que se seleccionarán como objetos de estudio valiosos, y destacan que la operacionalización de la variable implica la aplicación de criterios y procedimientos que posibilitan el cálculo o la evaluación de las variables en una investigación.

Respecto a la primera variable estudiada, *habilidades gerenciales*, (Hellriegel

et al., 2009) sostienen que las habilidades gerenciales engloban el compendio de conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona necesita adquirir para desempeñarse de manera eficaz en diversas áreas de las organizaciones o instituciones. Esta descripción se fundamenta en las habilidades ejecutadas por los directivos o ejecutivos superiores de una entidad, proporcionándoles la capacidad de liderar o de orientar de manera eficaz al conjunto de colaboradores. De tal manera la presente variable se operacionaliza en tres: teóricas, personales, técnicas.

De manera resumida, los indicadores que se consideraron para esta variable y por cada dimensión fueron; transformador y creativo, capacidad de organización y estructuración, maneja las competencias, empleo del conocimiento adecuado, desarrollador de ideas, manejo de una buena comunicación, conduce a su grupo, liderazgo, toma de decisiones, solución de conflictos, manejo de tecnología, uso de manuales y normativas administrativas, trayectoria profesional.

La presente variable antes mencionada ostentó una escala de medición ordinal, y se utilizó como técnica la encuesta, y su escala de medición fue el cuestionario, de acuerdo con lo expresado por (Carrasco, 2014,), el cuestionario se compone de un grupo de interrogantes impresas en una hoja, las cuales se aplican a los participantes. Es esencial que estas preguntas estén organizadas de manera lógica y sean comprensibles para los participantes

Con respecto a la variable independiente, según lo expresado por (Chiavenato, 2011), está referido a la eficacia evidenciada por un empleado en la ejecución de sus tareas, siendo un elemento esencial para las empresas y, por lo tanto, es un factor de beneficio esencial dentro del contexto actual, esta variable independiente está operacionalizada en función de tres dimensiones los cuales son: eficacia, eficiencia, calidad. De manera resumida, los indicadores que se consideraron para esta variable y por cada dimensión fueron, focalización, capacidad, resultado final, productividad, competitividad, meta, accesibilidad, precisión, cortesía en la atención. La presente variable independiente antes mencionada ostentó una escala de medición ordinal, y usó como técnica la encuesta, y para la escala de medición usó el cuestionario; según (Martínez, 2012), el cuestionario se trata de una herramienta altamente efectiva y económica que facilita la adquisición de datos de manera clara. También se define como un conjunto de cuestionamientos que se utiliza en un conjunto de individuos.

quienes proporcionarán información valiosa sobre el tema designado. Este documento incluye preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, dependiendo del juicio y enfoque metodológico del investigador, y su escala de medición fue ordinal.

En relación a la población de estudio, Hernández et ál. (2014), afirman que una población de estudio está compuesta por todas las situaciones que cumplen ciertas condiciones específicas. (p. 174). La población consideró la cantidad de 45 trabajadores, cantidad del personal que trabajó en dicha entidad en el año 2024.

En relación a los criterios de inclusión y exclusión, según los expertos Ozten & Manterola (2017), ellos establecen la importancia que tienen estos aspectos en la investigación, ya que facilitan el análisis de los elementos o sujetos que formarán parte de una población específica en función de sus características. El criterio de inclusión, fue el que se consideró en la presente investigación, y se definió que será por conveniente el (criterio del investigador), considerar la totalidad del personal administrativo de la municipalidad distrital.

La muestra es considerada como un subgrupo, una parte o una fracción de la población, con la cual se lleva a cabo el estudio, Sánchez *et al.* (2018). En esta investigación, la muestra abarcó la totalidad de la población, es decir, se incluyó a los 45 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Apurímac, como objeto de estudio, colaboradores que fueron de vital importancia para la evaluación y el análisis de nuestras variables.

En el presente estudio, consideró el uso de un muestreo no probabilístico, los autores Guillen *et al.*, (2020), manifiestan que, en este tipo de muestreo, no se lleva a cabo una selección aleatoria de la población en cuestión. En lugar de eso, se recopila información específica sobre ciertas unidades y, a partir de esa información, se realizan estimaciones sobre las particularidades de toda la población. Sánchez et al. (2018) lo definen como el muestreo que depende del juicio del investigador, dado que las unidades de muestreo no son elegidas mediante métodos aleatorios. Puede ser deliberado, carecer de normas o depender de circunstancias específicas. El muestreo no probabilístico que se utilizó en esta investigación será el no probabilístico (censal).

Unidad de Análisis; (Hernandez & Mendoza, 2018), mencionan que la recopilación de datos se refiere a "la unidad mediante el cual se obtienen datos a partir de personas que serán medidas o evaluadas (p.198). Por lo tanto, la unidad de medida comprendió la inclusión de todos los trabajadores administrativos del municipio, así como se encuentra detallado específicamente en la muestra.

Como técnica se empleó una encuesta a fin de analizar ambas variables, permitiendo la obtención eficiente de datos, en los sujetos de estudio en un tiempo reducido. Las encuestas resultan fundamentales para recopilar datos y fomentar la discusión social en diversos contextos, con el fin de mejorar la comprensión de sus fundamentos y aplicaciones. (Hernandez et al., 2014).

El instrumento de recolección de datos que se utilizó a fin de recopilar datos en este proceso fue un cuestionario por cada variable, (Martinez, 2012) menciona que el cuestionario se emplea para reunir datos y está compuesto por preguntas, párrafos o enunciados que se conectan entre sí, abordando una variedad de elementos de la existencia de los individuos. La secuencia de los cuestionamientos ha de ser coherente y adecuarse a cada contexto específico

La validez de los instrumentos se refiere a la confianza que se proporciona en la investigación; en otras palabras, deben representar con precisión el concepto a través de sus indicadores (Hernandez & Mendoza, 2018). En ese mismo contexto (Hernandez et al., 2014) sostienen que la validación se relaciona al grado donde un instrumento llega a medir con precisión la variable que intenta evaluar (p. 229). Los instrumentos empleados se validaron de tres especialistas con maestría, cuyas credenciales fueron corroboradas por SUNEDU, utilizando un formulario de validación que incluía una escala de evaluación.

Si nos referimos al procedimiento que se prosiguió, en resumen, principalmente la investigación se centró en analizar el problema en el mundo y en el contexto nacional. Se respaldó el tema con referencias teóricas y antecedentes relevantes, se detallaron las variables, dimensiones e indicadores en una matriz de operacionalización, de la misma manera se determinó el tamaño de la muestra. Se utilizó un enfoque cuantitativo, junto con técnicas e instrumentos para recolectar datos que fueron validados por tres expertos con título de maestría.

Para el método de análisis de datos se efectuó el procesamiento de datos empleando tanto la estadística descriptiva e inferencial, *estadística descriptiva*, se trata de un proceso que posibilita organizar y categorizar los datos numéricos obtenidos durante la medición, mediante el uso de un instrumento específico. Los datos estuvieron presentados mediante tablas de distribución de frecuencia y diversos tipos gráficos, como barras, histogramas, gráficos circulares, entre otros (Rendon et ál., 2016)

Estadística Inferencial, se utilizó la estadística inferencial para analizar las hipótesis planteadas y examinar la relación entre las variables. Este proceso implicó analizar datos y contrastar hipótesis usando el coeficiente de correlación de rho Spearman determinado por la prueba de normalidad. Este método se aplica cuando las variables son cuantitativas y tienen una escala ordinal, el programa Microsoft Excel se usó para generar tablas, mientras que IBM SPSS V26 se empleó para probar las hipótesis. El grado de correlación se determina en base al coeficiente de correlación obtenido en los análisis estadísticos, con el objetivo de precisar la fuerza de la relación entre variables y dimensiones según las hipótesis planteadas. Para obtener una orientación sobre cómo interpretar el coeficiente de correlación, el cual varía entre +1 y -1.

La investigación se realizó de manera ética, manteniendo el resguardo de los derechos de autor y evitando la copia indebida. Se integró información de fuentes nacionales e internacionales mediante citas teóricas. La información se procesó según las normas APA y se verificó la originalidad del trabajo utilizando Turnitin, proporcionado por la universidad. Para realizar el estudio, se requirió la colaboración espontánea de cada empleado administrativo de la municipalidad, también se les explicó claramente los objetivos y fines del estudio. Se atendieron todas las preguntas y dudas que surgieron con el fin de garantizar la comprensión por parte de los encuestados. Asimismo, se aseguró a los encuestados que los cuestionarios serían anónimos para proteger su identidad.

### III. RESULTADOS

Se realizó una división de los resultados en dos secciones distintas; la primera abarca los resultados descriptivos que están relacionados con los objetivos establecidos al comienzo del estudio. La segunda parte incluye los resultados correlativos y el contraste de las hipótesis.

#### 3.1. Resultados del análisis descriptivo

**Tabla 1**

*Nivel de percepción de la V1, habilidades gerenciales y sus dimensiones*

|          | V1: HABILIDADES GERENCIALES |       | D1: HABILIDADES TEÓRICAS |       | D2: HABILIDADES PERSONALES |       | D3: HABILIDADES TÉCNICAS |       |
|----------|-----------------------------|-------|--------------------------|-------|----------------------------|-------|--------------------------|-------|
|          | Nº                          | %     | Nº                       | %     | N.º                        | %     | Nº                       | %     |
|          | INADECUADO                  | 1     | 2,2%                     | 1     | 2,2%                       | 2     | 4,4%                     | 2     |
| REGULAR  | 14                          | 31,1% | 10                       | 22,2% | 16                         | 35,6% | 15                       | 33,3% |
| ADECUADO | 30                          | 66,7% | 34                       | 75,6% | 27                         | 60,0% | 28                       | 62,2% |
| TOTAL    | 45                          | 100 % | 45                       | 100 % | 45                         | 100 % | 45                       | 100 % |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Dentro de la tabla 1, en relación a la V1, se observa que la cantidad de 45 observaciones realizadas son válidas, de los cuales el 66.7 % que corresponde a 30 trabajadores del total de 45 trabajadores encuestados mencionan que las habilidades-gerenciales, son adecuadas, el 31,1 que corresponde a 14 trabajadores del total de 45 encuestados afirman que son irregulares y el 2.2 % que corresponde a 1 trabajador del total de 45 encuestados mencionan que son inadecuadas.

En referencia a ello, la mayoría de los trabajadores (66.7%) considera que las habilidades-gerenciales, son adecuadas, lo que sugiere una percepción positiva generalizada entre los trabajadores. Esta mayoría significativa indica que las prácticas actuales con respecto a la variable 1 son bien recibidas y probablemente efectivas en la municipalidad. Un 31.1% de los trabajadores opina que las habilidades son regulares. Este grupo no está completamente satisfecho, lo que sugiere que hay áreas específicas en las que se podría mejorar, en cuanto a la competencia de administración al personal, más capacitaciones en lo respecta al uso de uso de software para mejorar la gestión y sobre todo ser partícipe de programas de gestión

administrativa y de directrices y reglamentos que controlan la gestión de una autoridad municipal, solo el (2.2%), lo consideran como inadecuada, lo cual es un porcentaje muy bajo.

Con respecto a la primera dimensión de la V1 *Habilidades teóricas*, se puede apreciar que la cantidad de 45 observaciones realizadas son válidas, de los cuales el 75.6% que corresponde a 34 trabajadores del total de 45 trabajadores encuestados mencionan que las habilidades teóricas son adecuadas, el 22.2% que corresponde a 10 trabajadores del total de 45 encuestados afirman que las habilidades teóricas están en el rango de regular y por último el 2.2% que corresponde a 1 trabajador del total de 45 encuestados mencionan que las habilidades teóricas son inadecuadas.

En referencia a ello, la mayoría de los trabajadores (75.6%) considera que las habilidades teóricas desarrolladas por el gerente dentro de la entidad son adecuadas. Esto indica una percepción positiva predominante sobre esta dimensión, sugiriendo que las estrategias de capacitación o la base teórica proporcionada a los trabajadores está cumpliendo con las expectativas de la mayoría, por otro lado, un 22.2% refieren que las habilidades teóricas fueron regulares. Este grupo considerable indica que hay aspectos específicos de las habilidades teóricas que no están alcanzando un nivel de excelencia y que podrían beneficiarse de mejoras adicionales ejecutando estrategias innovadoras con el propósito de elevar los procedimientos en el ámbito de trabajo, solo el 2.2% de los trabajadores considera las habilidades teóricas como inadecuadas, lo cual es un porcentaje muy bajo pero que no debe ser ignorado para asegurar que todos los trabajadores sientan una percepción adecuada de las habilidades teóricas de gerente dentro de la entidad.

Con respecto a la segunda dimensión de la V1 *Habilidades personales*, se puede apreciar que la cantidad de 45 observaciones realizadas son válidas, de los cuales el 60 % que corresponde a 27 trabajadores del total de 45 trabajadores encuestados de la Municipalidad mencionan que las habilidades personales son adecuadas, el 35.6% que corresponde a 16 trabajadores del total de 45 encuestados afirman que las habilidades personales están en el rango de regular y por último el 4.4% que corresponde a 2 trabajadores del total de 45 encuestados mencionan que las habilidades personales son inadecuadas.

En referencia a ello, la mayoría de los trabajadores (60%) consideran que sus habilidades personales son satisfactorias. Este hallazgo indica que, en términos generales, los trabajadores tienen una opinión positiva sobre las habilidades personales del gerente, lo cual es fundamental para un rendimiento óptimo y relaciones laborales efectivas, por otro lado, se evidencia a un grupo de encuestados (35,6%) quienes opinan que las habilidades personales del gerente son regulares. Este grupo considerable sugiere que existen áreas significativas para mejorar, haciendo hincapié en implementar canales de comunicación claros y accesibles dentro de la entidad, fomentando un ambiente de reconocimiento y aprecio mediante programas de reconocimiento, así como también promover una cultura organizacional que valore la transparencia y la colaboración al tomar decisiones.

Conforme a la tercera dimensión de la V1 *habilidades técnicas*, se puede apreciar que la cantidad de 45 observaciones realizadas son válidas, de los cuales el 62,2% que corresponde a 28 trabajadores del total de 45 trabajadores encuestados de la municipalidad mencionan que las habilidades técnicas son adecuadas, el 33.3% que corresponde a 15 trabajadores del total de 45 encuestados afirman que las habilidades técnicas están en el rango de regular y por último el 4.4% que corresponde a 2 del total trabajadores mencionan que las HT son inadecuadas.

En referencia a lo antes mencionado, la mayor parte de trabajadores (62,2%) manifiestan que las habilidades técnicas son adecuadas, este porcentaje mayoritario señala que una mayoría considerable de los participantes en la encuesta perciben que las competencias técnicas que el gerente desempeña están bien desarrolladas en su entorno laboral. Sin embargo, un tercio de los trabajadores (33,3%) considera que estas habilidades son sólo regulares, lo que sugiere la necesidad de evaluaciones y posibles intervenciones para mejorar en esta área, por lo que indican que existe carencia de formación en la utilización de recursos tecnológicos, hay una inversión insuficiente en desarrollo profesional y formación específica en nuevas tecnologías, así como también existe deficiencias o desconocimiento de políticas y normativas locales.

## V2: Desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac 2024

**Tabla 2**

*Nivel de percepción de la V2 “desempeño laboral”*

| V2: Desempeño Laboral |            |            |            |                   |                      |
|-----------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                       |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                | DEFICIENTE | 1          | 2,2        | 2,2               | 2,2                  |
|                       | REGULAR    | 5          | 11,1       | 11,1              | 13,3                 |
|                       | EFICIENTE  | 39         | 86,7       | 86,7              | 100,0                |
|                       | Total      | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Para la tabla 2, se evidencia que el nivel del desempeño laboral fue eficiente con un total de porcentaje de 86,7% que correspondió a 39 trabajadores del total de 45 encuestados, regular en un 11.1% que correspondió a 5 trabajadores del total de 45 encuestados y deficiente 2.2% que correspondió a 1 trabajador del total de 45 encuestados.

En referencia a lo antes mencionado, se muestra que la gran parte de los empleados (86.7%) tienen un desempeño laboral eficiente. Esto representa a 39 del total de 45 trabajadores encuestados. Este resultado sugiere que la mayoría del personal cumple con las expectativas y los objetivos establecidos por la municipalidad, lo que es un indicador positivo de la efectividad del equipo y de la administración. Por otro lado, el 11.1% de los trabajadores, equivalente a 5 personas, se ubican en un nivel de desempeño regular. Esto indica que, aunque estos trabajadores no están fallando significativamente en sus labores, hay áreas en las que podrían mejorar para alcanzar un nivel de eficiencia óptima, se indica que la falta de recursos, capacitación, mejoras en la comunicación el apoyo y comunicación fueron de relevancia para obtener el resultado de este cierto grupo de trabajadores. Solo un 2.2% de los trabajadores, que corresponde a 1 persona, tiene un desempeño laboral deficiente, este bajo porcentaje es favorable para la organización ya que significa que los problemas de rendimiento son aislados y no generalizados

## Análisis descriptivo del objetivo general y los objetivos específicos

OG: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 3**

*Tabla cruzada entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024*

|                         |            | Desempeño Laboral                   |         |             | Total |        |
|-------------------------|------------|-------------------------------------|---------|-------------|-------|--------|
|                         |            | DEFICIENTE                          | REGULAR | DEFICIENTE; |       |        |
| Habilidades Gerenciales | INADECUADO | Recuento                            | 1       | 0           | 0     | 1      |
|                         |            | % dentro de Habilidades Gerenciales | 100,0%  | 0,0%        | 0,0%  | 100,0% |
|                         |            | % del total                         | 2,2%    | 0,0%        | 0,0%  | 2,2%   |
|                         | REGULAR    | Recuento                            | 0       | 2           | 12    | 14     |
|                         |            | % dentro de Habilidades Gerenciales | 0,0%    | 14,3%       | 85,7% | 100,0% |
|                         |            | % del total                         | 0,0%    | 4,4%        | 26,7% | 31,1%  |
|                         | ADECUADO   | Recuento                            | 0       | 3           | 27    | 30     |
|                         |            | % dentro de Habilidades Gerenciales | 0,0%    | 10,0%       | 90,0% | 100,0% |
|                         |            | % del total                         | 0,0%    | 6,7%        | 60,0% | 66,7%  |
| Total                   |            | Recuento                            | 1       | 5           | 39    | 45     |
|                         |            | % dentro de Habilidades Gerenciales | 2,2%    | 11,1%       | 86,7% | 100,0% |
|                         |            | % del total                         | 2,2%    | 11,1%       | 86,7% | 100,0% |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

En la tabla N.º 3 se logra visualizar que efectivamente existe un resultado significativo, porque dentro de los resultados basados en las habilidades gerenciales se visualiza al 66,7% que corresponde a (30 trabajadores) mencionan que es adecuado, el 31,1% (14 trabajadores) resaltan que las habilidades gerenciales están en una escala de regular, el 2,2% (1 trabajador), menciona que son inadecuadas, en cuanto al desempeño laboral se observa que 86,7% (39 trabajadores) mencionan que el desempeño laboral es eficiente y el 11,1% (5 trabajadores) mencionan que es regular y 2.2% (1 trabajador) menciona que es deficiente. Se observó que ambas variables recibieron una valoración elevada, en base a ello se refleja una fuerte alineación con el objetivo general expuesto en el estudio.

**OE1:** Determinar la relación que existe entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 4**

*Tabla cruzada entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024.*

|                      |                                  |                                  | Desempeño Laboral |         |           |        |
|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------|-----------|--------|
|                      |                                  |                                  | DEFICIENTE        | REGULAR | EFICIENTE | Total  |
| Habilidades Teóricas | INADECUAD                        | Recuento                         | 1                 | 0       | 0         | 1      |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Teóricas | 100,0%            | 0,0%    | 0,0%      | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 2,2%              | 0,0%    | 0,0%      | 2,2%   |
|                      | REGULAR                          | Recuento                         | 0                 | 4       | 6         | 10     |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Teóricas | 0,0%              | 40,0%   | 60,0%     | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 0,0%              | 8,9%    | 13,3%     | 22,2%  |
|                      | ADECUADO                         | Recuento                         | 0                 | 1       | 33        | 34     |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Teóricas | 0,0%              | 2,9%    | 97,1%     | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 0,0%              | 2,2%    | 73,3%     | 75,6%  |
| Total                | Recuento                         | 1                                | 5                 | 39      | 45        |        |
|                      | % dentro de Habilidades Teóricas | 2,2%                             | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |
|                      | % del total                      | 2,2%                             | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

En la tabla N° 4 se logra visualizar que efectivamente existe un resultado significativo, ya que en los resultados basados en las habilidades teóricas se visualiza al 75,6 % que corresponde a (34 trabajadores) mencionan que es adecuado , el 22,2 (10 trabajadores) resaltan que las habilidades teóricas están en una escala de regular, el 2,2 % ( 1 trabajador), mencionan que las habilidades personales son inadecuadas, en cuanto al desempeño laboral se observa que 86,7% (39 trabajadores) mencionan que el desempeño laboral es eficiente y el 11,1% (5 trabajadores) manifiestan que es regular y 2.2% (1 trabajador) menciona que es deficiente. Se observó que ambas variables recibieron una valoración elevada, en base a ello se refleja una fuerte alineación al primer objetivo específico establecido en el presente estudio.

**OE2:** Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 5**

*Tabla cruzada entre las habilidades personales y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024*

|                        |                        |                        | Desempeño Laboral |         |           | Total  |
|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|---------|-----------|--------|
|                        |                        |                        | DEFICIENTE        | REGULAR | EFICIENTE |        |
| Habilidades Personales | INADECUADO             | Recuento               | 1                 | 0       | 1         | 2      |
|                        |                        | % dentro de            | 50,0%             | 0,0%    | 50,0%     | 100,0% |
|                        |                        | Habilidades Personales |                   |         |           |        |
|                        |                        | % del total            | 2,2%              | 0,0%    | 2,2%      | 4,4%   |
|                        | REGULAR                | Recuento               | 0                 | 3       | 13        | 16     |
|                        |                        | % dentro de            | 0,0%              | 18,8%   | 81,3%     | 100,0% |
|                        |                        | Habilidades Personales |                   |         |           |        |
|                        |                        | % del total            | 0,0%              | 6,7%    | 28,9%     | 35,6%  |
|                        | ADECUADO               | Recuento               | 0                 | 2       | 25        | 27     |
|                        |                        | % dentro de            | 0,0%              | 7,4%    | 92,6%     | 100,0% |
|                        |                        | Habilidades Personales |                   |         |           |        |
|                        |                        | % del total            | 0,0%              | 4,4%    | 55,6%     | 60,0%  |
| Total                  | Recuento               | 1                      | 5                 | 39      | 45        |        |
|                        | % dentro de            | 2,2%                   | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |
|                        | Habilidades Personales |                        |                   |         |           |        |
|                        | % del total            | 2,2%                   | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

En la tabla N° 5 se logra visualizar que efectivamente existe un resultado significativo, ya que en los resultados basados en las habilidades Personales se visualiza al 60% que corresponde a (27 trabajadores) mencionan que es adecuado , el 35,6% (16 trabajadores) resaltan que las habilidades personales están en una escala de regular, el 4.4% (2 trabajadores), mencionan que las habilidades personales son inadecuadas, en cuanto al desempeño laboral se observa que 86,7% (39 trabajadores) mencionan que el desempeño laboral es eficiente y el 11,1% (5

trabajadores) manifiestan que es regular y 2.2% (1 trabajador) menciona que es Deficiente. Se observó que ambas variables recibieron una valoración elevada, en base a ello se refleja una fuerte alineación al segundo objetivo específico establecido en este estudio.

**OE3:** Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 6**

*Tabla cruzada entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024*

|                      |                                  |                                  | Desempeño Laboral |         |           |        |
|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------|-----------|--------|
|                      |                                  |                                  | DEFICIENTE        | REGULAR | EFICIENTE | Total  |
| Habilidades Técnicas | INADECUADO                       | Recuento                         | 1                 | 0       | 1         | 2      |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Técnicas | 50,0%             | 0,0%    | 50,0%     | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 2,2%              | 0,0%    | 2,2%      | 4,4%   |
|                      | REGULAR                          | Recuento                         | 0                 | 0       | 15        | 15     |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Técnicas | 0,0%              | 0,0%    | 100,0%    | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 0,0%              | 0,0%    | 33,3%     | 33,3%  |
|                      | ADECUADO                         | Recuento                         | 0                 | 5       | 23        | 28     |
|                      |                                  | % dentro de Habilidades Técnicas | 0,0%              | 17,9%   | 82,1%     | 100,0% |
|                      |                                  | % del total                      | 0,0%              | 11,1%   | 51,1%     | 62,2%  |
| Total                | Recuento                         | 1                                | 5                 | 39      | 45        |        |
|                      | % dentro de Habilidades Técnicas | 2,2%                             | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |
|                      | % del total                      | 2,2%                             | 11,1%             | 86,7%   | 100,0%    |        |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

En la tabla N° 6 se logra visualizar que efectivamente existe un resultado significativo, ya que en los resultados basados en las habilidades técnicas se visualiza un porcentaje de 62,2% que corresponde a (28 trabajadores) mencionan que las habilidades técnicas son adecuadas, el 33,3% ( 15 trabajadores), resaltan que las habilidades personales están en una escala de regular, el 4.4% (2 trabajadores), mencionan que las habilidades técnicas son inadecuadas, en cuanto al desempeño

laboral se observa que 86,7% (39 trabajadores) mencionan que el desempeño laboral es eficiente y el 11,1% (5 trabajadores) manifiestan que es regular y 2.2% (1 trabajador) menciona que es Deficiente. Se observó que ambas variables recibieron una valoración elevada, en base a ello se refleja una fuerte alineación al tercer objetivo específico establecido dentro de este estudio.

### 3.2. Resultado del análisis inferencial

Para esta sección, se ha elegido el estadístico Rho de Spearman, basado en los resultados de la prueba de normalidad realizada con el método de Shapiro-Wilk, ya que la muestra resulta menor a cincuenta personas, como se muestra en la tabla posterior.

-Ho: Los datos tienen distribución normal.

-H1: Los datos no tienen distribución normal.

Cuando el valor p es  $\leq 0,05$ , es considerado adecuado, el rechazo de la hipótesis nula.

Cuando el valor p es  $\geq 0,05$ , es considerado adecuado, aceptar la hipótesis nula.

#### Tabla 7

*Prueba de normalidad shapiro-wilk para las variables de estudio*

| Variable                | Prueba de normalidad Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------------|-----------------------------------|----|------|
|                         | Estadístico                       | gl | Sig. |
| Habilidades Gerenciales | ,920                              | 45 | ,004 |
| Desempeño Laboral       | ,842                              | 45 | ,000 |

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Los resultados presentados en la tabla 7, permiten comprender los valores obtenidos, donde se encontró un p valor o significancia de 0,004 para la variable de habilidades gerenciales y 0,000 para la variable de desempeño laboral por lo que se llega a aceptar la H1 y rechazar la H0. En relación con estos resultados, es importante señalar que las variables estudiadas no extienden una distribución normal. Debido a

esa razón, el estadístico elegido y que mostró una mejor adaptabilidad para el análisis descriptivo correlacional fue el Rho de Spearman. De esta manera, se mostraron los resultados hallados en esta investigación.

## Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

H1: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

H0: **No** existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 8**

*Correlación y significancia entre habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024*

|                 |                         |                            | Habilidades Gerenciales | Desempeño Laboral |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Gerenciales | Coeficiente de correlación | 1,000                   | ,349*             |
|                 |                         | Sig. (bilateral)           | .                       | ,019              |
|                 |                         | N                          | 45                      | 45                |
|                 | Desempeño Laboral       | Coeficiente de correlación | ,349*                   | 1,000             |
|                 |                         | Sig. (bilateral)           | ,019                    | .                 |
|                 |                         | N                          | 45                      | 45                |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Dentro de la tabla N° 8 se visualiza que en base el coeficiente de correlación de Spearman (rho) consistió en 0,349 y el valor p de significancia fue de 0,019 > (p = 0.05). Esto lleva al rechazo de la hipótesis nula (H0) y aceptación de la hipótesis alternativa (H1), que es la hipótesis de investigación, según la regla de aceptación. Estos hallazgos muestran una correlación positiva débil entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una municipalidad distrital de Apurímac en

2024. A partir de estos resultados demuestra que mejorar las habilidades gerenciales del gerente de la entidad ayudará a optimizar el desempeño laboral del personal administrativo, lo que permitirá lograr las metas de forma más efectiva y eficiente.

### Contrastación de la HE1

H1: Existe relación significativa entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

H0: No existe relación significativa entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 9**

*Correlación y significancia entre habilidades teóricas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024*

|                 |                      |                            | Habilidades Teóricas | Desempeño Laboral |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Teóricas | Coeficiente de correlación | 1,000                | ,510**            |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | .                    | ,000              |
|                 |                      | N                          | 45                   | 45                |
|                 | Desempeño Laboral    | Coeficiente de correlación | ,510**               | 1,000             |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | ,000                 | .                 |
|                 |                      | N                          | 45                   | 45                |

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

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Dentro de la tabla N° 09 se visualiza que el coeficiente de correlación de Spearman (rho) fue de 0.510 en una muestra de 45 personas encuestadas en una municipalidad distrital de Apurímac en 2024, con un nivel de significancia (valor p) de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La hipótesis nula (H0) llega a rechazarse y aceptarse la hipótesis alternativa (H1), que es la hipótesis de investigación, al aplicar la regla de aceptación. Este valor muestra una correlación positiva de magnitud media entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en esa municipalidad. A partir de estos hallazgos, se puede inferir que cuanto mejores sean las habilidades teóricas del gerente, mejor será el desempeño laboral de los empleados administrativos en la entidad, esto contribuirá a lograr los objetivos.

## Contrastación de la HE2

H1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

H0: No existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 10**

*Correlación y significancia entre habilidades personales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024*

|                 |                        |                             | Habilidades Personales | Desempeño Laboral |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Personales | Coefficiente de correlación | 1,000                  | ,403**            |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | .                      | ,006              |
|                 |                        | N                           | 45                     | 45                |
|                 | Desempeño Laboral      | Coefficiente de correlación | ,403**                 | 1,000             |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,006                   | .                 |
|                 |                        | N                           | 45                     | 45                |

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

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

Dentro de la tabla N° 10 se visualiza que el coeficiente de correlación de Spearman (rho) fue de 0.403 para una muestra de 45 personas encuestadas en una municipalidad distrital de Apurímac en 2024, con un nivel de significancia (valor p) de 0.006 ( $p < 0.05$ ). Se llega al rechazo de la hipótesis nula (H0) y aceptación de la hipótesis alternativa (H1), que es la hipótesis de investigación, utilizando el criterio de aceptación. Este resultado demuestra una correlación positiva débil entre las habilidades personales y el desempeño laboral en esa municipalidad. Por lo tanto, se puede concluir que mejorar las habilidades personales del gerente a su vez ayudará a mejorar el desempeño laboral de los empleados administrativos de la entidad, lo que ayudará a alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

### Contrastación de la HE3

H1: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

H0: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024

**Tabla 11**

*Correlación y significancia entre habilidades técnicas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024*

|                 |                      |                            | Habilidades Técnicas | Desempeño Laboral |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Técnicas | Coeficiente de correlación | 1,000                | ,588**            |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | .                    | ,000              |
|                 |                      | N                          | 45                   | 45                |
|                 | Desempeño Laboral    | Coeficiente de correlación | ,588**               | 1,000             |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | ,000                 | .                 |
|                 |                      | N                          | 45                   | 45                |

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

*Nota:* Resultados generados utilizando SPSS

En la tabla N° 11, se visualiza que el coeficiente de correlación de rho de Spearman fue: 0.588 con un nivel de significancia p valor: 0.000 ( $p < 0.05$ ), entonces analizando la regla de aceptación permite el rechazo de la hipótesis (H0), y aceptación de la hipótesis alterna (H1) la hipótesis de la investigación, donde del valor obtenido establece una correlación positiva media entre las habilidades teóricas y el desempeño Laboral en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024, con estos resultados llegamos a concluir que mientras mejores habilidades técnicas tengan el gerente de la entidad mejor será el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad y se logran los objetivos de forma más efectiva y productiva.

#### IV. DISCUSIÓN

Para respaldar este capítulo, se estableció el objetivo general de, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024, para ello se usó una prueba estadística no paramétrica, por el cual se tuvo el resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,349 y un p valor de significancia de 0.019 que es menor a  $p = 0,05$  lo que conlleva a aceptar la H1 y rechazar la H0, estos hallazgos establecen una correlación positiva débil esto evidencia que si el gerente tiene mejores habilidades dentro de la municipalidad, el desempeño laboral de los empleados administrativos será más eficiente y eficaz, así como lo menciona el fundamento teórico a Robert Katz, quien en 1974 propuso un modelo que establece que los directivos deben tener tres habilidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Estas habilidades son fundamentales para que los gerentes desempeñen sus funciones de manera eficiente (Silva, 2021), de manera similar, en 1916, A su vez Franco (2017), menciona que son herramientas utilizadas por los directivos para lograr el éxito mediante el logro de objetivos fijados en una etapa determinada. Se destacan tres habilidades clave para los gerentes: liderazgo, gestión de personal y relaciones públicas.

La capacidad de un gerente para equilibrar estas demandas contradictorias y adaptarse a un entorno en constante cambio es fundamental para su efectividad y la prosperidad de la organización. Así mismo son multifacéticas y esenciales para el desarrollo y prosperidad de las organizaciones. Sin embargo, es crucial que las organizaciones reconozcan la necesidad de formación continua y adaptable para que los gerentes puedan desarrollar y mantener un conjunto equilibrado de habilidades que les permita enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Por otro lado, García (2017) enfatiza que las habilidades gerenciales son cruciales en cualquier sector, resaltando la importancia por comunicar, gestionar conflictos, tomar decisiones, la innovación y el liderazgo, a partir de estos fundamentos y los hallazgos obtenidos se observa que las habilidades gerenciales mejoran el nivel de desempeño en el trabajo del personal administrativo en dicha

entidad, aunque de manera débil.

Los resultados de la investigación demuestran que 66.7 % correspondiente a 30 trabajadores de los 45 (total de trabajadores que fueron encuestados), mencionan que las habilidades gerenciales son adecuadas lo que evidencia un nivel positivo destacando ciertos criterios de las habilidades conceptuales en la organización, como son el trabajo en equipo, innovación, el solucionar problemas. De otro lado, el 31.1 % correspondiente a 14 trabajadores de los 45 (total de trabajadores que fueron encuestados), mencionan que las habilidades gerenciales resultan regulares lo que evidencia que el gerente tiene que mejorar en cuanto a la competencia de administración al personal, más capacitaciones en lo respecta al uso del software para mejorar la gestión y sobre todo ser partícipe de programas de gestión administrativa y de directrices y reglas que controlan el manejo de una autoridad municipal. Este análisis se respalda bajo el concepto de (Hellriegel et al., 2009), quienes mencionan como a un grupo de ciencias, conocimientos y actitudes que un individuo necesita adquirir para desempeñarse de manera efectiva en diversas posiciones y en diferentes tipos de organizaciones.

Los hallazgos obtenidos en relación al objetivo-general, son similares con los resultados obtenidos por Arif et al., (2022), un estudio realizado en Malasia, que tuvieron como objetivo fundamental evaluar la relación de la capacidad gerencial en el rendimiento laboral de los empleados. Los hallazgos demostraron que la capacidad gerencial tiene un impacto positivo en el desempeño laboral, con una correlación de 0.339. Además, se identificó que tanto la planificación como la satisfacción laboral tienen efectos significativos, presentando correlaciones de 0.222 y 0.208, respectivamente. En ese sentido existe una proporcionalidad directa.

De la misma manera Donawa & Gamez (2019), encontraron en sus resultados alta fiabilidad de los resultados, con un valor de Cronbach de 0.94. Los hallazgos indican que existe un vínculo directo entre las competencias gerenciales y la capacidad de cumplir con las normativas necesarias para implementar y alcanzar los objetivos empresariales y la capacidad de cumplir con las normativas necesarias para implementar y alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. Esto implica que los gerentes deben poseer habilidades que les permita inspirar a sus colaboradores a ejecutar sus labores con mayor inventiva, innovadora, eficiente y

eficaz, lo que contribuirá a mejorar los resultados del proceso.

También la investigación realizada por Sullca (2022), muestra resultados comparables y similares con los adquiridos en este estudio. Ya que se identificó una relación débil y positiva entre las competencias gerenciales, los proyectos de inversión y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación (R) de 0.338. Este resultado refleja una correlación débil, atribuible a la baja calidad de los recursos utilizados en los proyectos y a la falta de habilidades de los líderes para contratar colaboradores adecuados, lo que incide negativamente en el rendimiento de los trabajadores. De la misma manera analizando los resultados de la investigación de Mariño (2020), se llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de  $Rho = 0.646$  y un valor  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), esto implica que mientras exista el incremento en una variable la otra variable también se incrementará, estos resultados también son similares con los hallazgos realizados en nuestra presente investigación.

Pero, por otro lado, los hallazgos obtenidos en la presente investigación son diferentes y opuestos a los resultados que consiguió (Lizama, 2020), ya que en su artículo investigado se obtuvo como coeficientes de correlación de 0,253 y 0,061 respectivamente y de esa manera, se dio a conocer que no existe una correlación relevante entre las variables estudiadas, dado que se enfocó en analizar cómo las habilidades gerenciales afectan la salud organizacional del Puesto de Salud en Coayllo – Cañete.

Referente al primer objetivo específico que pretendió determinar la relación entre las habilidades-teóricas y el desempeño laboral, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,510 y un p valor de 0.000 que es menor a  $p = 0,05$  lo que conlleva a aceptar la H1 y rechazar la H0, demostrando una correlación de magnitud media, estos resultados evidencian que las habilidades-técnicas son fundamentales para asegurar la mejora del desempeño laboral, y observando desde la perspectiva conceptual es comparable y similar con lo definido por (Madrigal, 2017), autor que resalta esta habilidad como fundamental para entender la complejidad de una organización, tanto en su entorno interno como externo, y para interpretar la influencia que cada miembro del personal tiene sobre ella, se describe como la capacidad de coordinar todas las funciones y las prioridades

de una organización.

De la misma manera Koontz et al., (2012), argumentan que las habilidades teóricas también consideradas como estratégicas, están vinculadas con la generación de ideas, la creación de nuevos conceptos y la resolución creativa de problemas, entre otros aspectos, en las entidades del sector público estas habilidades también impulsan la innovación dentro del grupo, la aptitud para solucionar dilemas de forma creativa que permitirá encontrar soluciones efectivas y eficientes a desafíos complejos, facilidad de adaptabilidad a entornos cambiantes, a la optimización de los recursos por parte de los trabajadores, y a tener una visión estratégica a largo plazo.

En cuanto al segundo objetivo específico que pretendió determinar la relación de las habilidades personales y el desempeño laboral, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,403 y un p valor de significancia de 0.006 que es menor a  $p = 0,05$  lo que conlleva a aceptar la H1 y rechazar la H0, indicando una correlación positiva de magnitud débil. Esto significa que, cuando las habilidades personales incrementan, también el desempeño laboral, aunque la relación no es muy fuerte, estos resultados pueden ser beneficiosos para elaborar proyectos de desarrollo profesional que se centren en mejorar las habilidades personales para influir positivamente en el desempeño laboral, y desde la perspectiva conceptual es comparable y similar con lo definido por (Robbins & Coutler, 2020), quienes afirman que las habilidades personales son indispensables en cada estrato de la entidad, ya que facilitan sacar lo mejor de las personas que están liderando, esto abarca aspectos de 9comunicar, trabajar en equipo, motivar, el entusiasmo y la confianza. Del mismo modo, los descubrimientos alcanzados son acordes con el fundamento conceptual de (Celma, 2018), quien señala como fundamental este tipo de habilidad en un gerente para liderar eficazmente, y menciona que no basta con tener un dominio en el ámbito profesional y conocer las funciones requeridas por el puesto, sino que también es crucial la manera en que se establece la comunicación y se interactúa con los compañeros, especialmente cuando están bajo la dirección o influencia del líder.

Referente al tercer objetivo específico que pretendió determinar la relación de las habilidades técnicas y el desempeño laboral, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,588 y un p valor de significancia

de 0.000 que es menor a  $p = 0,05$  lo que conlleva a aceptar la H1 y rechazar la H0, indicando una correlación positiva de magnitud media, en términos prácticos, este resultado implica que un mayor nivel de habilidades técnicas está asociado con un mejor desempeño laboral, según la muestra y los métodos analíticos utilizados en el estudio. Este hallazgo es útil para fundamentar decisiones relacionadas con el desarrollo de habilidades técnicas en el entorno laboral, destacando su relevancia en mejorar el rendimiento del trabajador.

Lo resultados mencionados anteriormente desde la perspectiva conceptual es comparable y similar con lo definido por (Madrigal, 2017) quien señala que la habilidad técnica se vincula con la capacidad humana para utilizar los recursos disponibles con el fin de llevar a cabo actividades específicas, a lo que él denomina dominar una disciplina particular, ya sea en ingeniería, administración o medicina. De manera similar, (Ramos & Calixta, 2017), expresa que el desempeño laboral implica el cumplimiento de responsabilidades, obligaciones o deberes de manera óptima para alcanzar la progresión constante y metas más desafiantes, fusionando capacidades, disposiciones y principios.

Por otro lado, analizando los resultados obtenidos por Del Río (2022) quien buscó determinar si las habilidades de gestión se utilizan de manera precisa y efectiva para tareas relacionadas con el rendimiento laboral en una municipalidad, se llegó a la conclusión de que los hallazgos son similares entre ambos estudios, ya que los resultados derivados de este análisis mediante el modelo de regresión logística exhibieron cifras de Wald superiores a 43.023 y Nagelkerke inferiores a 0,879, lo que señalan una correlación relevante entre el rendimiento laboral y las habilidades de gestión.

Se resalta la relevancia de perfeccionar las habilidades de gestión, para optimizar la eficacia laboral de los empleados que trabajan en labores administrativas. La correlación positiva de magnitud media hallada entre el objetivo ya mencionado, tiene implicaciones importantes para gestionar los recursos humanos y desarrollo en el ámbito organizacional, subrayando la necesidad de fortalecer las habilidades técnicas en la mejora del rendimiento en el trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

En relación a las fortalezas y debilidades sobre las variables estudiadas, es fundamental destacar una de las fortalezas clave de esta investigación que es la base teórica sólida, ya que está fundamentada en base a diferentes autores y es el sólido respaldo teórico que enmarca los hallazgos. La investigación se apoya en los principios establecidos por teóricos reconocidos como Henry Fayol y Robert Katz, quienes identifican las habilidades gerenciales esenciales y su impacto en la administración. Fayol, en 1916, vinculó las actividades gerenciales a un sistema burocrático enfocado en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Por otro lado, la variable desempeño laboral está fundamentada por conceptos sólidos como son (Ticahuanca & Mamani, 2021), quienes mencionan que el desempeño-laboral, engloba las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que interactúan de manera conjunta. Por su parte Chiavenato (2013), menciona que el desempeño laboral implica la ejecución de acciones dirigidas a la consecución de objetivos y metas, donde los empleados deben demostrar sus habilidades para alcanzar dichos objetivos.

El procedimiento de investigación, de manera general se llevó a cabo de manera ética e íntegra, adicionalmente, estudios previos, como los de Franco (2017) y García (2017), corroboran la importancia de ambas variables, destacando aspectos como la interacción, la toma de decisiones y la creatividad y la innovación. La consistencia de los resultados con investigaciones anteriores refuerza la validez de los hallazgos actuales. La investigación muestra una adecuada utilización de métodos estadísticos para examinar cómo se interrelacionan las variables investigadas, así como también aporta evidencia sólida sobre la importancia de las habilidades gerenciales en la mejora del desempeño laboral de los empleados administrativos, respaldada por un robusto marco teórico y comparaciones con estudios previos.

En relación a las debilidades presentes en el estudio, es necesario precisar que se realizó un análisis sobre ambas variables y de qué manera se relacionan en una municipalidad distrital de Apurímac, y entender cómo es que se maneja este tema fundamental dentro de la entidad para un mejor desempeño de los trabajadores, también se logró evidenciar que no existen antecedentes o trabajos relacionados con estas variables en los últimos 5 años a nivel nacional, y se atribuye como debilidad en el aspecto teórico, donde los estudios recientes pueden facilitar al investigador

tener una base teórica actualizada, y de esa manera realizar las comparaciones de los hallazgos de manera más certera.

A partir de estos hallazgos, se podría diseñar un plan de mejora dirigido a corregir las deficiencias de las variables, orientando los esfuerzos hacia el bien común y a un mejor desempeño de manera eficaz y eficiente, alcanzando así los objetivos propuestos por la gerencia.

## V. CONCLUSIONES

Primera: Respecto al objetivo general se evidenció que existe una correlación positiva de magnitud débil, de esa manera se evidencia la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024, se indica, que, mejorar las habilidades gerenciales del gerente de la entidad ayudará a optimizar el desempeño laboral del personal administrativo, lo que permitirá lograr las metas de forma más efectiva y eficiente.

Segunda: De acuerdo al primer objetivo específico se evidencio que existe una correlación positiva de magnitud media y se evidencia la relación que existe entre las habilidades teóricas (D1 de la V1) y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024. A partir de estos hallazgos, se puede inferir que cuanto mejores sean las habilidades teóricas del gerente, mejor será el desempeño laboral de los empleados administrativos en la entidad, esto contribuirá a lograr los objetivos.

Tercera: De la misma manera, en el segundo objetivo específico se evidenció que existe una correlación positiva de magnitud débil evidenciando la relación que existe entre las habilidades personales (D2 de la V2) y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital Apurímac, 2024, a partir de estos hallazgos, se puede inferir que mejorar las habilidades personales del gerente de igual manera ayudará a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad, lo que ayudará a alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Cuarta: Conforme al tercer objetivo específico se evidencio que existe una correlación positiva de magnitud media evidenciando la relación que existe entre las habilidades técnicas (D3 de la V1) y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024. Este hallazgo es útil para fundamentar decisiones relacionadas a desarrollar habilidades técnicas dentro del entorno laboral, destacando su relevancia para mejorar el rendimiento del trabajador.

## VI. RECOMENDACIONES

Primera: Para fortalecer la correlación positiva identificada entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, se recomienda al concejo municipal aprobar e implementar proyectos con el fin de desarrollar las habilidades gerenciales continuas. Estos programas deben enfocarse en mejorar las competencias de los gerentes, promoviendo prácticas de liderazgo efectivas y técnicas de gestión modernas que impulsen la efectividad y eficacia en el contexto de trabajo de la municipalidad.

Segunda: Dado que existe una correlación positiva de magnitud media entre las habilidades teóricas del gerente y el desempeño laboral, es esencial invertir en la formación teórica de los gerentes. Se recomienda al concejo municipal, la creación de un plan de capacitación que incluya cursos avanzados en teoría organizacional, estrategias de gestión y análisis de procesos para el área de gerencia. Esto contribuirá a mejorar las competencias teóricas, impactando positivamente en el rendimiento de los empleados administrativos.

Tercera: Para mejorar la correlación entre las habilidades personales del gerente y el desempeño laboral del personal administrativo, se debe fomentar a desarrollar habilidades interpersonales y comunicativas entre todos los trabajadores de la entidad. Se sugiere al concejo municipal poner más énfasis en este tema e implementar talleres de inteligencia emocional, técnicas de resolución de conflictos y habilidades de comunicación efectiva. Estas iniciativas permitirán a los gerentes interactuar mejor con sus equipos, fomentando un entorno laboral más cooperativo y productivo.

Cuarta: Dada la correlación positiva de magnitud media en el tercer objetivo específico (entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral), es crucial enfocar los esfuerzos a desarrollar habilidades técnicas específicas. Es aconsejable que el concejo municipal apruebe la implementación de programas de formación que incorporen el uso de tecnologías avanzadas, herramientas de gestión y metodologías innovadoras en el ámbito municipal. Este enfoque ayudará a los gerentes a estar actualizados y a mejorar el rendimiento de sus equipos administrativos, beneficiando así a la municipalidad en su conjunto.

## REFERENCIAS

- Arias, J. L., & Covinos G, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Arequipa - Peru: Enfoques Consulting EIR. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Arif, M., Arsad, S., & Abdullah, M. (2022). The Effect Of Managerial Ability And Career Planning On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *International Journal of Economic and Development Research (IJEDR)*, 3(1). <https://doi.org/10.37385/ijedr.v3i1.402>
- , M., Arsad, S., & Abdullah z, M. (2022). The Effect Of Managerial Ability And Career Planning On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *International Journal of Economic and Development Research (IJEDR)*, 3(1). <https://doi.org/10.37385/ijedr.v3i1.402>
- Arrasque L. I., Podesta G, L. E., Matzumura K. H. F., & Ruiz A. R. A. (2021). Habilidades Gerenciales desde la percepcion del personal en el Hospital Municipal los Olivos. *Scielo*, 21(2), 1-8. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arroyo, T. R. (2018). *Habilidades Gerenciales, Desarrollo de Destrezas, competencias y Actitud*. Colombia: ECOE EDICIONES. <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/09/Habilidades-gerenciales-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- Baltodano G. G., & Leyva C. O., (2020). La Productividad Laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en Mexico. *Revista Ciencia Juridica y Politica*, 6(11), 15-30. <https://doi.org/10.5377/RCIJUPO.V6I11.11228>
- Baque, V. L. K., Triviño, V. K. C., & Viteri, I. D. A., (2020). Management skills as an ally of the leader to execute the organizational strategy. *Contemporary Dilemmas Magazine: Education, Politics and Values*, VII(58), 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Bernal, T. C. (2010). *Metodogia de la Investigacion Tercera Edicion*. Bogota: Pearson Educación de Colombia Ltda. <https://drive.google.com/file/d/1-3wgx7vGGCn6O4FxMPkzKwl5E4tByYXX/view>
- Carrasco, D. S. (2014). *Metodologia de la Investigacion Cientifica - Pautas metodologicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigacion*. Lima: Editorial San Marcos.

<https://drive.google.com/file/d/1GTWMTyAZDmzE0hJbUKSxsR-QJWsYugBV/view>

- Celma, G. N. (2018). *MANAGEMENT PARA GESTORES DEL DEPORTE. Manual de referencia para los profesionales de la gestión deportiva*. Barcelona: Invictus comunicacion. <https://www.bubok.es/libros/256267/management-para-gestores-del-deporte-manual-de-referencia-para-los-profesionales-de-la-gestion-deportiva>
- Cerna, P. A., & Marcelo J. M. (2022). “*motivación organizacional y desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del rosario ltda n°222 (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Del Norte)*”. Repositorio de la Universidad Privada del norte, Cajamarca - Perú. <https://hdl.handle.net/11537/33386>
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos - El capital Humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill Companies, Inc. <https://studylib.es/doc/9123708/chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-2011-pdf>
- Chiavenato, I. (26 de Noviembre de 2020). *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano en las organizaciones 9na Edicion*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc. FreeLibros. [https://www.academia.edu/37005777/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_El\\_capital\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones\\_Idalberto\\_Chiavenato\\_Novena\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/37005777/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_Idalberto_Chiavenato_Novena_Edici%C3%B3n)
- Del rio Espinoza, F. (2022). Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral en una Municipalidad del Perú. *Ciencia Latina revista Multidisciplinar, Tesis de maestria* , 6(6), 890-911. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3581](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3581)
- Didit, D. R. (2020). THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY. *Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592. <https://doi.org/10.37200/V24I3/19015>
- Dolores, R. E., Salazar, G. J., & Valdivia R. M. J. (2023). Work motivation and its relationship with work performance, a case study. *Ibero-American Magazine for Research and Educational Development RIDE*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

- Donawa, T. Z., & Gamez, A. W. (2019). Ausencia de habilidades para una cultura universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Scielo*, 21(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Erazo, E. (2021). Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. *Dialnet*, 6(4), 1-23. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2544>
- Franco, R. J. (Abril de 2017). *Habilidades Gerenciales para alcanzar el Exito (tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada-FAEDIS)*. Repositorio Institucional, BOGOTA D.C. COLOMBIA. <http://hdl.handle.net/10654/16145>
- Garcia, G. R. (2017). *Analisis Critico a las Habilidades Gerenciales de un Gerente de Talento Humano para el sector de Hidrocarburos (trabajo de grado para optar el titulo de Especialista en Gerencia de Empresas-Universidad de America )*. Repositorio Institucional, Bogota D.C. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7099>
- Guevara, P. W. J., & Carrillo B. J. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral : Caso de un Municipio de Ecuador. *MAPA Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 3(17), 1-25. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5155>
- Guillen V. O., Sanchez C. M., & Begazo de B. L. F. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional*. Lima: Jirón Ayacucho 443 Apartamento 101 Block A , Magdalena del Mar - Perú. [https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19\\_c.pdf](https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf)
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum , J. (2009). *Administracion un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu)
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodologia De la Investigacion*. Mexico : Mcgraw - Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. .
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista L. M. (2014). *Metologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view>
- Hernandez, S. R., & Mendoza, C. (2018). Metodolodia de la investigacion, las ruta cuantitativa,cualitativa y mixta. *RUDICS | Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 10(18), 1-4. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

- Hussein, M. M., & Mohamed, Al-Matari , E. (2021). How coronavirus (COVID-19) pandemic thought concern affects employees' work performance: evidence from real time survey. *National Library of Medicine*, 9(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2064707>
- INEI . (2016). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. <https://www.gob.pe/inei>
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración , una Perspectiva Global y Empresarial (14 ed)*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc. [https://drive.google.com/file/d/0B\\_ol3AptqdEKU3BqTEV0Rk9TZjg/view?resourcetype=0-6VoQpKDdhWmdgPHLuHxP3w](https://drive.google.com/file/d/0B_ol3AptqdEKU3BqTEV0Rk9TZjg/view?resourcetype=0-6VoQpKDdhWmdgPHLuHxP3w)
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators. *National Center for Biotechnology Information*.
- Lizama, M. V. (2020). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la organización saludable del puesto de Coayllo, Cañete, 2020. *Dialnet*, 6(2), 1-21. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- Madrigal, T. B. E. (2017). *Habilidades Directivas*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mariño, P. E. A. (2020). *Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la pollería Super Dorado EIRL - El Porvenir Trujillo 2020 (tesis para obtener el grado académico de maestra en Administración de Negocios - universidad Cesar Vallejo)*. repositorio UCV, Trujillo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47874>
- Martinez, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_i](https://issuu.com/cengagelatam/docs/metodologia_de_la_investigacion_i)
- Mora, A. Z. (2022). *Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en la ugel , region Lima provincias (Tesis par obtener el grado académico de Doctor en Administración)*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93081>
- Novella , R., Alvarado , S., Alvarado , A., Rosas , D., & Gonzales Velosa , C. (2019). Job Skills Survey (ENHAT) 2017-2018: Causes and consequences of the skills

- gap in Peru. *IDB - Inter-American Development Bank*, 13. <https://doi.org/10.18235/0001653>
- Ozten , T., & Manterola, P. (2017). Sampling Techniques on a Study Population. *Scielo*, 35(1), 35. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pacheco, R. F., & Bombon, O. D. (2020). Identification of managerial skills for Marketing in entrepreneurs in Planning Zone 3 – Ecuador. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/issue/view/135/36>, 25, 20-26. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.25.2020.918>
- Ramos , N., & Calixta, M. (2017). *Gestion del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad Distrital de Pichanaqui (Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administracion de Empresas - Universidad de Huanuco. Facultad de Ciencias Empresariales)*. Repositorio Institucional, Huanuco, Perú. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/408>
- Rendon, M. M. E., Villasis Keeve, M., & Miranda Noavales , M. G. (2016). Estadística Descriptiva. *Revista Alergia Mexico*, 63(4), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755026009>
- Rengifo, L. (2020). The Administration of Modern Organizations. *Dialnet*, 19(84). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7827231>
- Robbins, S., & Coutler, M. (2020). *Administracion (Decima Edicion)*. Mexico: Pearson Educacion. <https://drive.google.com/file/d/0B8HQZ7iaoAX6T3Z4WGHIMDI3d1E/view?resourcekey=0-aoFqQNIvW4mBLXeYKGIOq>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Sanchez, C. H., Reyes, R., C., & Mejia, S. K. (2018). *Manual de Terminos de investigacion Cientifica , tecnologica y Humanistica*. Lima: Bussiness Support Aneth S.R.L. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/1480>
- Silva R, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informatico, San Isidro 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Sullca T. P. (2022). Habilidades gerenciales, proyectos de inversión y desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Lima. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(3), 13. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2287](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2287)

- Ticahuanca, S. F., & Mamani, P. B. (2021). Un Acercamiento teorico del desempeño laboral. *Revista se Investigacion Valor Agregado*, 8(1), 86-98.  
<https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Torcatt, G. T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado de Nueva Esparta, Venezuela. *Redalyc*, 26, 1-14.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003>
- Whetten, D., & Cameron, K. S. (2011). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS (sexta edicion)*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
[https://d3g4v0cf6ioz32.cloudfront.net/uneg/BibliotecaGrupos/a6b96422\\_b806\\_4950\\_8d39\\_8b1243359cb9.pdf](https://d3g4v0cf6ioz32.cloudfront.net/uneg/BibliotecaGrupos/a6b96422_b806_4950_8d39_8b1243359cb9.pdf)
- Yaguar, G. S. (2019). *Estres laboral y su relacion con el desempeño de los personales del centro de salud del primer nivel de atencion en Mapasingue oeste en la ciudad de Guayaquil (tesis para la obtencion del grado de magister en Gerencia de la Salud - Universidad Catolica )*. Repositorio UCSG, Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13230>

# ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024

**AUTOR:** Ccorahua Avalos Franshesca Brisa

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES E INDICADORES                    |  | METODOLOGÍA   |
|--|--|---|--|--|---|
| <p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024?</p> | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación que existe entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre las Habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> | <p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe relación significativa entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024</p> <p>2. Existe Relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital de Apurímac, 2024.</p> <p>3. Existe Relación significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024.</p> | <b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b> |  | <p><b>Tipo de investigación:</b><br/>BÁSICA</p> <p><b>Diseño de investigación:</b><br/>NO<br/>EXPERIMENTAL</p> <p><b>Enfoque:</b><br/>CUANTITATIVO</p> <p><b>Nivel:</b><br/>CORRELACIONAL</p> <p><b>Corte:</b><br/>TRANSVERSAL</p> <p><b>Técnica:</b><br/>ENCUESTA</p> <p><b>Instrumento:</b><br/>CUESTIONARIO</p> <p><b>Procesamiento de datos:</b><br/>Estadística descriptiva e inferencial</p> <p><b>Población/Muestra:</b><br/>45 trabajadores administrativos</p> |
|  |  |   | <b>Dimensiones</b>                         | <b>Indicadores</b>   |   |
|  |  |   | Habilidades teóricas                       | -Transformador y creativo<br>-Capacidad de organizar y estructurar<br>-Manejo de las competencias<br>-Uso del conocimiento adecuado<br>-desarrollador de ideas |   |
|  |  |   | Habilidades personales                     | Manejo de una comunicación afectiva<br>-Conduce a su grupo<br>-Liderazgo<br>-Toma de decisiones<br>-Toma de Decisiones<br>-Solucion de conflictos              |   |
|  |  |   | Habilidades técnicas                       | -Manejo de tecnología<br>-Uso de manuales y normativas administrativas   |   |
|  |  |   | <b>Variable 2: Desempeño laboral</b>       |  |   |
|  |  |   | <b>Dimensiones</b>                         | <b>Indicadores</b>   |   |
|  |  |   | Eficiencia                                 | -Focalización<br>-Capacidad<br>-Resultado final  |   |
|  |  |   | Eficacia                                   | Productividad<br>-Competitividad<br>-Meta  |   |
|  |  |   | Calidad                                    | -Accesibilidad<br>-Precisión<br>-Cortesía en la Atención   |   |

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Título: Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos en una municipalidad distrital, Apurímac, 2024

| DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                      | INDICADORES                                   | ÍTEMS          | ESCALA DE MEDICIÓN  |
|--|---|----------------------------------|---|----------------|---|
| <p>(Hellriegel et al., 2009), sostienen que las "habilidades gerenciales engloban al conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona necesita adquirir para desempeñarse de manera efectiva en diversas posiciones y en diferentes tipos de organizaciones".</p>                                    | <p>Cuestionario: De acuerdo con lo expresado por (Carrasco, 2014,) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas impresas en una hoja, las cuales se aplican a los participantes. Es esencial que estas preguntas estén organizadas de manera lógica y sean comprensibles para los participantes</p>   | D1-<br>Habilidades<br>teóricas   | -Trasformador y creativo                      | 1-2            | <p><b>Ejemplo:<br/>Ordinal</b></p> <p>Nunca (1)<br/>Casi nunca (2)<br/>A veces (3)<br/>Casi siempre (4)<br/>Siempre (5)</p> |
|  |   |                                  | -Capacidad de organizar y estructurar         | 3-4            |   |
|  |   |                                  | -Maneja las competencias                      | 5              |   |
|  |   |                                  | -uso del conocimiento adecuado                | 6              |   |
|  |   |                                  | -Desarrollador de ideas                       | 7-8            |   |
|  |   | D2-<br>habilidades<br>Personales | -manejo de una comunicación afectiva          | 9              |   |
|  |   |                                  | Conduce a su grupo                            | 10-11          |   |
|  |   |                                  | -Liderazgo                                    | 12-13          |   |
|  |   |                                  | -Toma de decisiones                           | 14-15          |   |
|  |   | D3-<br>Habilidades<br>Técnicas   | -solucion de conflictos                       | 16-17          |   |
|  |   |                                  | -Manejo de tecnología                         | 18-19          |   |
|  |   |                                  | -Uso de manuales y normativas administrativas | 20-21-22       |   |
|  |   |                                  | -Trayectoria profesional                      | 23-24          |   |
| DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                      | INDICADORES                                   | ÍTEMS          | ESCALA DE MEDICIÓN  |
| <p>Según lo expresado por (Chiavenato, 2011), el desempeño laboral se refiere a la eficacia evidenciada por un empleado en la ejecución de sus tareas, siendo un elemento esencial para las empresas y, por lo tanto, constituye una ventaja competitiva crucial para las organizaciones en el contexto actual (p.125)</p> | <p>Cuestionario: conforme (Martínez,2012), cuestionario se trata de una herramienta altamente efectiva y económica que facilita la adquisición de datos de manera clara. También se define como un listado de preguntas que se administra a un grupo de personas, quienes proporcionarán información valiosa sobre el tema designado. Este documento incluye preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, dependiendo del juicio y enfoque metodológico del investigador</p> | D1- Eficacia                     | -focalización                                 | 1              | <p><b>Ejemplo:<br/>Ordinal</b></p> <p>Nunca (1)<br/>Casi nunca (2)<br/>A veces (3)<br/>Casi siempre (4)<br/>Siempre (5)</p> |
|  |   |                                  | -capacidad                                    | 2-3            |   |
|  |   |                                  | -Resultado final                              | 4-5            |   |
|  |   | D2- Eficiencia                   | -productividad                                | 6-7-8          |   |
|  |   |                                  | - competitividad                              | 9-10           |   |
|  |   |                                  | -meta   | 11-12-13-14-15 |   |
|  |   | D3- Calidad                      | -Accesibilidad                                | 16-17-18       |   |
|  |   |                                  | -Precisión                                    | 19-20          |   |
|  |   |                                  | -cortesía en la atención                      | 21-22-23-24    |   |

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

## CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Estimado (a) funcionario público de una municipalidad distrital de Apurímac, el presente documento tiene como objetivo conocer las habilidades gerenciales que presenta el gerente de la Municipalidad, y de qué manera dichas habilidades han contribuido en el desempeño de su cargo.

### Instrucciones:

A continuación, le mostramos una serie de enunciados, léalo detenidamente y conteste todas las preguntas. El cuestionario es anónimo solo tiene fines académicos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Trate de ser sincero en sus respuestas y utilice cualquiera de las escalas de estimación. Conteste todas las preguntas.

La escala de estimación posee valores de equivalencia de 1 al 5 que, a su vez indican el grado mayor o menor de satisfacción de la norma contenida en el instrumento de investigación. Para lo cual deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

Para determinar la valoración, marque con un aspa (x) en uno de los casilleros, de acuerdo con la tabla de equivalencia:

| Variable 2: Habilidades Gerenciales |  | Escala de Valoración |   |   |   |   |
|-------------------------------------|--|----------------------|---|---|---|---|
| Dimensión: Habilidades conceptuales |  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                   | El gerente propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.          |                      |   |   |   |   |
| 2                                   | He contemplado las decisiones creativas propuestos por mi jefe frente a los problemas de la organización       |                      |   |   |   |   |
| 3                                   | El gerente posee aptitud para comprender los problemas y proponer soluciones prácticas.                        |                      |   |   |   |   |
| 4                                   | El gerente tiene la habilidad de organizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos de la institución. |                      |   |   |   |   |
| 5                                   | El gerente desarrolla planes anuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.                           |                      |   |   |   |   |
| 6                                   | El gerente tiene la destreza de diagnosticar de forma precisa las causas de un problema.                       |                      |   |   |   |   |
| 7                                   | El gerente tiene la habilidad de seleccionar una o varias estrategias idóneas para cada problema               |                      |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 8  | El gerente toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores para resolver un problema.                        |  |  |  |  |  |
|    | Dimensión: habilidades personales   |  |  |  |  |  |
| 9  | El gerente es cortés con los colaboradores.   |  |  |  |  |  |
| 10 | El gerente fomenta la colaboración entre los empleados dentro de la municipalidad.                                      |  |  |  |  |  |
| 11 | El gerente se comunica de manera fluida, comprensible y precisa con sus trabajadores                                    |  |  |  |  |  |
| 12 | El gerente se asegura de que todos sus subordinados sean apreciados y considerados como miembros integrales del equipo. |  |  |  |  |  |
| 13 | El gerente muestra competencia en la administración de personal.  |  |  |  |  |  |
| 14 | El gerente decide asuntos importantes de manera unilateral  |  |  |  |  |  |
| 15 | El gerente promueve la colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones.                                       |  |  |  |  |  |
| 16 | El gerente muestra destreza en la resolución de conflictos.   |  |  |  |  |  |
| 17 | El gerente demuestra competencia para organizar, ejecutar, persuadir, dirigir y resolver conflictos sociales.           |  |  |  |  |  |
|    | Dimensión: habilidades técnicas   |  |  |  |  |  |
| 18 | El gerente emplea las herramientas del paquete Microsoft Office (Word, Excel y Power Point).                            |  |  |  |  |  |
| 19 | El gerente se especializa continuamente en el uso de software para mejorar la gestión.                                  |  |  |  |  |  |
| 20 | El gerente respeta los manuales de gestión administrativa   |  |  |  |  |  |
| 21 | El gerente muestra conocimiento de las políticas y normativas que regulan la administración de un gobierno local        |  |  |  |  |  |
| 22 | El gerente tiene conocimiento y respeta los procedimientos que se desarrollan en la organización.                       |  |  |  |  |  |
| 23 | El gerente posee conocimiento sobre las funciones de cada una de las áreas dentro de la Municipalidad                   |  |  |  |  |  |
| 24 | El gerente respeta las regulaciones establecidas como representante legal de la organización.                           |  |  |  |  |  |

**¡Gracias por su participación!**

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado (a) funcionario público de una municipalidad distrital de Apurímac, el presente documento tiene como objetivo conocer el desempeño laboral que presentan los trabajadores administrativos de la Municipalidad.

### **Instrucciones:**

A continuación, le mostramos una serie de enunciados, léalo detenidamente y conteste todas las preguntas. El cuestionario es anónimo solo tiene fines académicos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Trate de ser sincero en sus respuestas y utilice cualquiera de las escalas de estimación. Conteste todas las preguntas.

La escala de estimación posee valores de equivalencia de 1 al 5 que, a su vez indican el grado mayor o menor de satisfacción de la norma contenida en el instrumento de investigación. Para lo cual deberá tener en cuenta los siguientes criterios

|       |            |               |              |         |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

Para determinar la valoración, marque con un aspa (x) en uno de los casilleros, de acuerdo con la tabla de equivalencia:

| Variable 2: Desempeño Laboral |  | Escala de Valoración |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|----------------------|---|---|---|---|
| Dimensión: Eficacia           |  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                             | ¿Ud. considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto o trabajo?             |                      |   |   |   |   |
| 2                             | ¿Crees que aprovechas plenamente tus conocimientos y habilidades para mejorar la eficiencia en tus funciones?                    |                      |   |   |   |   |
| 3                             | ¿Consideras que tienes la capacidad de aprender y aplicar nuevas habilidades relacionadas con tu trabajo en la municipalidad?    |                      |   |   |   |   |
| 4                             | ¿Sientes que cuentas con los recursos adecuados para desempeñar eficazmente tus responsabilidades laborales en la municipalidad? |                      |   |   |   |   |
| 5                             | ¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia?  |                      |   |   |   |   |
| Dimensión: Eficiencia         |  |                      |   |   |   |   |
| 6                             | ¿Considera usted que la responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral?  |                      |   |   |   |   |
| 7                             | ¿Ud. Considera que su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la Municipalidad?                           |                      |   |   |   |   |
| 8                             | ¿Considera que los colaboradores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?   |                      |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 9  | ¿crees que la competencia entre los colaboradores genera que el área sea más eficaz?  |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿Sientes que la municipalidad proporciona oportunidades suficientes para el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que contribuye a su competitividad? |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿Cree que la municipalidad utiliza adecuadamente los recursos disponibles para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios?                                     |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿Recibes apoyo y recursos adicionales cuando es necesario para alcanzar las metas de productividad establecidas?  |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Consideras que los procedimientos administrativos en los que participas están diseñados de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos?                  |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿Consideras que las metas de productividad son alcanzables con los recursos y el tiempo disponibles?  |  |  |  |  |  |
|    | Dimensión: Calidad  |  |  |  |  |  |
| 15 | ¿La municipalidad ofrece horarios extendidos o servicios en línea para aumentar la accesibilidad a sus servicios administrativos?                                       |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿Consideras que los ciudadanos tienen fácil acceso a los servicios administrativos ofrecidos por la municipalidad?  |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿La municipalidad utiliza tecnología y herramientas digitales para mejorar la accesibilidad a sus servicios y facilitar la interacción con los ciudadanos?              |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Considera usted que los colaboradores cumplen con las responsabilidades las tareas que se le encomienda?   |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿Ud. Siente que esta capacitados para proporcionar respuestas precisas a las consultas de los ciudadanos?   |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿Los ciudadanos reciben una atención rápida y oportuna al solicitar servicios en la municipalidad?  |  |  |  |  |  |

**¡Gracias por su participación!**

## Anexo 4. Evaluación por juicio de expertos



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a): **Mg. Aristides Hurtado Palomino**

Presente:

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2024-1, aula N° 07, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024**", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

DNI:76312871

Código: 7003116924

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (encuesta/cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac-2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

| Criterios   | Detalle  | Calificación                      |
|-------------|--|-----------------------------------|
| Suficiencia | El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Claridad    | El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas     | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Coherencia  | El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo                       | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Relevancia  | El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido                          | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |

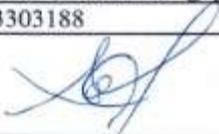
**Nota.** Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Gerenciales**

| Dimensión                       | Indicador                            | Ítem   | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|--|-------------|
| D1<br>Habilidades<br>Teóricas   | Transformador y creativo             | El gerente propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.          | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | He contemplado las decisiones creativas propuestas por el gerente frente a los problemas de la organización    | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Capacidad de organizar y estructurar | El gerente posee aptitud para comprender los problemas y proponer soluciones prácticas.                        | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente tiene la habilidad de organizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos de la institución. | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Maneja las competencias              | El gerente desarrolla planes anuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.                           | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Uso del razonamiento adecuado        | El gerente tiene la destreza de diagnosticar de forma precisa las causas de un problema.                       | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Desarrollador de ideas               | El gerente tiene la habilidad de seleccionar una o varias estrategias idóneas para cada problema               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores para resolver un problema.               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
| D2<br>Habilidades<br>Personales | Manejo de Comunicación               | El gerente es cortés con los colaboradores de la municipalidad.  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | conduce a su grupo                   | El gerente fomenta la colaboración entre los empleados dentro de la municipalidad.                             | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente se comunica de manera fluida, comprensible y precisa con sus  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |

|                               |  |   |   |   |   |   |  |
|-------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|
|                               |  | trabajadores.   |   |   |   |   |  |
|                               | Liderazgo                                | El gerente se asegura de que todos sus trabajadores administrativos sean apreciados y considerados como miembros integrales del equipo. | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra competencia en la administración de los trabajadores administrativos   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Toma de decisiones                       | El gerente decide asuntos importantes de manera unilateral  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente promueve la colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | solucion de conflictos                   | El gerente muestra destreza en la resolución de conflictos.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente demuestra competencia para organizar, ejecutar, persuadir, dirigir y resolver conflictos sociales.                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Habilidades<br>Técnicas | Manejo de Tecnologías                    | El gerente emplea las herramientas del paquete Microsoft Office (Word, Excel y Power Point).  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente se especializa continuamente en el uso de software para mejorar la gestión.  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Uso de manuales y normas administrativas | El gerente respeta los manuales de gestión administrativa   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra conocimiento de las políticas y normativas que regulan la administración de un gobierno local                        | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente tiene conocimiento y respeta los procedimientos que se desarrollan en la organización,                                       | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Trayectoria Profesional                  | El gerente posee conocimiento sobre las funciones de cada una de las áreas dentro de la Municipalidad                                   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente respeta las regulaciones establecidas como representante legal de la organización.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

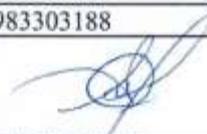
|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de habilidades gerenciales   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Aristides Hurtado Palomino  |
| Documento de identidad          | 08486440  |
| Años de experiencia en el área  | 31  |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Educación   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Ugel - Huancarama   |
| Cargo                           | Jefe de Gestión Pedagógica  |
| Número telefónico               | 983303188   |
| Firma                           |   |
| Fecha                           | 07/05/2024  |

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Laboral**

| Dimensión            | Indicador       | Ítem  | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|----------------------|-----------------|---|---|--------------------------------------|--|--|-------------|
| D1<br>Eficacia       | Focalización    | ¿Ud. considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto o trabajo?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      | Capacidad       | ¿Crees que aprovechas plenamente tus conocimientos y habilidades para mejorar la eficiencia en tus funciones?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Consideras que tienes la capacidad de aprender y aplicar nuevas habilidades relacionadas con tu trabajo en la municipalidad?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      | Resultado final | ¿Sientes que cuentas con los recursos adecuados para desempeñar eficazmente tus responsabilidades laborales en la municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
| 19-2D2<br>Eficiencia | Productividad   | ¿Ud. Considera que la responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Ud. Considera que su nivel la producción es acorde a los objetivos establecidos por la Municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Considera que los trabajadores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      | Competitividad  | ¿crees que la competencia entre los colaboradores genera que el área sea más eficaz?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Sientes que la municipalidad proporciona oportunidades suficientes para el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que contribuye a su competitividad? | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      | Meta            | ¿Cree que la municipalidad utiliza adecuadamente los recursos disponibles para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios?                                     | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                      |                 | ¿Recibes apoyo y recursos adicionales cuando es necesario para alcanzar las metas de productividad establecidas?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |

|               |                         |  |   |   |   |   |  |
|---------------|-------------------------|--|---|---|---|---|--|
|               |                         | ¿Consideras que los procedimientos administrativos en los que participas están diseñados de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos?     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Crees que existen suficientes incentivos o reconocimientos para motivar el logro de las metas de productividad en tu área de trabajo?                     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que las metas de productividad son alcanzables con los recursos y el tiempo disponible?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Calidad | Accesibilidad           | ¿La municipalidad ofrece horarios extendidos o servicios en línea para aumentar la accesibilidad a sus servicios administrativos?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La municipalidad utiliza tecnología y herramientas digitales para mejorar la accesibilidad a sus servicios y facilitar la interacción con los ciudadanos? | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que los ciudadanos tienen fácil acceso a los servicios administrativos ofrecidos por la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Precisión               | ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Ud. Siente que esta capacitados para proporcionar respuestas precisas a las consultas de los ciudadanos?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Cortesía en la atención | ¿Los ciudadanos reciben una atención rápida y oportuna al solicitar servicios en la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La información proporcionada por la municipalidad se presenta de manera clara y comprensible para los ciudadanos?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Los ciudadanos reciben un trato equitativo y respetuoso sin importar su origen o condición al interactuar con la municipalidad?                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La calidad de atención que se brinda a los usuarios depende del desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de desempeño laboral   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Aristides Hurtado Palomino  |
| Documento de identidad          | 08486440  |
| Años de experiencia en el área  | 31  |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Educación   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Ugel - Huancarama   |
| Cargo                           | Jefe de Gestión Pedagógica  |
| Número telefónico               | 983303188   |
| Firma                           |    |
| Fecha                           | 06/05/2024  |

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a): **Mg. Marleny Ballón Pinto**

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2024-1, aula N° 07, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024**", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

DNI: 76312871

Código: 7003116924

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (encuesta/cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac-2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

| Criterios   | Detalle  | Calificación                      |
|-------------|--|-----------------------------------|
| Suficiencia | El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Claridad    | El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas     | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Coherencia  | El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo                       | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Relevancia  | El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido                          | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |

**Nota.** Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Gerenciales**

| Dimensión                       | Indicador                                  | Ítem   | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|---------------------------------|--|--|---|--------------------------------------|--|--|-------------|
| D1<br>Habilidades<br>Teóricas   | Transformador<br>y creativo                | El gerente propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.          | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |  | He contemplado las decisiones creativas propuestas por el gerente frente a los problemas de la organización    | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Capacidad de<br>organizar y<br>estructurar | El gerente posee aptitud para comprender los problemas y proponer soluciones prácticas.                        | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |  | El gerente tiene la habilidad de organizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos de la institución. | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Maneja las<br>competencias                 | El gerente desarrolla planes anuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.                           | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Uso del<br>razonamiento<br>adecuado        | El gerente tiene la destreza de diagnosticar de forma precisa las causas de un problema.                       | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Desarrollador<br>de ideas                  | El gerente tiene la habilidad de seleccionar una o varias estrategias idóneas para cada problema               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |  | El gerente toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores para resolver un problema.               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
| D2<br>Habilidades<br>Personales | Manejo de<br>Comunicación                  | El gerente es cortés con los colaboradores de la municipalidad.  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | conduce a su<br>grupo                      | El gerente fomenta la colaboración entre los empleados dentro de la municipalidad.                             | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |  | El gerente se comunica de manera fluida, comprensible y precisa con sus  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |

|                               |  |   |   |   |   |   |  |
|-------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|
|                               |  | trabajadores.   |   |   |   |   |  |
|                               | Liderazgo                                | El gerente se asegura de que todos sus trabajadores administrativos sean apreciados y considerados como miembros integrales del equipo. | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra competencia en la administración de los trabajadores administrativos   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Toma de decisiones                       | El gerente decide asuntos importantes de manera unilateral  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente promueve la colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | solucion de conflictos                   | El gerente muestra destreza en la resolución de conflictos.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente demuestra competencia para organizar, ejecutar, persuadir, dirigir y resolver conflictos sociales.                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Habilidades<br>Técnicas | Manejo de Tecnologías                    | El gerente emplea las herramientas del paquete Microsoft Office (Word, Excel y Power Point).  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente se especializa continuamente en el uso de software para mejorar la gestión.  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Uso de manuales y normas administrativas | El gerente respeta los manuales de gestión administrativa   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra conocimiento de las políticas y normativas que regulan la administración de un gobierno local                        | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente tiene conocimiento y respeta los procedimientos que se desarrollan en la organización.                                       | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Trayectoria Profesional                  | El gerente posee conocimiento sobre las funciones de cada una de las áreas dentro de la Municipalidad                                   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente respeta las regulaciones establecidas como representante legal de la organización.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de habilidades gerenciales   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Marleny Ballón Pinto  |
| Documento de identidad          | 31033002  |
| Años de experiencia en el área  | 22  |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Gestión Pública   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Ugel - Huancarama   |
| Cargo                           | Especialista y Jefe de Recursos Humanos   |
| Número telefónico               | 987806036   |
| Firma                           | <br><small>Ugel - Huancarama</small><br><small>Ugel - Huancarama</small>                    |
| Fecha                           | 07/05/2024  |

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Laboral**

| Dimensión   | Indicador       | Ítem  | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>c<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|---|-----------------|---|---|--------------------------------------|--|---|-------------|
| D1<br>Eficacia  | Focalización    | ¿Ud. considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto o trabajo?  | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   | Capacidad       | ¿Crees que aprovechas plenamente tus conocimientos y habilidades para mejorar la eficiencia en tus funciones?   | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   |                 | ¿Consideras que tienes la capacidad de aprender y aplicar nuevas habilidades relacionadas con tu trabajo en la municipalidad?   | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   | Resultado final | ¿Sientes que cuentas con los recursos adecuados para desempeñar eficazmente tus responsabilidades laborales en la municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
| ¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia? |                 | 1   | 1   | 1                                    | 1  |   |             |
| 19-2D2<br>Eficiencia  | Productividad   | ¿Ud. Considera que la responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral?   | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   |                 | ¿Ud. Considera que su nivel la producción es acorde a los objetivos establecidos por la Municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   |                 | ¿Considera que los trabajadores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?   | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   | Competitividad  | ¿crees que la competencia entre los colaboradores genera que el área sea más eficaz?  | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   |                 | ¿Sientes que la municipalidad proporciona oportunidades suficientes para el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que contribuye a su competitividad? | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   | Meta            | ¿Cree que la municipalidad utiliza adecuadamente los recursos disponibles para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios?                                     | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |
|   |                 | ¿Recibes apoyo y recursos adicionales cuando es necesario para alcanzar las metas de productividad establecidas?  | 1   | 1                                    | 1  | 1   |             |

|               |                         |  |   |   |   |   |  |
|---------------|-------------------------|--|---|---|---|---|--|
|               |                         | ¿Consideras que los procedimientos administrativos en los que participas están diseñados de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos?     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Crees que existen suficientes incentivos o reconocimientos para motivar el logro de las metas de productividad en tu área de trabajo?                     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que las metas de productividad son alcanzables con los recursos y el tiempo disponible?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Calidad | Accesibilidad           | ¿La municipalidad ofrece horarios extendidos o servicios en línea para aumentar la accesibilidad a sus servicios administrativos?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La municipalidad utiliza tecnología y herramientas digitales para mejorar la accesibilidad a sus servicios y facilitar la interacción con los ciudadanos? | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que los ciudadanos tienen fácil acceso a los servicios administrativos ofrecidos por la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Precisión               | ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Ud. Siente que esta capacitados para proporcionar respuestas precisas a las consultas de los ciudadanos?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Cortesía en la atención | ¿Los ciudadanos reciben una atención rápida y oportuna al solicitar servicios en la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La información proporcionada por la municipalidad se presenta de manera clara y comprensible para los ciudadanos?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Los ciudadanos reciben un trato equitativo y respetuoso sin importar su origen o condición al interactuar con la municipalidad?                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La calidad de atención que se brinda a los usuarios depende del desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de desempeño laboral   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Marleny Ballón Pinto  |
| Documento de identidad          | 31033002  |
| Años de experiencia en el área  | 22  |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Gestión Pública   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Ugel - Huancarama   |
| Cargo                           | Especialista y Jefe de Recursos Humanos   |
| Número telefónico               | 987806036   |
| Firma                           |   |
| Fecha                           | 07/05/2024  |

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a): **Mg. Bersia Contreras Sauñe**

Presente:

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2024-1, aula N° 07, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

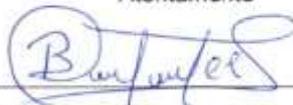
El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024**", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Franshesca Brisa Ccorahua Avalos

DNI:76312871

Código: 7003116924

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (encuesta/cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Habilidades Gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac-2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

| Criterios   | Detalle  | Calificación                      |
|-------------|--|-----------------------------------|
| Suficiencia | El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Claridad    | El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas     | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Coherencia  | El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo                       | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |
| Relevancia  | El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido                          | 1: de acuerdo<br>0: en desacuerdo |

**Nota.** Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Habilidades Gerenciales**

| Dimensión                       | Indicador                            | Ítem   | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|--|-------------|
| D1<br>Habilidades<br>Teóricas   | Transformador y creativo             | El gerente propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.          | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | He contemplado las decisiones creativas propuestas por el gerente frente a los problemas de la organización    | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Capacidad de organizar y estructurar | El gerente posee aptitud para comprender los problemas y proponer soluciones prácticas.                        | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente tiene la habilidad de organizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos de la institución. | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Maneja las competencias              | El gerente desarrolla planes anuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.                           | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Uso del razonamiento adecuado        | El gerente tiene la destreza de diagnosticar de forma precisa las causas de un problema.                       | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | Desarrollador de ideas               | El gerente tiene la habilidad de seleccionar una o varias estrategias idóneas para cada problema               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores para resolver un problema.               | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
| D2<br>Habilidades<br>Personales | Manejo de Comunicación               | El gerente es cortés con los colaboradores de la municipalidad.  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 | conduce a su grupo                   | El gerente fomenta la colaboración entre los empleados dentro de la municipalidad.                             | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|                                 |                                      | El gerente se comunica de manera fluida, comprensible y precisa con sus  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |

|                               |  |   |   |   |   |   |  |
|-------------------------------|--|---|---|---|---|---|--|
|                               |  | trabajadores.   |   |   |   |   |  |
|                               | Liderazgo                                | El gerente se asegura de que todos sus trabajadores administrativos sean apreciados y considerados como miembros integrales del equipo. | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra competencia en la administración de los trabajadores administrativos   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Toma de decisiones                       | El gerente decide asuntos importantes de manera unilateral  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente promueve la colaboración de los trabajadores en la toma de decisiones.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | solucion de conflictos                   | El gerente muestra destreza en la resolución de conflictos.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente demuestra competencia para organizar, ejecutar, persuadir, dirigir y resolver conflictos sociales.                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Habilidades<br>Técnicas | Manejo de Tecnologías                    | El gerente emplea las herramientas del paquete Microsoft Office (Word, Excel y Power Point).  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente se especializa continuamente en el uso de software para mejorar la gestión.  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Uso de manuales y normas administrativas | El gerente respeta los manuales de gestión administrativa   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente muestra conocimiento de las políticas y normativas que regulan la administración de un gobierno local                        | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente tiene conocimiento y respeta los procedimientos que se desarrollan en la organización.                                       | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               | Trayectoria Profesional                  | El gerente posee conocimiento sobre las funciones de cada una de las áreas dentro de la Municipalidad                                   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|                               |  | El gerente respeta las regulaciones establecidas como representante legal de la organización.   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de habilidades gerenciales   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad provincial de Abancay |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Bersia Contreras Sauñe  |
| Documento de identidad          | 44135498  |
| Años de experiencia en el área  | 8   |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Gestión Pública   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Municipalidad Provincial de Abancay   |
| Cargo                           | Responsable de Ordenes de Compra y Servicio   |
| Número telefónico               | 946994378   |
| Firma                           |    |
| Fecha                           | 07/05/2024  |

**Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Laboral**

| Dimensión   | Indicador       | Ítem  | S<br>u<br>f<br>i<br>c<br>i<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | C<br>l<br>a<br>r<br>i<br>d<br>a<br>d | C<br>o<br>h<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a | R<br>e<br>l<br>e<br>v<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a | Observación |
|---|-----------------|---|---|--------------------------------------|--|--|-------------|
| D1<br>Eficacia  | Focalización    | ¿Ud. considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto o trabajo?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   | Capacidad       | ¿Crees que aprovechas plenamente tus conocimientos y habilidades para mejorar la eficiencia en tus funciones?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   |                 | ¿Consideras que tienes la capacidad de aprender y aplicar nuevas habilidades relacionadas con tu trabajo en la municipalidad?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   | Resultado final | ¿Sientes que cuentas con los recursos adecuados para desempeñar eficazmente tus responsabilidades laborales en la municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
| ¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia? |                 | 1   | 1   | 1                                    | 1  |  |             |
| 19-2D2<br>Eficiencia  | Productividad   | ¿Ud. Considera que la responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   |                 | ¿Ud. Considera que su nivel la producción es acorde a los objetivos establecidos por la Municipalidad?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   |                 | ¿Considera que los trabajadores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?   | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   | Competitividad  | ¿crees que la competencia entre los colaboradores genera que el área sea más eficaz?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   |                 | ¿Sientes que la municipalidad proporciona oportunidades suficientes para el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que contribuye a su competitividad? | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   | Meta            | ¿Cree que la municipalidad utiliza adecuadamente los recursos disponibles para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios?                                     | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |
|   |                 | ¿Recibes apoyo y recursos adicionales cuando es necesario para alcanzar las metas de productividad establecidas?  | 1   | 1                                    | 1  | 1  |             |

|               |                         |  |   |   |   |   |  |
|---------------|-------------------------|--|---|---|---|---|--|
|               |                         | ¿Consideras que los procedimientos administrativos en los que participas están diseñados de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos?     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Crees que existen suficientes incentivos o reconocimientos para motivar el logro de las metas de productividad en tu área de trabajo?                     | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que las metas de productividad son alcanzables con los recursos y el tiempo disponible?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| D3<br>Calidad | Accesibilidad           | ¿La municipalidad ofrece horarios extendidos o servicios en línea para aumentar la accesibilidad a sus servicios administrativos?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La municipalidad utiliza tecnología y herramientas digitales para mejorar la accesibilidad a sus servicios y facilitar la interacción con los ciudadanos? | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Consideras que los ciudadanos tienen fácil acceso a los servicios administrativos ofrecidos por la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Precisión               | ¿Considera usted que los trabajadores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Ud. Siente que esta capacitados para proporcionar respuestas precisas a las consultas de los ciudadanos?  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               | Cortesía en la atención | ¿Los ciudadanos reciben una atención rápida y oportuna al solicitar servicios en la municipalidad?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La información proporcionada por la municipalidad se presenta de manera clara y comprensible para los ciudadanos?   | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿Los ciudadanos reciben un trato equitativo y respetuoso sin importar su origen o condición al interactuar con la municipalidad?                           | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|               |                         | ¿La calidad de atención que se brinda a los usuarios depende del desarrollo de las habilidades profesionales de los trabajadores?                          | 1 | 1 | 1 | 1 |  |

**Ficha de validación de juicio de experto**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Nombre del instrumento          | Cuestionario de desempeño laboral   |
| Objetivo del instrumento        | Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Apurímac, 2024 |
| Nombres y apellidos del experto | Mg. Bersia Contreras Sauñe  |
| Documento de identidad          | 44135498  |
| Años de experiencia en el área  | 8   |
| Máximo Grado Académico          | Maestría en Gestión Pública   |
| Nacionalidad                    | Peruana   |
| Institución                     | Municipalidad Provincial de Abancay   |
| Cargo                           | Responsable de Ordenes de Compra y Servicio   |
| Número telefónico               | 946994378   |
| Firma                           |    |
| Fecha                           | 07/05/2024  |

## **Anexo 5: Ficha técnica de las habilidades gerenciales y desempeño laboral**

### **Ficha técnica de cuestionario de Habilidades Gerenciales**

Variable 1: Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Objetivo : Determinar el nivel de habilidades gerenciales que perciben los trabajadores administrativos de una municipalidad Distrital de Apurímac, 2024

Dimensiones:

Habilidades Teóricas (1 – 8)

Habilidades Personales (9-17)

Habilidades Técnicas (19-24)

Se aplicó el cuestionario de la variable 1 compuesto por 24 preguntas con la escala de Likert

Aplicación: Directa

Tiempo: 15 - 20 minutos

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

Rango: Inadecuado (24 al 55), regular (56 al 88), adecuado (89 al 120)

### **Ficha técnica de cuestionario de Desempeño Laboral**

Variable 2: Cuestionario de Desempeño Laboral

Objetivo : Determinar el nivel de las Desempeño laboral que perciben los trabajadores administrativos de una municipalidad Distrital de Apurímac, 2024

Dimensiones:

Eficacia (1 – 5)

Efcaciencia (6-15)

Calidad (16-20)

Se aplico el cuestionario de la variable 2 compuesto por 20 preguntas con la escala de likert

Aplicación: Directa

Tiempo: 15 - 20 minutos

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

Rango: Deficiente (20 al 46), regular (46 al 73), Eficiente (74 al 100) .

## Anexo 6. Escala de valoración – Baremo

### CONSTRUCCION DE ESCALA DE VALORACION

|        |        |   |         |
|--------|--------|---|---------|
| Likert | Mínimo | 1 | Niveles |
|        | Máximo | 5 |         |
|        |        |   | 3       |

|         |                | Var. 1 | Dim.1 | Dim. 2 | Dim. 3 |                |      | Var. 2 | Dim. 1 | Dim. 2 | Dim, 3 |
|---------|----------------|--------|-------|--------|--------|----------------|------|--------|--------|--------|--------|
| PUNTAJE | N.º preguntas  | 24     | 8     | 9      | 7      | N.º preguntas  | 20   | 5      | 9      | 6      |        |
|         | Puntaje Mínimo | 24     | 8     | 9      | 7      | Puntaje Mínimo | 20   | 5      | 9      | 6      |        |
|         | Puntaje Máximo | 120    | 40    | 45     | 35     | Puntaje Máximo | 100  | 25     | 45     | 30     |        |
|         | Rango          | 97     | 33    | 37     | 29     | Rango          | 81   | 21     | 37     | 25     |        |
|         | Intervalo      | 32,3   | 11    | 12,3   | 9,7    | Intervalo      | 27,0 | 7,0    | 12,3   | 8,3    |        |

|        |                |     |    |    |    |                |     |    |    |    |
|--------|----------------|-----|----|----|----|----------------|-----|----|----|----|
| BAREMO | Inadecuado (1) | 24  | 8  | 9  | 7  | Deficiente (1) | 20  | 5  | 9  | 6  |
|        |                | 55  | 18 | 20 | 16 |                | 46  | 11 | 20 | 13 |
|        | Regular (2)    | 56  | 19 | 21 | 17 | Regular (2)    | 47  | 12 | 21 | 14 |
|        |                | 88  | 29 | 33 | 25 |                | 73  | 18 | 33 | 22 |
|        | Adecuado (3)   | 89  | 30 | 34 | 26 | Eficiente (3)  | 74  | 19 | 34 | 23 |
|        |                | 120 | 40 | 45 | 35 |                | 100 | 25 | 45 | 30 |

| <b>BAREMO V1: HABILIDADES GERENCIALES</b> |                     |                    |                    |                    |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>NIVEL</b>                              | <b>VARIABLE</b>     | <b>D1</b>          | <b>D2</b>          | <b>D3</b>          |
| <b>INADECUADO</b>                         | <b>DE 24 AL 55</b>  | <b>DE 8 AL 18</b>  | <b>DE 9 AL 20</b>  | <b>DE 7 AL 16</b>  |
| <b>REGULAR</b>                            | <b>DE 56 AL 88</b>  | <b>DE 19 AL 29</b> | <b>DE 21 AL 33</b> | <b>DE 17 AL 25</b> |
| <b>ADECUADO</b>                           | <b>DE 89 AL 120</b> | <b>DE 30 AL 40</b> | <b>DE 34 AL 45</b> | <b>DE 26 AL 35</b> |

| <b>BAREMO V2: DESEMPEÑO LABORAL</b> |                     |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>NIVEL</b>                        | <b>VARIABLE</b>     | <b>D1</b>          | <b>D2</b>          | <b>D3</b>          |
| <b>DEFICIENTE</b>                   | <b>DE 20 AL 46</b>  | <b>DE 5 AL 11</b>  | <b>DE 09 AL 20</b> | <b>DE 6 AL 13</b>  |
| <b>REGULAR</b>                      | <b>DE 47 AL 73</b>  | <b>DE 12 AL 18</b> | <b>DE 21 AL 33</b> | <b>DE 14 AL 22</b> |
| <b>EFICIENTE</b>                    | <b>DE 74 AL 100</b> | <b>DE 30 AL 40</b> | <b>DE 34 AL 45</b> | <b>DE 23 AL 30</b> |

## Anexo 7. Base de datos de las variables (prueba piloto a 20 personas)

| HABILIDADES GERENCIALES |             |    |    |    |    |    |    |    |             |     |     |     |     |     |     |     |             |     |     |     |     |     |           |    |    |    |          |    |
|-------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|----|----|----|----------|----|
| Nº ENCUESTADO           | DIMENSION 1 |    |    |    |    |    |    |    | DIMENSION 2 |     |     |     |     |     |     |     | DIMENSION 3 |     |     |     |     |     | SUMATORIA |    |    |    |          |    |
|                         | P1          | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9          | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17         | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24       | D1 | D2 | D3 | VARIABLE |    |
| 1                       | 2           | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4           | 3   | 1   | 2   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4           | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3         | 4  | 22 | 31 | 20       | 73 |
| 2                       | 5           | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 3           | 3   | 2   | 3   | 4   | 5   | 1   | 3   | 2           | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2         | 5  | 19 | 26 | 21       | 66 |
| 3                       | 3           | 4  | 4  | 2  | 5  | 2  | 3  | 2  | 4           | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   | 2   | 2   | 3           | 5   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1         | 3  | 25 | 29 | 12       | 66 |
| 4                       | 4           | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5           | 2   | 3   | 2   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5           | 2   | 4   | 1   | 1   | 3   | 1         | 4  | 22 | 30 | 16       | 68 |
| 5                       | 3           | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4           | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 2   | 3   | 4           | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2         | 2  | 26 | 29 | 15       | 70 |
| 6                       | 4           | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5           | 3   | 2   | 1   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5           | 5   | 5   | 1   | 2   | 1   | 2         | 3  | 28 | 29 | 16       | 73 |
| 7                       | 3           | 2  | 5  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3           | 1   | 2   | 3   | 5   | 3   | 2   | 3   | 3           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5         | 4  | 22 | 25 | 28       | 75 |
| 8                       | 4           | 5  | 4  | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 3           | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 3   | 4   | 4           | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 2         | 3  | 31 | 26 | 22       | 79 |
| 9                       | 3           | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2           | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 1   | 3   | 1           | 1   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3         | 4  | 30 | 19 | 19       | 68 |
| 10                      | 4           | 5  | 2  | 4  | 1  | 4  | 5  | 1  | 4           | 3   | 2   | 4   | 3   | 1   | 5   | 4   | 4           | 4   | 4   | 2   | 3   | 1   | 2         | 3  | 26 | 30 | 17       | 73 |
| 11                      | 3           | 3  | 4  | 5  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3           | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   | 4   | 3   | 3           | 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 2         | 4  | 26 | 25 | 22       | 73 |
| 12                      | 5           | 5  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 3  | 2           | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 4   | 1   | 3           | 3   | 3   | 2   | 3   | 1   | 5         | 27 | 22 | 20 | 69       |    |
| 13                      | 4           | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5           | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3           | 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 3         | 4  | 31 | 29 | 20       | 80 |
| 14                      | 5           | 5  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1           | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3           | 5   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3         | 1  | 27 | 29 | 21       | 77 |
| 15                      | 3           | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4           | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 3           | 5   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2         | 3  | 23 | 37 | 20       | 80 |
| 16                      | 4           | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3           | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 4   | 2   | 3           | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4         | 3  | 25 | 24 | 22       | 71 |
| 17                      | 2           | 3  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 5           | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 2           | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 2         | 3  | 25 | 30 | 15       | 70 |
| 18                      | 5           | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2           | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 2           | 2   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2         | 2  | 19 | 25 | 21       | 65 |
| 19                      | 5           | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 5  | 2           | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 1   | 3           | 3   | 5   | 3   | 4   | 5   | 3         | 4  | 27 | 32 | 28       | 87 |
| 20                      | 2           | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2           | 1   | 1   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4           | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 2         | 3  | 20 | 21 | 21       | 62 |

| DESEMPEÑO LABORAL |             |    |    |    |    |             |    |    |    |     |     |     |     |             |     |     |     |     |     |           |    |    |    |          |    |
|-------------------|-------------|----|----|----|----|-------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|----|----|----|----------|----|
| Nº ENCUESTADO     | DIMENSION 1 |    |    |    |    | DIMENSION 2 |    |    |    |     |     |     |     | DIMENSION 3 |     |     |     |     |     | SUMATORIA |    |    |    |          |    |
|                   | P1          | P2 | P3 | P4 | P5 | P6          | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14         | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20       | D1 | D2 | D3 | VARIABLE |    |
| 1                 | 4           | 4  | 4  | 5  | 5  | 5           | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5         | 5  | 22 | 44 | 26       | 92 |
| 2                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 2  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 5           | 5   | 4   | 2   | 5   | 4   | 4         | 4  | 25 | 41 | 24       | 90 |
| 3                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5         | 5  | 25 | 45 | 28       | 98 |
| 4                 | 1           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 3  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5         | 5  | 21 | 43 | 29       | 93 |
| 5                 | 4           | 4  | 3  | 5  | 2  | 3           | 5  | 4  | 2  | 3   | 5   | 3   | 2   | 2           | 1   | 2   | 5   | 4   | 4   | 3         | 18 | 29 | 19 | 66       |    |
| 6                 | 5           | 4  | 4  | 3  | 5  | 5           | 3  | 2  | 4  | 4   | 3   | 5   | 5   | 5           | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5         | 5  | 21 | 36 | 27       | 84 |
| 7                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 3  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4           | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5         | 5  | 25 | 39 | 28       | 92 |
| 8                 | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4           | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5         | 5  | 23 | 41 | 24       | 88 |
| 9                 | 5           | 4  | 4  | 5  | 4  | 5           | 5  | 2  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4           | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4         | 4  | 22 | 37 | 25       | 84 |
| 10                | 4           | 5  | 5  | 4  | 4  | 4           | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4           | 2   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5         | 5  | 22 | 36 | 25       | 83 |
| 11                | 4           | 5  | 4  | 5  | 4  | 5           | 5  | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5           | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4         | 5  | 22 | 40 | 25       | 87 |
| 12                | 5           | 4  | 4  | 4  | 4  | 4           | 5  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 4   | 2           | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5         | 4  | 21 | 36 | 26       | 83 |
| 13                | 4           | 5  | 5  | 4  | 5  | 4           | 5  | 3  | 5  | 5   | 3   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5         | 5  | 23 | 40 | 30       | 93 |
| 14                | 5           | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 5  | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   | 5   | 4           | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4         | 4  | 24 | 38 | 26       | 88 |
| 15                | 4           | 5  | 4  | 4  | 5  | 4           | 4  | 2  | 4  | 5   | 5   | 4   | 3   | 5           | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5         | 5  | 22 | 36 | 27       | 85 |
| 16                | 4           | 2  | 4  | 5  | 5  | 3           | 4  | 4  | 4  | 5   | 3   | 5   | 4   | 3           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4         | 4  | 20 | 35 | 24       | 79 |
| 17                | 4           | 4  | 3  | 4  | 3  | 4           | 4  | 5  | 4  | 3   | 4   | 3   | 5   | 4           | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5         | 5  | 18 | 36 | 29       | 83 |
| 18                | 5           | 4  | 4  | 3  | 3  | 4           | 3  | 5  | 3  | 4   | 5   | 3   | 5   | 5           | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4         | 19 | 37 | 26 | 82       |    |
| 19                | 4           | 4  | 5  | 3  | 3  | 5           | 4  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 3   | 5           | 4   | 5   | 2   | 5   | 4   | 5         | 5  | 19 | 39 | 25       | 83 |
| 20                | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 5  | 5  | 5   | 3   | 4   | 5   | 4           | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5         | 5  | 23 | 40 | 27       | 90 |

**Anexo 8. Estadísticas de fiabilidad del cuestionario aplicado a prueba piloto  
(20 personas) – ALFA DE CRONBACH**

Variable 01: Habilidades gerenciales

variable 02: Desempeño laboral

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,807             | 24             |

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,817             | 20             |

**Estadísticas de elemento**

|          | Media | Desv. Desviación | N  |
|----------|-------|------------------|----|
| VAR00001 | 4,10  | ,968             | 20 |
| VAR00002 | 3,85  | ,875             | 20 |
| VAR00003 | 3,40  | ,995             | 20 |
| VAR00004 | 4,00  | ,973             | 20 |
| VAR00005 | 3,55  | 1,050            | 20 |
| VAR00006 | 3,70  | 1,031            | 20 |
| VAR00007 | 3,75  | ,967             | 20 |
| VAR00008 | 3,90  | ,968             | 20 |
| VAR00009 | 3,70  | ,923             | 20 |
| VAR00010 | 3,80  | 1,005            | 20 |
| VAR00011 | 4,20  | ,951             | 20 |
| VAR00012 | 3,45  | ,999             | 20 |
| VAR00013 | 3,50  | 1,051            | 20 |
| VAR00014 | 3,45  | ,945             | 20 |
| VAR00015 | 3,60  | ,940             | 20 |
| VAR00016 | 3,30  | ,923             | 20 |
| VAR00017 | 3,90  | 1,119            | 20 |
| VAR00018 | 3,75  | ,910             | 20 |
| VAR00019 | 3,40  | 1,046            | 20 |
| VAR00020 | 4,05  | 1,050            | 20 |
| VAR00021 | 3,65  | ,933             | 20 |
| VAR00022 | 3,35  | 1,089            | 20 |
| VAR00023 | 3,70  | 1,129            | 20 |
| VAR00024 | 4,05  | ,999             | 20 |

**Estadísticas de elemento**

|          | Media | Desv. Desviación | N  |
|----------|-------|------------------|----|
| VAR00001 | 3,85  | 1,137            | 20 |
| VAR00002 | 4,35  | 1,226            | 20 |
| VAR00003 | 4,50  | ,827             | 20 |
| VAR00004 | 3,80  | 1,240            | 20 |
| VAR00005 | 4,15  | ,875             | 20 |
| VAR00006 | 3,85  | 1,040            | 20 |
| VAR00007 | 4,35  | ,875             | 20 |
| VAR00008 | 4,55  | ,686             | 20 |
| VAR00009 | 4,50  | 1,000            | 20 |
| VAR00010 | 4,15  | 1,226            | 20 |
| VAR00011 | 4,25  | 1,070            | 20 |
| VAR00012 | 3,90  | 1,252            | 20 |
| VAR00013 | 3,80  | 1,240            | 20 |
| VAR00014 | 3,50  | 1,235            | 20 |
| VAR00015 | 3,80  | 1,196            | 20 |
| VAR00016 | 4,25  | 1,070            | 20 |
| VAR00017 | 4,15  | ,875             | 20 |
| VAR00018 | 4,00  | 1,170            | 20 |
| VAR00019 | 3,90  | 1,119            | 20 |
| VAR00020 | 3,80  | 1,281            | 20 |

**Anexo 9. Rangos de interpretación del coeficiente de correlación (Rho de Spearman)**

|                                      |              |                |
|--------------------------------------|--------------|----------------|
| <b>Correlación negativa perfecta</b> | <b>- 1</b>   |                |
| Correlación negativa muy fuerte      | -0,90        | a -0,99        |
| Correlación negativa fuerte          | -0,75        | a -0,89        |
| Correlación negativa media           | -0,50        | a -0,74        |
| Correlación negativa débil           | -0,25        | a -0,49        |
| Correlación negativa muy débil       | -0,10        | a -0,24        |
| <b>No existe correlación alguna</b>  | <b>-0,09</b> | <b>a +0,09</b> |
| Correlación positiva muy débil       | +0,10        | a +0,24        |
| Correlación positiva débil           | +0,25        | a +0,49        |
| Correlación positiva media           | +0,50        | a +0,74        |
| Correlación positiva fuerte          | +0,75        | a +0,89        |
| Correlación positiva muy fuerte      | +0,90        | a +0,99        |
| <b>Correlación positiva perfecta</b> | <b>+1</b>    |                |

## Anexo 10. Reporte de similitud en software Turnitin

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document is a thesis from Universidad César Vallejo, titled "Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital, Apurímac, 2024". The document is 17 pages long and contains 13888 words. The similarity report on the right indicates a 17% match, with 11 sources identified. The top source is "h3i funde.net" with a 4% match. Other sources include "Entregado a Universidad" (3%), "repositorio.ups.edu.pe" (3%), "repositorio.ufe.edu.pe" (1%), "repositorio.universo.edu.pe" (1%), "repositorio.unfvc.edu.pe" (1%), "repositorio.unhual.edu.pe" (1%), "Entregado a Universidad" (<1%), "Entregado a internet" (<1%), and "Entregado a Universidad" (<1%).

**Resumen de coincidencias**

**17 %**

Se están viendo fuentes similares

Ver fuentes en inglés

**Coincidencias:**

| Rank | Source  | Similarity % |
|------|---|--------------|
| 1    | h3i funde.net<br>Curso de inglés                    | 4 %          |
| 2    | Entregado a Universidad<br>Trabajo de estudiante    | 3 %          |
| 3    | repositorio.ups.edu.pe<br>Curso de inglés           | 3 %          |
| 4    | repositorio.ufe.edu.pe<br>Publicación de internet   | 1 %          |
| 5    | repositorio.universo.edu.pe<br>Curso de inglés      | 1 %          |
| 6    | repositorio.unfvc.edu.pe<br>Publicación de internet | 1 %          |
| 7    | repositorio.unhual.edu.pe<br>Curso de inglés        | 1 %          |
| 8    | Entregado a Universidad<br>Trabajo de estudiante    | <1 %         |
| 9    | Entregado a internet<br>Trabajo de estudiante       | <1 %         |
| 10   | Entregado a Universidad<br>Trabajo de estudiante    | <1 %         |
| 11   | repositorio.ups.edu.pe<br>Curso de inglés           | <1 %         |

Página: 1 de 43    Número de palabras: 13888    Verificar solo texto del informe    Alta resolución    Actualizar

## Anexo 11. Carta de presentación a una municipalidad distrital de Apurímac



Lima, 29/05/2024

Carta P. 0043-2024-UCV-EPG-D



SEÑOR  
ROBERTO PEREZ ARIAS  
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **CCORAHUA AVALOS , FRANSHESCA BRISA**; identificado(a) con DNI/CE N° 76312871 y código de matrícula N° 7003116924; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA en modalidad a Distancia del semestre 2024 - I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

### HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL, APURÍMAC, 2024

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



**MBA. Ruth Angélica Chicana Becerra**  
Coordinadora General de Programas a Distancia de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo.

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

## Anexo 12. Carta de Aceptación de la entidad para aplicar el instrumento de recopilación de datos



### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCARAMA ANDAHUAYLAS-APURÍMAC

"Año del Bicentenario, de La Consolidación de Nuestra Independencia, y de la  
Commemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"



Huancarama, 06 de junio del 2024

**CARTA N° 078-2024-ICA-GM-MDH**

**DE : ING. ISMAEL CONTRERAS ANCALLA  
GERENTE MUNICIPAL**

**PARA : MBA. RUTH ANGÉLICA CHICANA BECERRA  
COORDINADORA GENERAL DE PROGRAMAS A DISTANCIA DE LA ESCUELA  
DE POSGRADO - UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.**

**ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS**

**REF : CARTA P.0043-2024-UCV-EPG-D**

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de saludarle muy cordialmente a su digna persona a nombre de la Gerencia Municipal y mediante el presente la Municipalidad Distrital de Huancarama, en respuesta a solicitud con número de registro N° 1963 en mesa de partes de fecha 30/05/2024, le **otorga la autorización** respectiva a la Srta. **FRANSHESCA BRISA CCORAHUA AVALOS**, identificada con **DNI N° 76312871**, domiciliada en av. Bolívar s/n con Jr. David Samanez Ocampo del Distrito de Huancarama de la Provincia de Andahuaylas, del Departamento de Apurímac. Estudiante de la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO** del **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**, para que utilice la siguiente información de la entidad en el tema de:

❖ **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL, APURÍMAC, 2024.**

Con la finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de tesis de suficiencia profesional para optar el grado de Maestría.

Y a través del presente documento se le notifica a la parte solicitante, para su conocimiento y fines pertinentes

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
HUANCARAMA  
Ing. Ismael Contreras Ancalia  
GERENTE MUNICIPAL

Fotojari Ezequiel palomino N° 108 Huancarama - Andahuaylas - Apurímac  
Telef.: 987535093-973681491 Email: mdhuancarama@gmail.com

Un gobierno para todos!  
GESTION 2023-2026



**Anexo 13. Base de datos de la V1 Y V2, del total de 45 encuestados en la  
municipalidad distrital de Apurímac, 2024**

| Nº ENCUESTADO | HABILIDADES GERENCIALES |    |    |    |    |    |    |    |             |     |     |     |     |     |     |     |             |     |     |     |     |     |     |     | SUMATORIA |    |    |          |
|---------------|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|----|----|----------|
|               | DIMENSION 1             |    |    |    |    |    |    |    | DIMENSION 2 |     |     |     |     |     |     |     | DIMENSION 3 |     |     |     |     |     |     |     | D1        | D2 | D3 | VARIABLE |
|               | P1                      | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9          | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17         | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |           |    |    |          |
| 1             | 5                       | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2           | 5   | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4           | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 39        | 30 | 31 | 100      |
| 2             | 4                       | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5           | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 29        | 43 | 33 | 105      |
| 3             | 5                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 40        | 45 | 35 | 120      |
| 4             | 5                       | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 37        | 45 | 33 | 115      |
| 5             | 2                       | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25        | 45 | 35 | 105      |
| 6             | 5                       | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 1  | 2           | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3           | 2   | 2   | 1   | 4   | 4   | 5   | 5   | 29        | 16 | 23 | 68       |
| 7             | 5                       | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4           | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 37        | 36 | 14 | 87       |
| 8             | 5                       | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5           | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5           | 3   | 5   | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 37        | 40 | 24 | 101      |
| 9             | 5                       | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 39        | 39 | 28 | 106      |
| 10            | 2                       | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5           | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 29        | 39 | 31 | 99       |
| 11            | 5                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3           | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 36        | 37 | 28 | 101      |
| 12            | 5                       | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5           | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3           | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 37        | 43 | 26 | 106      |
| 13            | 5                       | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4           | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3           | 5   | 2   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 37        | 37 | 28 | 102      |
| 14            | 2                       | 4  | 1  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5   | 2   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5           | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 31        | 40 | 28 | 99       |
| 15            | 2                       | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3           | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 2           | 5   | 1   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34        | 26 | 30 | 90       |
| 16            | 5                       | 5  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4           | 5   | 3   | 4   | 2   | 2   | 5   | 3   | 5           | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   | 4   | 2   | 31        | 33 | 26 | 90       |
| 17            | 5                       | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 1           | 3   | 5   | 2   | 2   | 4   | 5   | 3   | 4           | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 2   | 5   | 28        | 29 | 22 | 79       |
| 18            | 5                       | 5  | 5  | 3  | 2  | 5  | 5  | 3  | 4           | 3   | 4   | 2   | 1   | 2   | 3   | 5   | 4           | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 2   | 33        | 28 | 26 | 87       |
| 19            | 5                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 4   | 4   | 1   | 2   | 4   | 3   | 4   | 3           | 3   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   | 3   | 40        | 30 | 21 | 91       |
| 20            | 5                       | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5           | 5   | 4   | 5   | 4   | 2   | 5   | 4   | 1           | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 1   | 33        | 35 | 19 | 87       |
| 21            | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4           | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5           | 5   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 5   | 32        | 36 | 18 | 86       |
| 22            | 5                       | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   | 3           | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 38        | 34 | 28 | 100      |
| 23            | 2                       | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 5           | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   | 5   | 3   | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 22        | 37 | 27 | 86       |
| 24            | 5                       | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4           | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 29        | 33 | 27 | 89       |
| 25            | 4                       | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4           | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4           | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 30        | 35 | 29 | 94       |
| 26            | 4                       | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4           | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2           | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 1   | 4   | 26        | 33 | 21 | 80       |
| 27            | 5                       | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 1  | 5  | 3           | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4           | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 5   | 31        | 33 | 21 | 85       |
| 28            | 5                       | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3           | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 4           | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 36        | 38 | 25 | 99       |
| 29            | 5                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5           | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5           | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 35        | 42 | 27 | 104      |
| 30            | 5                       | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5           | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 33        | 36 | 23 | 92       |
| 31            | 5                       | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4           | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4           | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 35        | 37 | 32 | 104      |
| 32            | 5                       | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5           | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 35        | 39 | 25 | 99       |
| 33            | 5                       | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 5   | 1   | 4           | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 36        | 37 | 27 | 100      |
| 34            | 5                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 2           | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4           | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 37        | 32 | 25 | 94       |
| 35            | 5                       | 5  | 3  | 3  | 2  | 3  | 5  | 5  | 5           | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 1           | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 3   | 31        | 35 | 31 | 97       |
| 36            | 5                       | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5           | 5   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4           | 1   | 2   | 3   | 1   | 5   | 4   | 5   | 35        | 32 | 21 | 88       |
| 37            | 5                       | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 4   | 4   | 3   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3           | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 37        | 33 | 32 | 102      |
| 38            | 4                       | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5           | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5           | 5   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 33        | 43 | 30 | 106      |
| 39            | 4                       | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 2           | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 4   | 2   | 5   | 3   | 35        | 38 | 29 | 102      |
| 40            | 2                       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 16        | 18 | 14 | 48       |
| 41            | 5                       | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 2  | 5  | 4           | 5   | 5   | 2   | 3   | 2   | 5   | 5   | 3           | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 35        | 34 | 32 | 101      |
| 42            | 5                       | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4           | 5   | 2   | 3   | 5   | 5   | 2   | 2   | 2           | 3   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 5   | 31        | 30 | 23 | 84       |
| 43            | 4                       | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 2           | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2           | 2   | 2   | 4   | 2   | 5   | 4   | 1   | 33        | 33 | 20 | 86       |
| 44            | 3                       | 4  | 3  | 3  | 5  | 2  | 3  | 4  | 3           | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3           | 4   | 1   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 27        | 30 | 27 | 84       |
| 45            | 2                       | 4  | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3           | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4           | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 26        | 32 | 27 | 85       |

| DESEMPEÑO LABORAL |             |    |    |    |    |             |    |    |    |     |             |     |     |     |     |           |     |     |          |     |     |    |    |    |
|-------------------|-------------|----|----|----|----|-------------|----|----|----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|----------|-----|-----|----|----|----|
| Nº ENCUESTADO     | DIMENSION 1 |    |    |    |    | DIMENSION 2 |    |    |    |     | DIMENSION 3 |     |     |     |     | SUMATORIA |     |     | VARIABLE |     |     |    |    |    |
|                   | P1          | P2 | P3 | P4 | P5 | P6          | P7 | P8 | P9 | P10 | P11         | P12 | P13 | P14 | P15 | P16       | P17 | P18 |          | P19 | P20 | D1 | D2 | D3 |
| 1                 | 4           | 4  | 4  | 5  | 5  | 5           | 5  | 4  | 5  | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 4   | 4         | 3   | 5   | 5        | 5   | 22  | 44 | 26 | 92 |
| 2                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 2  | 5  | 5   | 5           | 4   | 5   | 5   | 5   | 4         | 2   | 5   | 4        | 4   | 25  | 41 | 24 | 90 |
| 3                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 5  | 5  | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5         | 3   | 5   | 5        | 5   | 25  | 45 | 28 | 98 |
| 4                 | 1           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 3  | 5  | 5   | 5           | 5   | 5   | 5   | 5   | 4         | 5   | 5   | 5        | 21  | 43  | 29 | 93 |    |
| 5                 | 4           | 4  | 3  | 5  | 2  | 3           | 5  | 4  | 2  | 3   | 5           | 3   | 2   | 2   | 1   | 2         | 5   | 4   | 4        | 3   | 18  | 29 | 19 | 66 |
| 6                 | 5           | 4  | 4  | 3  | 5  | 5           | 3  | 2  | 4  | 4   | 3           | 5   | 5   | 5   | 4   | 5         | 3   | 5   | 5        | 5   | 21  | 36 | 27 | 84 |
| 7                 | 5           | 5  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 3  | 4  | 5   | 4           | 4   | 4   | 5   | 4   | 4         | 5   | 5   | 5        | 5   | 25  | 39 | 28 | 92 |
| 8                 | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 5  | 4  | 5  | 5   | 5           | 5   | 4   | 4   | 3   | 4         | 3   | 4   | 5        | 5   | 23  | 41 | 24 | 88 |
| 9                 | 5           | 4  | 4  | 5  | 4  | 5           | 5  | 2  | 4  | 4   | 4           | 4   | 4   | 5   | 4   | 4         | 5   | 4   | 4        | 4   | 22  | 37 | 25 | 84 |
| 10                | 4           | 5  | 5  | 4  | 4  | 4           | 4  | 4  | 4  | 4   | 4           | 4   | 4   | 4   | 2   | 5         | 3   | 5   | 5        | 5   | 22  | 36 | 25 | 83 |
| 11                | 4           | 5  | 4  | 5  | 4  | 5           | 5  | 3  | 5  | 4   | 4           | 4   | 5   | 5   | 3   | 4         | 4   | 5   | 4        | 5   | 22  | 40 | 25 | 87 |
| 12                | 5           | 4  | 4  | 4  | 4  | 5           | 4  | 3  | 4  | 4   | 5           | 4   | 2   | 5   | 4   | 5         | 3   | 5   | 5        | 4   | 21  | 36 | 26 | 83 |
| 13                | 4           | 5  | 5  | 4  | 5  | 4           | 5  | 3  | 5  | 5   | 3           | 5   | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   | 5        | 5   | 23  | 40 | 30 | 93 |
| 14                | 5           | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 5  | 3  | 5  | 4   | 4           | 4   | 5   | 4   | 4   | 5         | 4   | 4   | 5        | 4   | 24  | 38 | 26 | 88 |
| 15                | 4           | 5  | 4  | 4  | 5  | 4           | 4  | 2  | 4  | 5   | 5           | 4   | 3   | 5   | 4   | 5         | 3   | 5   | 5        | 5   | 22  | 36 | 27 | 85 |
| 16                | 4           | 2  | 4  | 5  | 5  | 3           | 4  | 4  | 4  | 5   | 3           | 5   | 4   | 3   | 4   | 4         | 4   | 4   | 4        | 4   | 20  | 35 | 24 | 79 |
| 17                | 4           | 4  | 3  | 4  | 3  | 4           | 4  | 5  | 4  | 3   | 4           | 3   | 5   | 4   | 5   | 4         | 5   | 5   | 5        | 5   | 18  | 36 | 29 | 83 |
| 18                | 5           | 4  | 4  | 3  | 3  | 4           | 3  | 5  | 3  | 4   | 5           | 3   | 5   | 5   | 4   | 4         | 4   | 5   | 5        | 4   | 19  | 37 | 26 | 82 |
| 19                | 4           | 4  | 5  | 3  | 3  | 5           | 4  | 4  | 4  | 5   | 5           | 4   | 3   | 5   | 4   | 5         | 2   | 5   | 4        | 5   | 19  | 39 | 25 | 83 |
| 20                | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 5  | 5  | 3   | 4           | 5   | 4   | 4   | 3   | 5         | 4   | 5   | 5        | 5   | 23  | 40 | 27 | 90 |
| 21                | 4           | 4  | 4  | 5  | 4  | 5           | 5  | 3  | 4  | 4   | 5           | 4   | 5   | 2   | 4   | 4         | 2   | 4   | 5        | 4   | 21  | 37 | 23 | 81 |
| 22                | 4           | 5  | 5  | 4  | 4  | 3           | 4  | 3  | 4  | 4   | 4           | 4   | 5   | 5   | 5   | 4         | 3   | 5   | 4        | 5   | 22  | 36 | 26 | 84 |
| 23                | 4           | 4  | 4  | 5  | 4  | 4           | 5  | 3  | 5  | 4   | 4           | 5   | 4   | 4   | 3   | 4         | 5   | 4   | 5        | 4   | 21  | 38 | 25 | 84 |
| 24                | 4           | 4  | 3  | 3  | 3  | 4           | 4  | 2  | 3  | 4   | 4           | 2   | 5   | 4   | 4   | 4         | 3   | 4   | 4        | 4   | 17  | 32 | 23 | 72 |
| 25                | 5           | 5  | 5  | 4  | 4  | 4           | 5  | 5  | 4  | 5   | 3           | 3   | 2   | 3   | 3   | 4         | 4   | 1   | 5        | 4   | 23  | 34 | 21 | 78 |
| 26                | 5           | 3  | 4  | 2  | 3  | 5           | 4  | 3  | 5  | 4   | 5           | 3   | 4   | 4   | 4   | 3         | 5   | 4   | 4        | 4   | 17  | 37 | 24 | 78 |
| 27                | 4           | 4  | 4  | 5  | 5  | 3           | 5  | 4  | 3  | 4   | 4           | 4   | 4   | 5   | 3   | 4         | 5   | 4   | 4        | 5   | 22  | 36 | 25 | 83 |
| 28                | 4           | 5  | 5  | 4  | 4  | 2           | 4  | 4  | 4  | 4   | 4           | 5   | 3   | 5   | 4   | 4         | 5   | 5   | 5        | 4   | 23  | 35 | 27 | 84 |
| 29                | 5           | 4  | 5  | 4  | 5  | 4           | 4  | 5  | 5  | 4   | 4           | 3   | 4   | 5   | 5   | 5         | 4   | 5   | 5        | 5   | 23  | 38 | 29 | 90 |
| 30                | 4           | 4  | 4  | 5  | 5  | 4           | 5  | 4  | 3  | 3   | 5           | 4   | 5   | 4   | 4   | 4         | 3   | 5   | 4        | 5   | 22  | 37 | 25 | 84 |
| 31                | 4           | 5  | 5  | 5  | 4  | 4           | 5  | 2  | 5  | 2   | 5           | 4   | 4   | 2   | 4   | 5         | 1   | 4   | 5        | 5   | 23  | 33 | 24 | 80 |
| 32                | 5           | 5  | 4  | 5  | 4  | 5           | 4  | 2  | 4  | 4   | 4           | 4   | 2   | 4   | 2   | 5         | 5   | 5   | 3        | 5   | 23  | 33 | 25 | 81 |
| 33                | 5           | 4  | 3  | 5  | 5  | 4           | 5  | 3  | 5  | 4   | 5           | 3   | 4   | 3   | 4   | 2         | 4   | 4   | 5        | 5   | 22  | 36 | 24 | 82 |
| 34                | 4           | 4  | 5  | 5  | 5  | 4           | 4  | 4  | 5  | 5   | 4           | 5   | 3   | 4   | 5   | 4         | 2   | 3   | 5        | 3   | 23  | 38 | 22 | 83 |
| 35                | 5           | 5  | 5  | 5  | 4  | 4           | 4  | 5  | 4  | 4   | 5           | 2   | 4   | 5   | 5   | 3         | 3   | 5   | 5        | 4   | 24  | 37 | 25 | 86 |
| 36                | 4           | 5  | 4  | 5  | 5  | 5           | 5  | 4  | 4  | 3   | 3           | 3   | 5   | 5   | 5   | 4         | 3   | 5   | 5        | 5   | 23  | 37 | 27 | 87 |
| 37                | 2           | 4  | 2  | 4  | 4  | 5           | 3  | 3  | 5  | 2   | 4           | 4   | 5   | 4   | 5   | 4         | 4   | 5   | 4        | 5   | 16  | 35 | 27 | 78 |
| 38                | 4           | 2  | 5  | 4  | 4  | 4           | 4  | 3  | 5  | 5   | 2           | 5   | 4   | 2   | 5   | 3         | 3   | 5   | 4        | 5   | 19  | 34 | 25 | 78 |
| 39                | 5           | 2  | 4  | 2  | 5  | 2           | 3  | 5  | 5  | 4   | 1           | 5   | 2   | 3   | 5   | 4         | 5   | 4   | 5        | 2   | 18  | 30 | 25 | 73 |
| 40                | 2           | 2  | 2  | 2  | 2  | 2           | 2  | 2  | 2  | 2   | 2           | 2   | 2   | 2   | 2   | 2         | 2   | 2   | 2        | 2   | 10  | 18 | 12 | 40 |
| 41                | 5           | 4  | 5  | 5  | 5  | 5           | 5  | 5  | 5  | 5   | 5           | 5   | 5   | 4   | 5   | 5         | 5   | 5   | 2        | 5   | 24  | 44 | 27 | 95 |
| 42                | 4           | 5  | 5  | 4  | 2  | 4           | 4  | 4  | 2  | 5   | 5           | 4   | 4   | 4   | 3   | 5         | 5   | 1   | 4        | 5   | 20  | 36 | 23 | 79 |
| 43                | 4           | 1  | 4  | 3  | 3  | 3           | 4  | 5  | 4  | 5   | 4           | 4   | 5   | 4   | 4   | 4         | 3   | 4   | 3        | 5   | 15  | 38 | 23 | 76 |
| 44                | 5           | 2  | 4  | 1  | 3  | 2           | 1  | 3  | 4  | 3   | 4           | 3   | 5   | 4   | 4   | 4         | 6   | 4   | 5        | 4   | 15  | 29 | 27 | 71 |
| 45                | 4           | 4  | 4  | 2  | 5  | 1           | 2  | 4  | 3  | 4   | 3           | 4   | 2   | 4   | 1   | 3         | 4   | 5   | 3        | 4   | 19  | 27 | 20 | 66 |