



**Universidad César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad  
pública de la región Lambayeque, 2024

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

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Diaz Sifuentes, Manuel Enrique (orcid.org/0009-0001-4985-1901)

**ASESORES:**

Dra. Salazar Cabrejos, Rosa Eliana (orcid.org/0000-0002-1144-2037)

Dr. Clement Garcia, Adolfo Alberto (orcid.org/0009-0004-9983-7106)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**CHICLAYO - PERÚ**

**2024**



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SALAZAR CABREJOS ROSA ELIANA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE, 2024", cuyo autor es DIAZ SIFUENTES MANUEL ENRIQUE, 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.

CHICLAYO, 31 de Julio del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
SALAZAR CABREJOS ROSA ELIANA <b>DNI:</b> 41661370 <b>ORCID:</b> 0000-0002-1144-2037	Firmado electrónicamente por: SCABREJOSRE el 01-08-2024 02:12:24

Código documento Trilce: TRI - 0841039



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, DIAZ SIFUENTES MANUEL ENRIQUE estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE, 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>
DIAZ SIFUENTES MANUEL ENRIQUE <b>DNI:</b> 43499140 <b>ORCID:</b> 0009-0001-4985-1901	Firmado electrónicamente por: MDIAZSIF el 01-08- 2024 00:12:54

Código documento Trilce: INV - 1732062

## **DEDICATORIA**

A mi madre que con su ejemplo y sus sabios consejos me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a lograr mis sueños.

Enrique.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para superar las adversidades en la vida y a las personas que aportaron en la realización de este proyecto.

El autor.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS .....	15
IV. DISCUSIÓN .....	21
VI. RECOMENDACIONES .....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS.....	34

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque. ....	15
<b>Tabla 2.</b>	Relación entre la motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque .....	16
<b>Tabla 3.</b>	Relación entre el liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.....	17
<b>Tabla 4.</b>	Relación entre el trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.....	18
<b>Tabla 5.</b>	Relación entre la comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.....	19
<b>Tabla 6.</b>	Análisis de normalidad de las variables estudiadas .....	20

## Resumen

La presente investigación buscó determinar cómo se relacionan las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque en el Perú. Este estudio se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ya que promueve la mejora de las capacidades gerenciales en el sector público, un factor clave para asegurar entornos laborales dignos y contribuir al crecimiento económico sostenible. Para lograr este objetivo, la investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica y diseño no experimental de corte transversal, con alcance correlacional. La muestra seleccionada fue de 30 funcionarios públicos mediante un muestreo intencional por conveniencia, y el instrumento aplicado fue un cuestionario mediante la técnica de encuestas. Los resultados evidencian una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional ( $p < 5\%$ ) con un coeficiente Pearson de  $r = 0.657$ , lo que indica una correlación positiva considerable. Dimensiones como la motivación y el liderazgo presentan correlaciones positivas con el desempeño organizacional, mientras que el trabajo en equipo no mostró una relación significativa. Estos hallazgos destacan la importancia de las competencias gerenciales en la promoción de empleos dignos y el desarrollo económico dentro del sector público.

**Palabras clave:** habilidades gerenciales, desempeño organizacional, entidad pública.



## **Abstract**

The present investigation sought to determine how management skills and organizational performance are related in a public entity in the Lambayeque region in Peru. This study is aligned with Sustainable Development Goal (SDG) number 8: Decent Work and Economic Growth, as it promotes the improvement of management capabilities in the public sector, a key factor to ensure decent work environments and contribute to sustainable economic growth. To achieve this objective, the research was carried out under a quantitative approach, of a basic type and non-experimental cross-sectional design, with a correlational scope. The selected sample was 30 public officials through intentional convenience sampling, and the instrument applied was a questionnaire using the survey technique. The results show a significant relationship between management skills and organizational performance ( $p < 5\%$ ) with a Pearson coefficient of  $r = 0.657$ , which indicates a considerable positive correlation. Dimensions such as motivation and leadership present positive correlations with organizational performance, while teamwork did not show a significant relationship. These findings highlight the importance of management competencies in promoting decent jobs and economic development within the public sector.

**Keywords:** management skills, organizational performance, public entity.

## I. INTRODUCCIÓN

Los estados modernos necesitan de gerentes que desarrollen las debidas competencias que contribuyan a la consolidación de los nuevos paradigmas de la administración del estado, estos deben estar orientados hacia la gobernanza, generando un impacto positivo en la población. Esta situación, sin duda alguna, ha dado origen a una nueva cultura en el Estado, sobre todo, en cuanto a la forma de tomar decisiones en las entidades públicas. Estas habilidades deben también estar orientadas a fortalecer y mejorar el desempeño organizacional logrando así, tener un estado más eficiente y eficaz.

Así se establece que, a nivel internacional, según Artieda et al. (2021) las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades directivas, son competencias esenciales para quienes ocupan puestos de alta dirección o liderazgo. Estas capacidades y conocimientos son fundamentales en las organizaciones públicas si se pretende lograr mejoras en la productividad y lograr los objetivos establecidos.

Por otro lado, según Guerrero (2020) las competencias directivas, como la capacidad de motivación, liderazgo y comunicación, juegan un papel crucial en fomentar una interacción constructiva entre el gobierno y la sociedad, abordando de manera oportuna y proactiva los desafíos sociales. Estas competencias son clave para prevenir y resolver adecuadamente una variedad de situaciones, como conflictos, negociaciones presupuestarias, deficiencias administrativas y conciliaciones comunitarias, las cuales requieren un enfoque centrado en el humanismo. Es esencial que estas habilidades estén respaldadas por las capacidades humanas, técnicas y conceptuales del funcionario público.

A nivel nacional, según Tarazona (2023) resalta la necesidad de las habilidades en el éxito de la gerencia pública, subrayando que influyen significativamente en la percepción institucional por parte de la ciudadanía. Una buena imagen ante la opinión pública, es decir, ante la ciudadanía, guarda relación con la aplicación efectiva de estas competencias.

Por otro lado, un estudio sobre las habilidades directivas realizado en el hospital municipal de los Olivos, según Arrascue et al. (2021) mencionan que en un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes y una competencia intensa, la

calidad de los recursos humanos se convierte en el factor determinante para diferenciar a las empresas. Además, señalan que algunos centros de atención médica enfrentan la falta de líderes con habilidades gerenciales y capacidad de pensamiento estratégico, lo que afecta negativamente sus resultados.

Resulta pertinente lo mencionado por Barra (2022) que, a pesar de la importancia y la urgencia de cambiar la administración pública, las reformas que se han intentado fracasan o nunca alcanzan su pleno desarrollo debido a que se centran demasiado en una gestión administrativa o burocrática, en lugar de fomentar una gestión estratégica.

En la región Lambayeque se ha identificado, que los objetivos y metas asignadas a las diferentes entidades públicas, no siempre cumplen con lo planificado. Un ejemplo son los presupuestos programados, para gastos, inversiones, ejecución de programas y proyectos. Uno de los motivos son las deficiencias de los gerentes o directivos a cargo, que no siempre tienen las competencias para lograr los objetivos bajo su responsabilidad. En nuestro caso los principales problemas de la ciudad, que están bajo la responsabilidad de la entidad municipal radican en la falta de limpieza pública, deficiente desarrollo urbano (pistas y veredas), crecimiento de la inseguridad, el transporte y comercio informal.

Al respecto la ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 establece las normas y además regula las relaciones con otras entidades similares, así como de los gobiernos regionales, nacionales e instituciones privadas. Dichas funciones inherentes a su funcionamiento están contempladas en la mencionada ley, la misma que deriva en las competencias y perfiles profesionales requeridos de los funcionarios para lograr sus objetivos. En términos generales la entidad municipal tiene cuatro grandes áreas a las que se alinean las diferentes gerencias las de desarrollo urbano, la de los servicios públicos, la de desarrollo económico y las que proporcionan el soporte económico, administrativo y legal. Estas para su funcionamiento requieren competencias especializadas y genéricas que le son transversales. Esta tesis trata de estas últimas.

Además, las deficiencias que fueron observadas en la entidad municipal muchas veces se deben a la escasa formación específica de los gerentes, la carencia de recursos para implementar programas de mejora, falta de liderazgo, una alta rotación en los cargos, muchas veces por “favores” o intereses políticos, además en gestiones anteriores se han visto casos de corrupción. Debido a ello, se generó una baja

productividad y falta de eficacia, lo que muchas veces conllevó a no cumplir con los productos o servicios públicos planificados para la población en su área de influencia o donde se buscó generar una intervención, por lo que se requirió evaluar las habilidades gerenciales y ver el impacto que estas están generando en la entidad pública.

El estudio de Vásquez (2022) realizado en Lambayeque, señaló que, para lograr el éxito en cualquier organización, es fundamental prevenir la ocurrencia de fallas en la toma de decisiones. Destacó que este proceso solo puede ser eficiente si se asignan los recursos adecuados y se cuenta con directivos altamente capacitado y con las competencias requeridas.

En relación a la problemática descrita se puede citar a Cordero et al. (2020) quienes plantearon que las instituciones públicas se establecen con el propósito de atender las necesidades esenciales de la población y promover su progreso social; no obstante, suelen enfrentar críticas constantes por parte de los ciudadanos. En muchos casos, su capacidad de gestión integral es deficiente, siendo la competencia interpersonal del funcionario público uno de los aspectos más cuestionados.

Además, según Huerta (2020) existe una relación entre las destrezas de los gerentes y la capacidad para la toma de decisiones, señaló además que las gestiones de las instituciones públicas deben adecuarse hacia la modernización de la administración pública, lo que implica que los servidores públicos necesitan adquirir nuevas competencias para enfrentar diversas situaciones y lograr una mayor eficiencia y eficacia. De acuerdo con estas consideraciones, se infirió que, para evitar fracasos en el contexto de modernización de las entidades públicas, se requiere la presencia de gerentes con habilidades actualizadas, sin importar el tipo de bien o servicio público ofrecido.

En relación con su importancia para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esta investigación es relevante y pertinente, ya que las entidades públicas de la región Lambayeque cuentan con planes de desarrollo concertados para el periodo 2001-2030, tanto a nivel regional como local. Estos planes se alinean con el enfoque del desarrollo sostenible promovido por las Naciones Unidas, específicamente con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. En particular, la meta 8.2 busca aumentar la productividad económica a través de la diversificación, la modernización

tecnológica y la innovación, centrándose en sectores de alto valor añadido y uso intensivo de mano de obra, lo que es clave en las entidades públicas del Perú.

Debido a ello, se formula el Problema de investigación: ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque? Y como problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública?, ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública?, ¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública?, ¿Cuál es la relación entre la comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública?

La investigación se justificó en lo teórico, porque se fundamenta en la investigación Habilidades Gerenciales en el sector público llevada a cabo por Tarazona (2023) la cual considera que existe un conjunto de principales habilidades que debe tener un funcionario público para tener éxito en su gestión, de igual manera la teoría de Barradas et al. (2021) sobre la medición del desempeño organizacional. Este estudio, nos sirvió también como guía para identificar las dimensiones e indicadores. En cuanto a lo metodológico porque propuso también un método confiable y válido que nos permitió tener una información real y valedera, en este caso se llevó a cabo un análisis correlacional, para lo cual se diseñó previamente un instrumento con las variables de estudio. Además, nuestra investigación podrá servir como antecedente y guía de investigaciones futuras en el sector de la gestión pública. En lo práctico porque nos permitió evaluar el nivel de las habilidades gerenciales y determinar el impacto que vienen generando en el desempeño organizacional de los responsables de crear valor público en la región Lambayeque. En lo social, porque las eficiencias logradas contribuirán a cerrar las brechas de desarrollo económico y social.

El objetivo general fue Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque. De los que se derivan los siguientes objetivos específicos; Determinar la relación entre la motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública, Determinar la relación entre el liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública, Determinar la

relación entre el trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública , determinar la relación entre la comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública, realizar el análisis de la normalidad de las variables estudiadas.

Entre los antecedentes a nivel internacional se tiene a Carrillo (2021) quien realizó un estudio con la finalidad de identificar las necesidades de habilidades gerenciales entre los directivos del sector público. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo de tipo etnográfico y tuvo como principal resultado que existen deficiencias en las habilidades gerenciales en los funcionarios y concluyó que todos los funcionarios públicos que ocupan cargos de alto nivel o son electos para cargos populares deben recibir una formación previa para mejorar sus habilidades gerenciales.

La publicación del DAFP-Colombia (2021) tuvo como objetivo primordial realzar el valor del servidor público, reconoce al talento humano como uno de los activos más importante de la entidad. Además, buscaba potenciar las competencias laborales de los funcionarios públicos mediante programas de capacitación internos y externos, con el propósito de mejorar los resultados institucionales mediante la consolidación de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas. La metodología empleada para identificar los aspectos a mejorar incluyó grupos focales con la participación de líderes y la asistencia de psicólogos organizacionales. En conclusión, se destacó que el servidor público es un elemento crítico para poder cumplir de manera exitosa con los programas del estado.

En la investigación de Pedraza et al. (2021) cuyo objetivo fue demostrar la relevancia de los activos intangibles en este ámbito, explorando la conexión entre el capital intelectual y el rendimiento. Adoptaron una perspectiva teórica del capital intelectual y emplearon un enfoque deductivo en su método de investigación. Se recopilaron 84 cuestionarios y se validaron las hipótesis mediante modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron una correlación positiva entre el capital humano y estructural con el desempeño dado que el coeficiente de Pearson es igual a 0.793 y 0.753 respectivamente. Se concluyó que los activos intangibles como el conocimiento contribuyen positivamente en el rendimiento de los trabajadores.

Además, el estudio de Coello et al. (2021) realizado en México se centró en determinar la influencia de las habilidades directivas en los resultados de una institución

educativa. Utilizaron un enfoque básico en su metodología para ampliar el entendimiento del contexto y buscar nuevos conocimientos científicos. La investigación se clasificó como correlacional causal, ya que buscaba establecer una relación causa-efecto entre las habilidades directivas y los resultados institucionales. Se recopilaron datos cuantitativos y se empleó análisis estadístico para medir las variables y obtener resultados. El diseño fue no experimental, al no manipularse directamente las variables. Las habilidades directivas se agruparon en cuatro dimensiones: optimismo, proactividad, persistencia y creatividad. Como conclusión, se recomienda que los directivos promuevan el trabajo en equipo a través de encuentros virtuales y que las autoridades proporcionen capacitación en habilidades emprendedora.

Por otro lado, López y Castillo (2023) realizaron un estudio en Cañar, Ecuador, cuyo objetivo fue establecer la existencia de una relación causal entre las variables de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los directivos. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, utilizando procesos estadísticos para representar las características de las variables y adoptando un nivel de investigación correlacional para lo cual se utilizó la correlación de Spearman. Los resultados indicaron que los funcionarios poseen las competencias y conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio. Se concluyó que los funcionarios exhiben un elevado nivel de habilidades gerenciales y desempeño laboral, enfatizando la importancia de la cordialidad, la comunicación, los valores y el respeto como aspectos primordiales dentro de las habilidades interpersonales.

Laura (2021) el objetivo fue examinar la influencia del empoderamiento femenino y las competencias directivas en la RSE de las organizaciones artesanales en Puno. El estudio estuvo basado en un enfoque cuantitativo cuyo alcance fue descriptivo, correlacional-explicativo y de diseño no experimental-transeccional. El tamaño de la muestra seleccionado fue de 160. Como resultado, se determinó que el empoderamiento femenino y las competencias directivas explican el 38,3% de la RSE en estas organizaciones. Concluye que existe una relación directa y amplia entre la influencia del empoderamiento de la mujer y las competencias directivas.

Otra investigación de Sánchez et al. (2022) su objetivo fue evaluar el nivel de competencias gerenciales necesarias que garanticen un rendimiento óptimo en los

servicios proporcionados por los gobiernos locales de las provinciales de la región Amazonas. Se empleó un diseño no experimental de enfoque cuantitativo, empleando encuestas como método y un cuestionario estructurado para la recolección de datos. La muestra incluyó a 115 directivos municipales seleccionados de tipo no probabilístico por conveniencia, con un total de 35 participantes. Los hallazgos revelaron que el 74.3% de los directivos demostraron un nivel alto de competencias, el 19.0% intermedio y el 6.7% restante bajo. En resumen, se determinó que, si bien los directivos de las municipalidades poseen las competencias adecuadas para sus cargos, aún hay margen para fortalecerlas.

La investigación de Miche (2022) en el Cusco, tuvo como objetivo caracterizar las competencias de gestión de los empleados de esa entidad, abarcando a una población de 350 servidores públicos, entre profesionales, técnicos y auxiliares. La investigación se llevó a cabo en un nivel básico, adoptando un enfoque descriptivo y un diseño no experimental de naturaleza cuantitativa. La encuesta se administró a los empleados públicos, revelando que las habilidades de gestión se desarrollan de manera regular, con un porcentaje del 22.8% y una puntuación promedio de 3.48 según la escala utilizada. Se concluyó que las competencias de gestión se dan de una manera moderada en los servidores públicos de la entidad.

Por otro lado, en la investigación de Aguirre y Moscoso (2021) se buscó evaluar el grado de influencia que ejercen las habilidades directivas en el progreso de la organización los empleados del ayuntamiento. El estudio adoptó un enfoque correlacional y un nivel descriptivo, utilizando métodos científicos en general y específicamente el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. La muestra consistió en 14 colaboradores, cuyos resultados del análisis estadístico realizados muestran que el coeficiente de Pearson es de 0,989 lo que significa como un alto grado de correlación positiva, por lo que se concluyó en que las variables analizadas presentan un impacto significativo y elevado entre sí.

La investigación de Quispe (2023) cuyo objetivo fue llevar cabo una evaluación del grado de asociación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los empleados. Se empleó una metodología que se clasifica como básica, fundamental y sustancial, de enfoque correlacional y diseño no experimental. La técnica utilizada fue la encuesta para ambas variables, utilizando como instrumento el



cuestionario. La población objetivo consistió en 80 trabajadores y funcionarios de las municipalidades, seleccionados mediante un muestreo probabilístico simple. Los hallazgos indicaron una correlación significativa. Se concluyó que las habilidades directivas de los trabajadores han generado un nivel adecuado de compromiso organizacional.

Además, Gonzales et al. (2023) llevaron a cabo una investigación realizada en la Universidad ESAN. El propósito consistió en establecer una jerarquía de las competencias gerenciales más apreciadas que deben poseer los líderes en el Ministerio. Se empleó una metodología cualitativa con un alcance descriptivo. Se realizó una revisión profunda de fuentes escritas para definir subcategorías de competencias gerenciales, y se realizaron entrevistas estructuradas para recopilar información. Como resultado, se creó un modelo que propone competencias gerenciales específicas para los líderes del MVCS. Se concluyó que las competencias gerenciales requeridas para una gestión eficiente, efectiva y transparente en el MVCS se agrupan en tres categorías principales: personales, interpersonales y de liderazgo.

Las habilidades gerenciales o directivas evolucionan con el tiempo, sin embargo, es necesario mencionar a los primeros en conceptualizar y clasificarlas de forma científica, es decir metodológica, entre ellos podemos citar a autores referentes como Drucker (1954), en su obra identifica cinco funciones esenciales que un directivo debe tener. A ellas les denomina operaciones básicas las que resume en: formular objetivos, organizar es decir armar la estructura organizacional, saber comunicar y motivar a los colaboradores para elevar su desempeño, además de medir y evaluar lo proyectado y desarrollar el talento humano, formando personas preparadas y éticas.

Katz (1955) refirió que las habilidades directivas se dividen en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales, (1) las habilidades técnicas se refieren a la capacidad para aplicar conocimientos específicos en tareas concretas dentro de la empresa, siendo particularmente importantes en los niveles operativos. Por otro lado, (2) las habilidades humanas incluyen habilidades sociales y relacionales que facilitaran al directivo interactuar de manera efectiva con el personal, motivándolos y guiándolos hacia metas individuales y de equipo. Estas habilidades son esenciales debido a la naturaleza interpersonal del trabajo directivo. Finalmente, (3) las habilidades conceptuales están vinculadas a la capacidad para evaluar problemas

organizacionales tanto internos como externos de manera sistemática, anticipando y analizando situaciones complejas, lo que se vuelve crucial conforme se asumen nuevas responsabilidades jerárquicas.

Según Chiavenato (2004) mencionó que las habilidades gerenciales engloban una serie de aptitudes, saberes que son esenciales para cualquier gerente, sin importar su nivel jerárquico, debe adquirir o perfeccionar para llevar a cabo las responsabilidades de administración y liderazgo en el ámbito de la gerencia o dirección dentro de una organización. Además, Whetten y Cameron (2011) mencionaron que estas se definen como un conjunto de acciones concretas que las personas pueden ejecutar para lograr resultados específicos. Además, son fácilmente reconocibles por otros, si bien es importante mencionar que cada individuo tiene una personalidad y estilo propios, lo que puede influir es la forma en que aplican estas habilidades. A pesar de estas diferencias individuales, existe un conjunto de habilidades percibidas que son compartidas por las personas.

Según Koontz et al. (2012) estos autores nos refieren que las habilidades directivas son competencias y saberes que todo emprendedor requiere conocer si desea cumplir de manera eficiente con su función encomendada en una organización. Asimismo el estudio de Jayathilake (2015) nos menciona que todo buen gerente debe tener y desarrollar un conjunto de habilidades directivas, entre las que tenemos, el saber administrar el desempeño individual para potenciar al individuo, el capacitar a sus subordinados, ser un planificador y asignar los recursos de manera eficiente, coordinar los equipos de trabajo, administrar y maximizar el desempeño de su grupo, monitorear continuamente el entorno empresarial y macroeconómico y representar al personal.

Finalmente citaremos el trabajo de Iglesias (2023) en su obra sobre Habilidades Directivas, definió estas habilidades como un amplio conjunto de competencias esenciales que líderes y gerentes requieren si desean tener éxito en la conducción de equipos y organizaciones. Estas habilidades Incluyen (1) el liderazgo, (2) la comunicación efectiva, (3) tomar decisiones informadas, (4) la resolución de conflictos, (5) el liderazgo inspirador, (6) la gestión del tiempo, (7) la delegación eficiente, (8) el trabajo en equipo colaborativo, (9) la adaptabilidad al cambio, (10) el manejo constructivo de conflictos y (11) la planificación estratégica.

Además, Iglesias propuso la medición del nivel de las diferentes habilidades de los líderes o gerentes, mediante un test de preguntas por cada habilidad, para determinar su promedio y así poder ver en que se pueden mejorar. Tarazona (2023) mencionó que las habilidades directivas son cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos. Nos refirió que son cuatro las principales habilidades gerenciales que se deben potenciar para tener éxito en la gestión pública, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y Comunicación. Por eso consideramos importante conceptualizar términos como la Gestión Pública, según el Instituto de Ciencias HEGEL (2021) se refirió a los procesos y acciones que los funcionarios realizan para administrar eficazmente los recursos públicos y alcanzar metas institucionales.

La motivación según Manjarrez et al. (2020) es un proceso psicológico que impulsa el rendimiento laboral, requiriendo condiciones internas y externas favorables. El liderazgo según Mayne (2023) implica influir en un grupo para lograr metas establecidas. El trabajo en equipo según Catalá (2022) implica la colaboración de personas con habilidades complementarias y un propósito común. La comunicación, según Bello (2023) es un proceso de establecer relaciones basado en escuchar, interpretar y responder a lo que se comunica.

Con respecto a la variable Desempeño organizacional, cuando hablamos de desempeño, nos referimos a la ejecución de tareas en áreas específicas, evaluadas en términos del éxito alcanzado por un individuo o grupo en su realización. De manera similar, el desempeño organizacional implica la evaluación de los resultados en relación con sus objetivos y metas establecidos. En el contexto de la gestión pública, esto se verifica en el cumplimiento de los productos o servicios públicos planificados para la población en su área de influencia o donde se busca generar un impacto. Por ejemplo, alcanzar una reducción de la anemia al 5% o eliminar por completo la deserción escolar.

Según Singh (2016) los líderes consideran que la medición del desempeño es crucial cuando se busca garantizar el cumplimiento de los objetivos y así alcanzar un nivel de rendimiento superior. Esta modalidad ha generado un impacto positivo y de singular significancia en la búsqueda continua de indicadores confiables, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar el desempeño de manera efectiva. En la misma línea

según Bertolli (2017) el rendimiento de una organización está estrechamente ligado a su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Por lo tanto, es esencial evaluarlo para obtener datos pertinentes, fiables y valiosos que faciliten a los líderes la formulación de estrategias destinadas a mejorar la eficacia y la competitividad de la organización.

Del mismo modo según Barradas et al. (2021) el desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo. La evaluación del rendimiento va más allá de simplemente analizar aspectos financieros, contables o de mercado. Esto se debe a que existen otros factores como son la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación permanente, la generación de conocimientos nuevos y la percepción de los grupos de interés que proporcionan una visión más completa del desempeño en las organizaciones.

Habiendo presentado los antecedentes y las diferentes teorías, se puede establecer que la identificación y mejora de las habilidades gerenciales son de suma importancia para cumplir con los objetivos de las entidades públicas y por lo tanto generar un impacto positivo en su desempeño organizacional. Además, que el enfoque de las metodologías puede variar siempre que se mantenga la solidez requerida ya sean cuantitativas, como cualitativas. Además, que las entidades públicas deben otorgar los bienes y servicios públicos a la población de una manera satisfactoria de acuerdo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, generando así valor público de calidad. Para que esto sea posible se requiere un estado moderno que incentive la profesionalización de los servidores públicos, identificando y desarrollando las habilidades blandas pertinentes a través de programas de capacitación continuos, invirtiendo en capital humano el mismo que generaría una mayor identificación con la entidad y estaría más motivado y capacitado, redundando en su crecimiento personal, el mismo que posibilitara el crecimiento económico, con conciencia y responsabilidad social en un marco de desarrollo sostenible.

Con relación a la Hipótesis general se considera que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque.

## II. METODOLOGÍA

De tipo básica, como menciona Hernández-Sampieri (2018) debido a que se centró en la generación y aplicación de conocimientos y teorías, también se le conoce como investigación pura o dogmática en contraste con la práctica que se fundamenta en la realidad. Además, porque se apoyó en teorías pertinentes al caso en cuestión, cuyo objetivo es ampliar el conocimiento científico, partiendo de marcos teóricos acreditados y enriqueciéndolos con nuevos aportes.

El enfoque fue cuantitativo al estar caracterizado según Sánchez (2019) por tratar con elementos que son susceptibles de medición, cuyo objetivo es describir, explicar y predecir, además que se utilizó técnicas estadísticas para el análisis de los datos obtenidos, siendo en nuestro caso una encuesta y como instrumento principal dos cuestionarios para obtener los datos estadísticos, con el fin de medir y analizar las variables pertinentes y validar las hipótesis. El empleo de un método cuantitativo supone la medición de atributos o características, como son las habilidades gerenciales, comportamientos y competencias en general que como hemos mencionado sirvieron para respaldar o negar las hipótesis planteadas.

El diseño de investigación trata de la elección del uso adecuado de los métodos y técnicas que serán relacionadas de manera lógica y pertinente para que el problema de investigación pueda ser debidamente abordado y resuelto, no todos los problemas se resuelven de la misma manera por lo que requerirán de un diseño a medida. El diseño de investigación según Hernández et al. (2014) es correlacional causal, cuando el propósito sea de establecer relaciones de causa y efecto entre dos variables, como es nuestro caso de estudio. Además, fue de corte transversal, al ser llevado a cabo en un momento específico en una línea temporal, y de carácter no experimental, al no implicar la manipulación de las variables estudiadas, sino que estas fueron observadas en su entorno natural, para su análisis.

Las variables de investigación son las habilidades gerenciales como la variable independiente, que según Tarazona (2023) es un conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para poder lograr los objetivos y por otro lado la variable dependiente el desempeño organizacional que, según Barradas et al. (2021) son comportamientos que intervienen en el resultado de un objetivo. Ver cuadro de operacionalización de variables ubicada en el Anexo n° 01.

La población según Condori (2020) son todos aquellos elementos a los que se puede acceder, también es conocida como la unidad de análisis y que pertenecen al ámbito donde se desarrolló la investigación, en este caso fueron los directivos de una entidad pública de la región Lambayeque, la cual está conformada por 35 elementos. La muestra, según Ventura (2017) es aquella parte representativa de la población de la que hay que definir el tipo y tamaño, tomando en cuenta lo mencionado, se seleccionó una muestra de 30 directivos y el tipo de muestreo fue intencional según Ortega (2018) también conocido también como juicio de expertos, se utiliza según el criterio del investigador y la fuente es accesible y dado que en este caso se conoce por experiencia la población objeto de estudio. Además, este tipo de muestreo puede ser de una sola etapa, o también puede aplicarse a los de tipo por conglomerados, por cuotas, sistemáticos y estratificados entre los más comunes.

Los criterios de inclusión fueron los directivos con más de un año en la función pública, los de exclusión aquellos directivos con menos de un año en la función pública. Cabe mencionar que las gerencias están ubicadas en diferentes sedes administrativas, sin embargo, se cubrieron en su totalidad, contando con el apoyo de los funcionarios y la respectiva autorización de la entidad.

Según Pulido (2017) las técnicas de investigación son los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos, tenemos en primer lugar a la técnica del análisis documental que fue muy importante inicialmente para la elaboración del capítulo de la introducción, entre estas tenemos revistas especializadas, libros, informes, repositorios e internet (fuentes secundarias) y posteriormente la confección de los instrumentos para el trabajo de campo (fuentes primarias).

El método de investigación fue el estudio correlacional y con relación al instrumento según Olivos (2023) es el medio a través del cual se obtiene la información, para nuestro caso, se elaboró dos cuestionarios uno sobre las habilidades directivas y el otro sobre el desempeño laboral aplicando la escala de Likert, el mismo que fue validado por cuatro expertos con grado de doctor con reconocida experiencia académica y profesional.

Así mismo para la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach para las habilidades gerenciales que tuvo un valor de 0.867 y para el desempeño organizacional de 0.826, lo que significa un buen nivel de confiabilidad, asegurando así la consistencia de los

instrumentos y de la escala utilizada, además que los indicadores estén debidamente relacionados (ver Anexo 6).

Cabe mencionar que adicionalmente se realizó una prueba de normalidad para identificar el tipo de correlación en este caso fue la de Pearson (ver tabla 6) y adicionalmente se determinó los niveles de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional para poder realizar un mejor análisis y discusión de los resultados. (Anexos 7 y 8).

En cuanto al procedimiento de obtención de información, como todo instrumento cuantitativo, estos tienen tres opciones, por llamadas telefónicas, por internet y de manera presencial directa, en nuestro caso optamos por esta última dada la posibilidad de acceso a la fuente. Previamente a su aplicación se solicitó el debido permiso a la entidad y se contactó con los entrevistados para la toma de la información, al respecto cabe mencionar que el uso del método estadístico significa cumplir con una serie de etapas o fases las cuales de manera general se inician con la recopilación de datos, para luego proceder a su recuento, se prepara una presentación haciendo una síntesis y dejar todo listo para su posterior análisis.

Para el Método de análisis de datos, estos una vez obtenidos se procesaron en el SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences ), que es un programa estadístico muy utilizado en investigaciones sociales y en las ciencias aplicadas relacionadas al comportamiento humano, para procesar datos obtenidos de una población para obtener resultados que se presentaron en tablas y gráficas, las cuales incluso se pueden relacionar y exportar a otros programas, es muy útil también para la validación de hipótesis.

En principio un código de ética es un documento escrito donde se encuentran las normas y los comportamientos esperados por parte de quienes conforman las entidades o personas de quien se espera realicen una función o tarea. Con relación al cumplimiento del código de ética de la universidad César Vallejo (2022), se ha cumplido con la observancia de principios como son el respeto a la propiedad intelectual, asimismo la libertad al no estar sujeto a interés opresión de ningún tipo y de justicia al tratar de igual manera a todos los participantes en esta investigación y por último el de no maleficencia al mantener el anonimato de la entidad y de sus directivos del sector público de Lambayeque

### III. RESULTADOS

**Tabla 1.**

*Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.*

		Habilidades gerenciales	Desempeño organizacional
Habilidades gerenciales	R de Pearson	—	
	valor p	—	
Desempeño organizacional	R de Pearson	0.657	—
	valor p	< .001	—

*Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta*

El resultado evidenció una relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública dado que ( $p < 5\%$ ).

Considerando que el coeficiente de Pearson obtiene un  $r = 0.657$ , se afirmó que existe una correlación positiva considerable, lo que significa que dicho valor estadístico está cercano a 1 y por lo tanto existe una relación positiva en cuanto a que ambas variables tiene la misma dirección es decir al aumentar el nivel las habilidades directivas, aumenta el nivel del desempeño organizacional. Por lo que el funcionario público tiene la seguridad que si quiere elevar el desempeño organizacional tendrá que previamente mejorar las habilidades directivas.

Los resultados en una investigación correlacional varían en su intensidad y estos pueden variar tomando valores entre -1 y 1. En nuestro caso al estar cerca a uno se establece que existe una relación directa considerable. Además, se ha establecido que para que exista una correlación positiva, tiene que existir una relación directa entre ambas variables, es decir un aumento o disminución de una variable produce un cambio en la otra variable en la misma dirección y será negativa cuando un cambio en una variable produzca un cambio en la dirección contraria y no existe relación cuando un cambio en una variable no influye en la otra. Lo que significa que un conjunto de destrezas, cualidades y conocimientos que permiten realizar efectivamente actividades de habilidades gerenciales intervienen directamente en el desempeño organizacional de la entidad pública.



**Tabla 2.**

*Relación entre la motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.*

		<b>Motivación</b>	<b>Desempeño organizacional</b>
<b>Motivación</b>	R de Pearson	—	0.621
	valor p	—	<0.001
<b>Desempeño organizacional</b>	R de Pearson	—	—
	valor p	—	—

*Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta*

Se mostró una relación significativa entre la dimensión motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública dado que ( $p < 5\%$ ).

Considerando un coeficiente Pearson con  $r = 0.621$ , se confirmó que existe una correlación positiva considerable en las variables antes señaladas, al encontrarse está en un valor positivo y cercano a 1. Lo que significa que, cuando aumenta la motivación de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también aumentará.

Se relaciona entonces la compensación salarial, los incentivos a los colaboradores, así como el desarrollo personal con un mejor desempeño organizacional.

**Tabla 3.**

*Relación entre el liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.*

		<b>Liderazgo</b>	<b>Desempeño organizacional</b>
<b>Liderazgo</b>	R de Pearson	—	0.517
	valor p	—	<0.003
<b>Desempeño organizacional</b>	R de Pearson	—	—
	valor p	—	—

*Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta*

El resultado evidenció una relación significativa entre la dimensión liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública dado que ( $p < 5\%$ ).

El coeficiente Pearson  $r = 0.517$ , confirmó que existe una correlación positiva media entre las variables antes señaladas, al encontrarse está en un valor positivo y cercano a 1. Lo que significa que, al mejorar el liderazgo de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también mejorará.

Se relaciona entonces que el compartir la misión y objetivos, promover la participación de los colaboradores y predicar con el ejemplo por parte de los directivos, mejorará el desempeño organizacional.

**Tabla 4.**

*Relación entre el trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.*

		<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Desempeño organizacional</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	R de Pearson	—	0.202
	valor p	—	0.284
<b>Desempeño organizacional</b>	R de Pearson	—	—
	valor p	—	—

*Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta*

En relación a los resultados anteriores, la tabla 4 señala que no se encontró relación significativa entre la dimensión trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública dado que ( $p > 5\%$ ).

Es importante señalar en base a este resultado, que en el contexto de esta entidad pública no se presentó relación alguna entre estas variables.

No existe relación cuando no se puede establecer que un cambio en una variable afecte la dirección o comportamiento de la otra es decir no la afecta.

Decisiones como la implementación de una política de trabajar en equipo, como por ejemplo las soluciones siempre se trabajan en equipo, el fomento de esta forma de hacer las cosas o el involucramiento de los trabajadores en la planificación estratégica de la organización no viene generando un cambio en la misma dirección. Esto se debe posiblemente que algunas áreas si lo viene promoviendo y otras no, actuando más bien con criterios propios o de manera personal y aislada.

**Tabla 5.**

*Relación entre la comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque*

		<b>Comunicación</b>	<b>Desempeño organizacional</b>
<b>Comunicación</b>	R de Pearson	—	0.601
	valor p	—	<0.001
<b>Desempeño organizacional</b>	R de Pearson	—	—
	valor p	—	—

*Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta*

El resultado evidenció una relación significativa entre la dimensión comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública dado que ( $p < 5\%$ ).

El coeficiente Pearson  $r = 0.601$ , se confirma que existe una correlación positiva media entre las variables antes señaladas, al encontrarse está en un valor positivo y cercano a 1.

Lo que significa que, al mejorar la comunicación de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también mejorara.

Se relaciona entonces que, una mejora en la transparencia y claridad con la que se trasmite la comunicación, el desarrollo adecuado de los programas de inducción, el efectivo control de un sistema de retro alimentación el cual a su vez permitirá evaluar mejor los resultados y la existencia suficiente de la información para una mejor toma de decisiones mejorará el desempeño.

**Tabla 6.**

*Análisis de normalidad de las variables estudiadas*

	<b>Statistic</b>	<b>P</b>
Habilidades gerenciales	0.183	0.270
Desempeño organizacional	0.170	0.352
Motivación	0.146	0.543
Liderazgo	0.146	0.547
Trabajo en equipo	0.139	0.604
Comunicación	0.137	0.626

*Nota. Additional results provided by moretests*

Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov por tener una muestra de 30 individuos, se determinó que la data de las variables presenta distribución normal (sig. >0.05), interpretándose que el estadístico a utilizar para las correlaciones será Pearson (paramétrico).

H1: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.

H0: No existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.

Por lo que se validó a nivel general la hipótesis H1, es decir que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En relación al objetivo general, entre habilidades gerenciales y el desempeño organizacional, los resultados evidencian que, existe una correlación positiva considerable entre ambas variables, en una entidad pública de la región Lambayeque. Lo que significa estadísticamente que el coeficiente de Pearson obtiene un  $r = 0.657$  y al estar cercano a 1 esta relación es positiva y considerable, teniendo ambas variables la misma dirección es decir que al aumentar el nivel las habilidades directivas, aumenta el nivel del desempeño organizacional, demuestra que en general las competencias de los funcionarios de la entidad generan un impacto positivo en el desempeño organizacional.

En relación a las bases teóricas las habilidades gerenciales y sus dimensiones, según Tarazona (2023) son la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación, las cuales influyen por lo tanto en el desempeño organizacional, según Barradas et al. (2021) las mismas que se midieron por las dimensiones como son la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, la generación de nuevo conocimiento y la percepción de los grupos de interés. En general las habilidades gerenciales tienen una apreciación de un nivel alto del 27 %, medio del 70% y bajo del 3% y un desempeño organizacional con un nivel medio del 80%, por lo que se establece una relación significativa entre ambas, de lo que se puede colegir que los funcionarios tienen un nivel medio de habilidades gerenciales y de desempeño organizacional.

En relación a los antecedentes esta investigación guarda similitud a nivel internacional con la de López y Castillo (2023) realizada en Cañar, Ecuador, cuyo objetivo fue establecer si existe una relación causal entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los funcionarios. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, utilizando procesos estadísticos para representar las características de las variables y adoptando un nivel de investigación correlacional para lo cual se utilizó el método de correlación de Spearman, similar a nuestra investigación solo que en nuestro caso se utilizó la correlación de Pearson. Los resultados indicaron que los funcionarios poseen las competencias y conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio.

Contrastando otro antecedente a nivel nacional la investigación de Quispe (2023) cuyo objetivo fue llevar cabo una evaluación del grado de asociación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los empleados en la que emplearon una metodología, con un enfoque correlacional y un diseño no experimental. La técnica utilizada fue la encuesta para ambas variables, utilizando como instrumento el cuestionario. La población objetivo consistió en 80 trabajadores y funcionarios de las municipalidades, el muestreo fue probabilístico simple. Los hallazgos indicaron una correlación significativa entre las variables. Esta investigación no solo tiene similitud en el objetivo y la metodología sino también el haberse realizado en una municipalidad, Sin embargo, si bien es cierto no tienen las mismas conclusiones al abordar unidades de análisis diferentes se pueden considerar afines en cuanto a objetivos, metodologías y técnicas e instrumentos de investigación, las mismas que contribuyen a validar así nuestros resultados.

Con respecto a la dimensión motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, se evidencia que, sí existe una correlación positiva considerable, lo que significa estadísticamente que al obtener un coeficiente de Pearson con  $r = 0.621$ , se confirma una correlación positiva considerable en las variables antes señaladas, al encontrarse está en un valor positivo y cercano a 1. Se debe interpretar que, al aumentar la motivación de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio positivo del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también aumentará. De lo que se colige que la motivación de las habilidades gerenciales generara un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Con relación al marco teórico se confirma según Manjarrez et al. (2020) que la motivación es un proceso psicológico que impulsa el rendimiento laboral, requiriendo condiciones internas y externas. Según los resultados se identifica en esta dimensión el nivel medio más bajo con el 50%, de lo que se infiere que las políticas remunerativas en algunos casos no son las más satisfactorias y que se puede mejorar el desarrollo personal y que los incentivos para motivar al personal en la entidad son escasas o nulas. Al contrastar con el antecedente de Aguirre y Moscoso (2021) en el que se buscó evaluar el grado de influencia que ejercen las habilidades directivas en el progreso de la organización los empleados del ayuntamiento, se encontró similitud en el estudio de las variables, así como en el tipo de investigación y el análisis estadístico.

El estudio adoptó un enfoque correlacional, utilizando métodos científicos en general. La muestra consistió en 14 colaboradores, cuyos resultados del análisis estadístico realizados muestran que el coeficiente de Pearson fue de 0,989 lo que significa un alto grado de correlación positiva, por lo que se concluyó en que las variables analizadas presentan un impacto significativo y elevado entre sí. Este último resultado muestra un mayor grado de correlación positiva dado que el nuestro fue de 0.621, pero en ambos casos de comportamiento similar.

Con respecto a la dimensión liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, se evidencia que existe una correlación positiva media. Lo que significa estadísticamente que el coeficiente de Pearson  $r = 0.517$ , al encontrarse en un valor positivo y cercano a 1, se debe interpretar que, al mejorar el liderazgo de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio moderado del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también mejorara.

Con relación al marco teórico el liderazgo según Mayne (2023) implica influir en un grupo para lograr metas establecidas, al respecto los funcionarios consideran que tienen un nivel medio del 80% y alto de 17 %. Esto se debe interpretar como que los funcionarios predicen con el ejemplo y dan a conocer la misión y los objetivos de la organización y promueven moderadamente la participación de los colaboradores. al contrastar con el antecedente de La investigación con Miche (2022) en el Cusco, cuyo objetivo fue caracterizar las competencias de gestión de los empleados de esa entidad, con una población de 350 servidores públicos, de tipo básica, de enfoque cuantitativo descriptivo y un diseño no experimental. La encuesta reveló que las habilidades de gestión se desarrollan de manera regular. Se concluyó que las competencias de gestión se dan de una manera moderada en los servidores públicos de la entidad, habiendo realizado el análisis se encuentra similitud en el caso de las variables, el tipo y diseño de investigación como en el resultado final obtenido, es decir que las habilidades generan un impacto moderado.

Con respecto a la dimensión trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, se evidencia que no se encuentra relación significativa entre ambas. dado que ( $p > 5\%$ ). Significa en base a este resultado, que en el contexto de esta entidad pública



no se presentó relación alguna entre estas variables, lo que se debe interpretar que un cambio en una variable no afecta el comportamiento de la otra, es decir no le afecta.

En relación al marco teórico el trabajo en equipo según Catalá (2022) implica la colaboración de personas con habilidades complementarias y un propósito común. De los resultados obtenidos el segundo nivel más bajo con el 27 % se identificó en esta dimensión, lo que hace necesario fomentar los círculos de calidad, así como involucrar a los trabajadores en las posibles soluciones, hacerlos participar en el planeamiento estratégico de su área funcional. Sin embargo, se observa también que un sector de los funcionarios considera tener con 23 % un alto nivel en esta habilidad gerencial. Siendo las gerencias diferentes es probable que en algunas se está fomentando más el trabajo en equipo en relación a otras. Se contrasta con la investigación de Coello et al. (2021) realizado en México, el cual se centró en determinar la influencia de las habilidades directivas en los resultados de una institución educativa. Utilizaron un enfoque básico. La investigación se clasificó como correlacional causal entre las habilidades directivas y los resultados institucionales. El diseño fue no experimental. Las habilidades directivas se agruparon en cuatro dimensiones: optimismo, proactividad, persistencia y creatividad. Recomiendan que los directivos promuevan el trabajo en equipo a través de encuentros virtuales y que las autoridades proporcionen capacitación en habilidades emprendedoras. Esta investigación coincide plenamente con la nuestra en cuanto al tipo, diseño, metodología incluso en cuanto a los resultados determinando una carencia en el trabajo en equipo, siendo este un aspecto a mejorar.

Con respecto a la dimensión comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, se evidencia que existe una correlación positiva media. Lo que significa estadísticamente que el coeficiente de Pearson  $r = 0.601$ , al encontrarse en un valor positivo y cercano a 1, se debe interpretar que, al mejorar la comunicación de las habilidades gerenciales, se producirá un cambio moderado del desempeño organizacional en la misma dirección, es decir este también mejorara.

En relación al marco teórico la comunicación, según Bello (2023) es un proceso de establecer relaciones basado en escuchar, interpretar y responder a lo que se comunica. Los funcionarios consideran que tienen el segundo más alto nivel de

habilidades gerenciales con el 20% y un nivel medio del 73 %, se promueve la comunicación clara y transparente, el compartir aprendizajes, así como contar con la información suficiente para la toma de decisiones, debido a ello es importante la existencia de un sistema de retro alimentación que garantice una comunicación efectiva de manera horizontal y transversal. Se ha podido contrastar con el antecedente de Sánchez et al. (2022) cuyo objetivo fue evaluar el nivel de competencias gerenciales necesarias que garanticen un rendimiento óptimo en los servicios proporcionados por los gobiernos locales de las provinciales de la región Amazonas. De diseño no experimental de enfoque cuantitativo, empleando encuestas como técnica y un cuestionario estructurado para la recolección de datos. La muestra incluyó 115 directivos municipales seleccionados de tipo no probabilístico por conveniencia, con un total de 35 participantes. Se determinó que, si bien los directivos de las municipalidades poseen las competencias adecuadas para sus cargos, aún hay margen para fortalecerlas. Metodología y resultados coincidentes con nuestra investigación.

Habiéndose realizado la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov en una muestra de 30 individuos, se determinó que la data de las variables presenta distribución normal (sig. >0.05), por lo que el estadístico a utilizar para las correlaciones fue Pearson de tipo paramétrico. Además, para la validez del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach el cual tuvo un resultado de 0.867 para las habilidades gerenciales, lo que se interpreta como de una buena confiabilidad.

Contrastación de hipótesis: a nivel general se ha podido comprobar una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque. Al finalizar una investigación se abren campos, para afianzar o complementar con nuevas investigaciones, que contribuyan a la generación de nuevos conocimientos referidas a nuestra línea de investigación como es la reforma y modernización del estado, como por ejemplo cual debe ser el perfil del funcionario público y cuales las competencias preferentes según el tipo de entidad, del servicio otorgado y su localización para así asegurar un mejor desempeño organizacional. Asimismo, cuáles deberían ser los métodos y necesidades de capacitación y qué tipos de tecnologías se deben incorporar, para una mejor profesionalización del funcionario público ya sea en el gobierno nacional, regional o local.

## V. CONCLUSIONES

1. Se evidenció una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de la entidad en estudio dado que ( $p < 5\%$ ) y al tener un coeficiente de Pearson de  $r = 0.657$ , lo que significa que existen un conjunto de destrezas, cualidades y conocimientos que permiten mejorar las funciones gerenciales, las mismas que intervienen directamente en el desempeño organizacional y permitirá que la entidad cumpla con sus objetivos y metas.
2. Se evidenció una correlación positiva considerable entre la motivación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública, de lo que se colige que la motivación de las habilidades gerenciales generó un impacto significativo en el desempeño organizacional, dado que ( $p < 5\%$ ) y  $r = 0.621$ .
3. Se evidenció una correlación positiva moderada entre el liderazgo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional, en consecuencia, el liderazgo de las habilidades gerenciales generó un impacto positivo dado que ( $p < 5\%$ ) y  $r = 0.517$ .
4. Se determinó que no existe una relación significativa entre el trabajo en equipo de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional en una entidad pública. dado que ( $p > 5\%$ ) y tiene un valor de 0.202. Lo que significa que un cambio en una variable no genera un impacto en la otra.
5. Se determinó que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública, debido a ello se puede confirmar que la comunicación de las habilidades gerenciales genera un impacto en el desempeño organizacional. dado que ( $p < 5\%$ ) y  $r = 0.601$ .
6. Se determinó que existe un nivel medio del 70 % en las habilidades directivas y en un 80% en el desempeño organizacional. Además, se valida a nivel general la hipótesis H1, es decir una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. En base a los hallazgos realizados en cuanto a la relación de las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional, en la entidad pública se recomienda a la gerencia de la entidad el diseño e implementación de un programa de mejoras de competencias en habilidades directivas a través de cursos, talleres de capacitación, coaching cuyo objetivo sea incrementar el nivel de las habilidades gerenciales y así poder elevar el desempeño organizacional, habida cuenta que se ha demostrado una relación positiva considerable.
2. En relación a la motivación se recomienda a la entidad diseñar en lo posible incorporar políticas de desarrollo personal y profesional además de realizar actividades que fomenten un buen clima laboral.
3. En relación al liderazgo, se recomienda a la gerencia promover la participación de los trabajadores, con un liderazgo de tipo participativo, mejorando así la relación entre los directivos y los colaboradores, promoviendo así una cultura organizacional basada en los principios de colaboración y el respeto mutuo.
4. En relación al trabajo en equipo se recomienda a la gerencia de la entidad promover la incorporación de los trabajadores en la solución de los conflictos y/o problemas ya sea en los niveles operativos, como en la formulación estratégica, logrando así el compromiso con los objetivos y por lo tanto en la mejora del desempeño organizacional.
5. En relación a la comunicación se recomienda a la gerencia de la entidad fortalecer la transparencia, así como socializar la información, incorporando estos aspectos desde la inducción del personal y realizar seguimiento, mejorando el sistema de retroalimentación para evaluar los objetivos fijados.

## REFERENCIAS.

- Aguirre, E., y Moscoso, F. (2021). *Competencias gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de Vicco*, [ Tesis de pregrado, UNDAC]. Repositorio institucional. <http://45.177.23.200/handle/undac/3186>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., y Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-05312021000200275](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312021000200275)
- Artieda, Guarnizo, Caiza, y Vayas. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigacion y Negocios*, 14(24). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci_arttext)
- Barra, R. (2022). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Revista Fundación Dialnet*, 41(1), 153-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654365>
- Barradas, Rodríguez & Maya. (2021) Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de estudios en contaduría, administracion e informatica*, 10(28) <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>
- Bello. (2023). *Entender la comunicación interpersonal: clave para el éxito en una empresa*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/la-comunicacion-interpersonal-rrhh-2-0/>
- Carrillo, S. (2021). *Desarrollo de habilidades gerenciales en los altos cargos directivos en el sector público para lograr resultados medibles y de alto impacto*. [Ensayo para título de especialista en alta gerencia, Universidad de Nueva Granada Colombia]. Repositorio institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/40356>

- Catalá, I. (2022). *Equipos de alto rendimiento*. Artículo para el curso de administración, Universitat Politècnica de València 1-12. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184334/Catala%20-%20Equipos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Coello, J., Jiménez, M., y Huilcapi, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Condori, F. y Cavero, H. (2020). *Fundamentos teóricos y procedimentales de la Investigación científica en ciencias sociales* - Universidad Nacional del Altiplano. Editorial Felipe Supo. <https://www.felipesupo.com/wp-content/uploads/2020/02/Fundamentos-de-la-Investigaci%C3%B3n-Cient%C3%ADfica.pdf>
- Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Revista Fundación Dialnet*, 5(5), 41-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>
- Departamento Administrativo de la Función Pública-Colombia. (2021, 30 de enero). *Plan Institucional de Capacitación (PIC) vigencia 2021. Función Pública de Colombia*. [https://www.fonseca-guajira.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/6.%20Plan\\_institucional\\_capacitacion\\_2021.pdf](https://www.fonseca-guajira.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/6.%20Plan_institucional_capacitacion_2021.pdf)
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. Editorial Edhasa. [https://www.academia.edu/31002142/Drucker\\_peter\\_la\\_gerencia\\_de\\_empresas](https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas)
- González, C., Marcos, J., & Tumaylla, J. (2023). *Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)*. [ Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio

*institucional.*

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dcd8dbd1-fc14-4795-8acf-cf01562d86e8/content>

Guerrero, M. (2020). *Las habilidades gerenciales en el ejercicio de la gestión pública. [Monografía para Especialista en Gestión Pública, UNAD]. Repositorio institucional.* [https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13\\_510](https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13_510)

HEGEL Instituto de Ciencias. (2021). *¿Qué es la gestión pública en el Perú?. Gestión Pública.* [https://hegel.edu.pe/blog/gestion-publica-en-peru-que-es-como-se-compone-importancia-etc/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_gestion\\_publica\\_en\\_el\\_Peru](https://hegel.edu.pe/blog/gestion-publica-en-peru-que-es-como-se-compone-importancia-etc/#%C2%BFQue_es_la_gestion_publica_en_el_Peru)

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación.* Editorial Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Editorial Mc Graw Hill Education. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Revista Saber Servir*, (3), 140-147. <https://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>

Iglesias, D. (2023). *Habilidades Directivas.* [Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador]. Sistema bibliotecario. <https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/33189/>

Jayathilake, B. (2015). Dynamic Capabilities and Strategic Entrepreneurship: A Study of Sri Lankan SMEs. *Journal of Business Studies*, 1(2), 62-71. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=lobB2f4AAAAJ&citation\\_for\\_view=lobB2f4AAAAJ:UebtZRa9Y70C](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=lobB2f4AAAAJ&citation_for_view=lobB2f4AAAAJ:UebtZRa9Y70C)

Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Open Journal of Leadership*, 7(1) <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233860>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* Editorial Mc Graw Hill.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

- Laura, Z. (2021). Empoderamiento de la mujer y habilidades gerenciales en el logro de la responsabilidad social empresarial de las empresas de artesanías en la región Puno, Perú. *Revista Nacional de Administración*, 12(2). <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i2.3900>.
- López, T y Castillo, D. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *Cienciamatría - Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología*, 9(1). <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1091>
- Manjarrez, N., Boza, J. y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Mayne, N. (2022). *El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones*. [Trabajo de grado para Especialista en Gerencia de Talento Humano, Fundación Universidad de América]. Repositorio institucional. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8967/1/552785-2022-1-GTH.pdf>
- Miche, R. (2022). *Habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad del Cusco]. Repositorio digital institucional. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4752>
- Olivos, F. (2023). La técnica e instrumento en la investigación científica. *Scienceevolution*, 3(7), 7-7. <https://revista.scienceevolution.com/index.php/scienceevolution/article/view/62>
- Pedraza, A., Lavín, J y Álvarez, M. (2021). Relación del capital intelectual y el desempeño en la administración pública: el caso de una auditoría estatal. *Cuadernos de Administración*, (34), 1-16. <https://www.redalyc.org/journal/205/20574633005/20574633005.pdf>



- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. [Tesis de doctorado, Universidad de Córdoba]. Tesis Doctorales UCO. <https://helvia.uco.es/handle/10396/13398>
- Pulido, M. (2017). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Quispe, A. (2023). *Competencias Gerenciales y Compromiso Organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la Provincia de Grau, Año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio institucional UNAMBA. <http://190.119.174.92/handle/UNAMBA/1266>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17). <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004>
- Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., y Cueva, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Dialnet*, 27(99), 1183-1195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890726>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Tarazona, J. (2023). *Habilidades gerenciales y gestión pública en el gobierno regional de Huánuco, 2022* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio UNAC. <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7943/tesis%20doctorado%20tarazona.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Vásquez, J. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *IGOBERNANZA*, 5(17), 69–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168>
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014)

Whettem, & Cameron. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). Editorial Pearson educación.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 01: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Habilidades Gerenciales (variable independiente)	Tarazona (2023) conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos	Cuestionario estructurado para medir el nivel de las habilidades de los directivos	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La compensación salarial</li> <li>✓ Incentivos para los colaboradores</li> <li>✓ Desarrollo personal</li> </ul>	Likert 1-5
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión y objetivos</li> <li>✓ Participación de los colaboradores</li> <li>✓ Predica con el ejemplo</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las soluciones siempre se trabajan en equipo</li> <li>✓ Se fomenta el trabajo en equipo</li> <li>✓ involucramiento de los colaboradores en la planificación estratégica de la organización</li> </ul>	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad y transparencia</li> <li>✓ Compartir aprendizajes</li> <li>✓ Desarrollo adecuado de un programa de inducción y reinducción</li> <li>✓ Implementación de un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control</li> <li>✓ Información suficiente</li> </ul>	
Desempeño Organizacional (variable dependiente)	Barradas, Rodríguez y Maya (2021) el desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo	Cuestionario estructurado para medir el estado del desempeño organizacional	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora continua</li> <li>✓ Excelencia en los productos (bienes o servicios)</li> <li>✓ Círculos de calidad</li> </ul>	Likert 1-5
			Percepción de la satisfacción de los administrados por parte de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción con los servicios ofrecidos</li> <li>✓ Capacidad de respuesta</li> <li>✓ Confianza en la organización</li> </ul>	
			Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos eficientes</li> <li>✓ Nuevas tecnologías</li> <li>✓ Modernización de los servicios</li> </ul>	
			Percepción de la Imagen de la entidad ante los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagen de la organización</li> <li>✓ Responsabilidad social</li> </ul>	

## Anexo 02: Cuestionario de Habilidades gerenciales

**Objetivo:** Este instrumento servirá para determinar el impacto de las habilidades directivas en el desempeño organizacional del sector público de la región Lambayeque.

**Instrucciones:** Estimado Directivo, le agradeceré marcar una "X" donde considere pertinente:

TD: Totalmente en desacuerdo      D: En desacuerdo      D-A: Neutro

A: De acuerdo      TA: Totalmente de acuerdo

HABILIADES GERENCIALES instrumento n°1	TD	D	D- A	A	TA
<b>A. Motivación</b>					
1.La compensación salarial es la adecuada					
2.Existen incentivos para los colaboradores					
3.Se fomenta el desarrollo personal					
<b>B. Liderazgo</b>					
4.Se conocen con claridad la misión y objetivos					
5.Se promueve la participación de los colaboradores					
6.Se predica con el ejemplo					
<b>C. Trabajo en equipo</b>					
7.Las soluciones siempre se trabajan en equipo					
8.Se fomenta el trabajo en equipo					
9. Se involucra a los colaboradores en la planificación estratégica de la organización					
<b>D. Comunicación</b>					
10.Existe una comunicación clara y transparente					
11.Se comparten aprendizajes					
12. Se desarrolla adecuado programa de inducción y reinducción					
13. Se ha implementado un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control, permitiendo una evaluación constante de los resultados respecto a los objetivos fijados					
14. Existe información suficiente para tomar decisiones					

## ANEXO 03: Cuestionario de Desempeño Organizacional

**Objetivo:** Este instrumento servirá para determinar el impacto de las habilidades directivas en el desempeño organizacional del sector público de la región Lambayeque.


**Instrucciones:** Estimado Directivo, le agradeceré marcar una "X" donde considere pertinente:

TD: Totalmente en desacuerdo      D: En desacuerdo      D-A: Neutro

A: De acuerdo      TA: Totalmente de acuerdo

<b>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL instrumento n°2</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>D A</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
<b>A. Calidad</b>					
15. La organización lleva a cabo acciones destinadas a mejorar procesos y condiciones laborales alineados con las políticas de mejora continua.					
16. Los servicios ofrecidos son excelentes					
17. Se promueven los círculos de calidad entre los trabajadores					
<b>B. Percepción de la Satisfacción de los administrados por parte de la entidad</b>					
18. Los usuarios están satisfechos con los servicios ofrecidos					
19. Se resuelven los problemas con rapidez y de manera adecuada					
20. Los usuarios confían en la organización					
<b>C. Innovación</b>					
21. Se crean procesos más eficientes					
22. Se incorporan nuevas tecnologías					
23. La entidad incorpora herramientas y plataformas tecnológicas modernas para contribuir a la modernización y eficiencia de los servicios ofrecidos					
<b>C. Percepción de la imagen de la entidad ante los grupos de interés</b>					
24. La imagen de la organización es positiva					
25. La entidad participa activamente en iniciativas de responsabilidad social, reflejando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad					

**ANEXO 04:****Ficha de validación de juicio de experto**

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
Nombres y apellidos del experto	Betsy Pamela Arrunategui Huamán
Documento de identidad	43665321
Años de experiencia en el área	13 años
Máximo Grado Académico	Doctora en Estadística Matemática
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad de San Martín de Porres
Cargo	Responsable de la Unidad de Investigación
Número telefónico	942191168
Firma	
Fecha	03 de Junio 2024

**Ficha de validación de contenido para un instrumento**

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 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 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

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

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

Definición de la variable: conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos. (Tarazona, 2023)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Motivación	La compensación salarial	La compensación salarial es la adecuada	1	1	1	1	
	Incentivos para los colaboradores	Existen incentivos para los colaboradores	1	1	1	1	
	Desarrollo personal	Se fomenta el desarrollo personal	1	1	1	1	
Liderazgo	Misión y objetivos	Conoce con claridad la misión y objetivos	1	1	1	1	
	Participación de los colaboradores	Se promueve la participación de los colaboradores	1	1	1	1	
	Predica con el ejemplo	Se predica con el ejemplo	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Soluciones en equipo	Las soluciones siempre se trabajan en equipo	1	1	1	1	
	Se fomenta el trabajo en equipo	Se fomenta el trabajo en equipo	1	1	1	1	
		Se involucra a los colaboradores en la planificación estratégica de la organización	1	1	1	1	
Comunicación	Claridad y transparencia	Existe una comunicación clara y transparente	1	1	1	1	
	Compartir aprendizajes	Se comparten aprendizajes	1	1	1	1	
		Se desarrolla adecuado programa de inducción y reinducción	1	1	1	1	
		Se ha implementado un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control, permitiendo una evaluación constante de los resultados respecto a los objetivos fijados	1	1	1	1	
	Información suficiente	Existe información suficiente para tomar decisiones	1	1	1	1	

## Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo. (Barradas, 2021)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Calidad	Mejora continua	La organización lleva a cabo acciones destinadas a mejorar procesos y condiciones laborales alineados con las políticas de mejora continua.	1	1	1	1	
	Excelencia en los productos (bienes o servicios)	Los servicios ofrecidos son excelentes	1	1	1	1	
	Círculos de calidad	Se promueven los círculos de calidad entre los trabajadores	1	1	1	1	
Satisfacción	Satisfacción con los servicios ofrecidos	Los usuarios están satisfechos con los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
	Capacidad de respuesta	Se resuelven los problemas con rapidez y de manera adecuada	1	1	1	1	
	Confianza en la organización	Los usuarios confían en la organización	1	1	1	1	
Innovación	Procesos eficientes	Se crean procesos más eficientes	1	1	1	1	
	Nuevas tecnologías	Se incorporan nuevas tecnologías	1	1	1	1	
	Modernización de los servicios	La entidad incorpora herramientas y plataformas tecnológicas modernas para contribuir a la modernización y eficiencia de los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
Imagen	Imagen de la organización	La imagen de la organización es positiva	1	1	1	1	
	Responsabilidad social	La entidad participa activamente en iniciativas de responsabilidad social, reflejando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad.	1	1	1	1	





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **ARRUNATEGUI HUAMAN**  
Nombres **BETSY PAMELA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **43665321**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA**  
Rector **SIXTO DIAZ TELLO**  
Secretario General **MARIO AUGUSTO MERCHAN GORDILLO**  
Director (E) **HERMES ARNALDO LOZANO LUJAN**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN ESTADISTICA MATEMATICA**  
Fecha de Expedición **30/11/21**  
Resolución/Acta **709-2021-CU-R-UNS**  
Diploma **00118174**  
Fecha Matrícula **02/05/2015**  
Fecha Egreso **27/05/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
04 de Junio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0001920689



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 04/06/2024 15:03:38-0500

ROLANDO RUIZ LLATANCE  
EJECUTIVO


Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
Nombres y apellidos del experto	Heredia Llatas Flor Delicia
Documento de identidad	41365424
Años de experiencia en el área	17
Máximo Grado Académico	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	DTC y Coordinadora de calidad de la Escuela de Posgrado -Chiclayo
Número telefónico	982304955
Firma	
Fecha	04/06/2024

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 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 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

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

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

Definición de la variable: conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos. (Tarazona, 2023)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Motivación	La compensación salarial	La compensación salarial es la adecuada	1	1	1	1	
	Incentivos para los colaboradores	Existen incentivos para los colaboradores	1	1	1	1	
	Desarrollo personal	Se fomenta el desarrollo personal	1	1	1	1	
Liderazgo	Misión y objetivos	Conoce con claridad la misión y objetivos	1	1	1	1	
	Participación de los colaboradores	Se promueve la participación de los colaboradores	1	1	1	1	
	Predica con el ejemplo	Se predica con el ejemplo	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Soluciones en equipo	Las soluciones siempre se trabajan en equipo	1	1	1	1	
	Se fomenta el trabajo en equipo	Se fomenta el trabajo en equipo	1	1	1	1	
		Se involucra a los colaboradores en la planificación estratégica de la organización	1	1	1	1	
Comunicación	Claridad y transparencia	Existe una comunicación clara y transparente	1	1	1	1	
	Compartir aprendizajes	Se comparten aprendizajes	1	1	1	1	
		Se desarrolla adecuado programa de inducción y reinducción	1	1	1	1	
		Se ha implementado un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control, permitiendo una evaluación constante de los resultados respecto a los objetivos fijados	1	1	1	1	
	Información suficiente	Existe información suficiente para tomar decisiones	1	1	1	1	

## Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo. (Barradas, 2021)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Calidad	Mejora continua	La organización lleva a cabo acciones destinadas a mejorar procesos y condiciones laborales alineados con las políticas de mejora continua.	1	1	1	1	
	Excelencia en los productos (bienes o servicios)	Los servicios ofrecidos son excelentes	1	1	1	1	
	Círculos de calidad	Se promueven los círculos de calidad entre los trabajadores	1	1	1	1	
Satisfacción	Satisfacción con los servicios ofrecidos	Los usuarios están satisfechos con los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
	Capacidad de respuesta	Se resuelven los problemas con rapidez y de manera adecuada	1	1	1	1	
	Confianza en la organización	Los usuarios confían en la organización	1	1	1	1	
Innovación	Procesos eficientes	Se crean procesos más eficientes	1	1	1	1	
	Nuevas tecnologías	Se incorporan nuevas tecnologías	1	1	1	1	
	Modernización de los servicios	La entidad incorpora herramientas y plataformas tecnológicas modernas para contribuir a la modernización y eficiencia de los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
Imagen	Imagen de la organización	La imagen de la organización es positiva	1	1	1	1	
	Responsabilidad social	La entidad participa activamente en iniciativas de responsabilidad social, reflejando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad.	1	1	1	1	





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HEREDIA LLATAS**  
Nombres **FLOR DELICIA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **41365424**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **21/04/21**  
Resolución/Acta **0204-2021-UCV**  
Diploma **052-109897**  
Fecha Matrícula **04/01/2018**  
Fecha Egreso **17/01/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
**04 de Junio de 2024**



CÓDIGO VIRTUAL 0001920674



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 04/06/2024 14:56:41-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO


Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
Nombres y apellidos del experto	Yosip Ibrahim Mejía Díaz
Documento de identidad	17632352
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	950002653
Firma	
Fecha	03 de Junio 2024

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 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 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

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

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

Definición de la variable: conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos. (Tarazona, 2023)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Motivación	La compensación salarial	La compensación salarial es la adecuada	1	1	1	1	
	Incentivos para los colaboradores	Existen incentivos para los colaboradores	1	1	1	1	
	Desarrollo personal	Se fomenta el desarrollo personal	1	1	1	1	
Liderazgo	Misión y objetivos	Conoce con claridad la misión y objetivos	1	1	1	1	
	Participación de los colaboradores	Se promueve la participación de los colaboradores	1	1	1	1	
	Predica con el ejemplo	Se predica con el ejemplo	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Soluciones en equipo	Las soluciones siempre se trabajan en equipo	1	1	1	1	
	Se fomenta el trabajo en equipo	Se fomenta el trabajo en equipo	1	1	1	1	
		Se involucra a los colaboradores en la planificación estratégica de la organización	1	1	1	1	
Comunicación	Claridad y transparencia	Existe una comunicación clara y transparente	1	1	1	1	
	Compartir aprendizajes	Se comparten aprendizajes	1	1	1	1	
		Se desarrolla adecuado programa de inducción y reinducción	1	1	1	1	
		Se ha implementado un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control, permitiendo una evaluación constante de los resultados respecto a los objetivos fijados	1	1	1	1	
	Información suficiente	Existe información suficiente para tomar decisiones	1	1	1	1	

## Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo. (Barradas, 2021)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Calidad	Mejora continua	La organización lleva a cabo acciones destinadas a mejorar procesos y condiciones laborales alineados con las políticas de mejora continua.	1	1	1	1	
	Excelencia en los productos (bienes o servicios)	Los servicios ofrecidos son excelentes	1	1	1	1	
	Círculos de calidad	Se promueven los círculos de calidad entre los trabajadores	1	1	1	1	
Satisfacción	Satisfacción con los servicios ofrecidos	Los usuarios están satisfechos con los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
	Capacidad de respuesta	Se resuelven los problemas con rapidez y de manera adecuada	1	1	1	1	
	Confianza en la organización	Los usuarios confían en la organización	1	1	1	1	
Innovación	Procesos eficientes	Se crean procesos más eficientes	1	1	1	1	
	Nuevas tecnologías	Se incorporan nuevas tecnologías	1	1	1	1	
	Modernización de los servicios	La entidad incorpora herramientas y plataformas tecnológicas modernas para contribuir a la modernización y eficiencia de los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
Imagen	Imagen de la organización	La imagen de la organización es positiva	1	1	1	1	
	Responsabilidad social	La entidad participa activamente en iniciativas de responsabilidad social, reflejando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad.	1	1	1	1	





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **MEJIA DIAZ**  
Nombres **YOSIP IBRAHIN**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **17632352**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **17/10/22**  
Resolución/Acta **0612-2022-UCV**  
Diploma **052-175283**  
Fecha Matrícula **02/09/2019**  
Fecha Egreso **31/08/2022**

Fecha de emisión de la constancia:  
03 de Junio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0001919589



**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu


Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 03/06/2024 22:46:17-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\* ) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
Nombres y apellidos del experto	Sobrino Olea Angelica Yuliana
Documento de identidad	16733848
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	923335364
Firma	
Fecha	03 de Junio 2024

### Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 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 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

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

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

Definición de la variable: conjunto de cualidades o competencias, que deben tener los directivos para lograr los objetivos. (Tarazona, 2023)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Motivación	La compensación salarial	La compensación salarial es la adecuada	1	1	1	1	
	Incentivos para los colaboradores	Existen incentivos para los colaboradores	1	1	1	1	
	Desarrollo personal	Se fomenta el desarrollo personal	1	1	1	1	
Liderazgo	Misión y objetivos	Conoce con claridad la misión y objetivos	1	1	1	1	
	Participación de los colaboradores	Se promueve la participación de los colaboradores	1	1	1	1	
	Predica con el ejemplo	Se predica con el ejemplo	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Soluciones en equipo	Las soluciones siempre se trabajan en equipo	1	1	1	1	
	Se fomenta el trabajo en equipo	Se fomenta el trabajo en equipo	1	1	1	1	
		Se involucra a los colaboradores en la planificación estratégica de la organización	1	1	1	1	
Comunicación	Claridad y transparencia	Existe una comunicación clara y transparente	1	1	1	1	
	Compartir aprendizajes	Se comparten aprendizajes	1	1	1	1	
		Se desarrolla adecuado programa de inducción y reinducción	1	1	1	1	
		Se ha implementado un efectivo sistema de retroalimentación dentro del proceso de control, permitiendo una evaluación constante de los resultados respecto a los objetivos fijados	1	1	1	1	
	Información suficiente	Existe información suficiente para tomar decisiones	1	1	1	1	

## Matriz de validación del cuestionario de la variable Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional son comportamientos que interviene en el resultado de un objetivo. (Barradas, 2021)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Calidad	Mejora continua	La organización lleva a cabo acciones destinadas a mejorar procesos y condiciones laborales alineados con las políticas de mejora continua.	1	1	1	1	
	Excelencia en los productos (bienes o servicios)	Los servicios ofrecidos son excelentes	1	1	1	1	
	Círculos de calidad	Se promueven los círculos de calidad entre los trabajadores	1	1	1	1	
Satisfacción	Satisfacción con los servicios ofrecidos	Los usuarios están satisfechos con los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
	Capacidad de respuesta	Se resuelven los problemas con rapidez y de manera adecuada	1	1	1	1	
	Confianza en la organización	Los usuarios confían en la organización	1	1	1	1	
Innovación	Procesos eficientes	Se crean procesos más eficientes	1	1	1	1	
	Nuevas tecnologías	Se incorporan nuevas tecnologías	1	1	1	1	
	Modernización de los servicios	La entidad incorpora herramientas y plataformas tecnológicas modernas para contribuir a la modernización y eficiencia de los servicios ofrecidos	1	1	1	1	
Imagen	Imagen de la organización	La imagen de la organización es positiva	1	1	1	1	
	Responsabilidad social	La entidad participa activamente en iniciativas de responsabilidad social, reflejando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad.	1	1	1	1	







PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **SOBRINO OLEA**  
Nombres **ANGELICA YULIANA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16733848**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **09/04/18**  
Resolución/Acta **0093-2018-UCV**  
Diploma **052-031857**  
Fecha Matrícula **05/01/2015**  
Fecha Egreso **31/12/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
03 de Junio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0001918688



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 03/06/2024 14:29:57-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.


Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

# ANEXO 05: REPORTE DE SIMILITUD EN SOFTWARE TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1088032488&lang=es&s=1&ro=103&o=2429708528

feedback studio Manuel Enrique DIAZ SIFUENTES | Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024 /100 2 de 199



## Universidad César Vallejo

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Díaz Sifuentes, Manuel Enrique (orcid.org/0009-0001-4985-1901)

**ASESORES:**  
Dra. Salazar Cabrejos, Rosa Eliana (orcid.org/0000-0002-1144-2037)  
Dr. Clement García, Adolfo Alberto (orcid.org/0009-0001-0532-1650)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**  
Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO-PERU  
2024

### Resumen de coincidencias

**17 %**

Se están viendo fuentes estándar

EN Ver fuentes en inglés

Coincidencias		
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	5 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	www.researchgate.net Fuente de Internet	1 %
5	issuu.com Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
8	scielo.senescyt.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
9	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
10	Entregado a North East... Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1 %

Página: 1 de 28 Número de palabras: 8549

Versión solo texto del informe | Alta resolución Activado

17°C Mayorm. nubla... 09:59 p.m. 10/08/2024

## ANEXO 6: CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH

### I. DATOS INFORMATIVOS

I.1. ESTUDIANTE :	Manuel Enrique Díaz Sifuentes
I.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN :	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
I.3. MAESTRÍA :	Gestión Pública
I.4. TIPO DE INSTRUMENTO :	Cuestionario de habilidades gerenciales
I.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO:	KR-20 kuder Richardson ( )
	Alfa de Cronbach. ( X )
I.6. FECHA DE APLICACIÓN :	14 de Junio del 2024
I.7. MUESTRA APLICADA :	20 servidores públicos

### II. CONFIABILIDAD

DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	$\alpha = 0.867$
-----------------------------	------------------

### III. DESCRIPCION BREVE DEL PROYECTO

Se aplicó el instrumento de habilidades gerenciales a una muestra piloto de 20 servidores públicos, el mismo que fue analizado en el software estadístico Jamovi 2.3.28 obteniendo un valor alfa de 0.867, presentando una confiabilidad adecuada y se encuentra apto para su aplicación. No se consideró oportuno la eliminación de ítems ya que estos son requeridos para la aplicación según la validación de juicio de expertos.

#### Estadísticas de Fiabilidad de Escala

$\alpha$ de Cronbach	
escala	0.867

#### IV.DATOS INFORMATIVOS

IV.1 ESTUDIANTE :	Manuel Enrique Díaz Sifuentes
IV.2 TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN :	Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque, 2024
IV.3 MAESTRÍA :	Gestión Pública
IV.5 TIPO DE INSTRUMENTO :	Cuestionario de desempeño organizacional
IV.6 COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO :	KR-20 kuder Richardson Alfa de Cronbach.
IV.7 FECHA DE APLICACIÓN :	14 e Junio del 2024
IV.8 MUESTRA APLICADA :	20 servidores públicos

#### V.CONFIABILIDAD

DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	$\alpha = 0.826$
-----------------------------	------------------

#### VI. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO

Se aplicó el instrumento de desempeño organizacional a una muestra piloto de 20 servidores públicos, el mismo que fue analizado en el software estadístico Jamovi 2.3.28 obteniendo un valor alfa de 0.826, presentando una confiabilidad adecuada y se encuentra apto para su aplicación. No se consideró oportuno la eliminación de ítems ya que estos son requeridos para la aplicación según la validación de juicio de expertos.

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
$\alpha$ de Cronbach	
escala	0.826



## ANEXO 07:

### *Nivel de habilidades gerenciales y sus dimensiones en una entidad pública de la región Lambayeque*

		<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Habilidades gerenciales</b>	Bajo	1	3%
	Medio	21	70%
	Alto	8	27%
<b>Dimensión motivación</b>	Bajo	15	50%
	Medio	14	47%
	Alto	1	3%
<b>Dimensión liderazgo</b>	Bajo	1	3%
	Medio	24	80%
	Alto	5	17%
<b>Dimensión Trabajo en equipo</b>	Bajo	8	27%
	Medio	15	50%
	Alto	7	23%
<b>Dimensión comunicación</b>	Bajo	2	7%
	Medio	22	73%
	Alto	6	20%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>1</b>

Al evaluar las habilidades gerenciales presentes en la entidad pública de la investigación, se encontró que el 70% de servidores públicos la identificaron en un nivel medio, el 27% en un nivel alto y el 3% en un nivel bajo. En la dimensión motivación de las habilidades gerenciales, predomina el nivel bajo (50%), seguido del nivel medio (47%) y por último el nivel alto (3%), según lo señalado por los sujetos de la muestra. En la dimensión liderazgo, el 80% de servidores públicos señalan que se encuentra en un nivel medio, el 17% considera que está en un nivel alto, mientras que el 3% señala que está en un nivel bajo.

Para el caso de la dimensión trabajo en equipo, el 50% de servidores públicos la identificaron en un nivel medio, el 27% en un nivel bajo y el 23% de ellos indican que está en un nivel alto.

Con respecto a la dimensión comunicación, el 73% de los entrevistados señala que se encuentra en un nivel medio, el 20% indica que está en un nivel alto y sólo el 7% señala que está en un nivel bajo.

## ANEXO 08:

*Nivel de desempeño organizacional de una entidad pública de la región Lambayeque*

<b>Desempeño organizacional</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Bajo	2	7%
Medio	24	80%
Alto	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Se puede observar que el nivel de desempeño organizacional en una entidad pública de la región Lambayeque se encuentra predominando el nivel medio (80%), seguido de un nivel alto (13%) y por último el nivel bajo (7%) según los servidores públicos que formaron parte de la investigación.