



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los  
colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco  
Herrera, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTORES:**

Ruiz Ahumada, Luis Oswaldo (ORCID: 0000-0002-9375-3313)

Vásquez Rodríguez, Indira Fiorela (ORCID: 0000-0002-8577-0033)

**ASESORA:**

Mg. Alva Morales, Jenny (ORCID: 0000-0002-2598-1912)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

TRUJILLO – PERÚ

2020

## Dedicatoria

Ruiz Ahumada Luis Oswaldo

A mi familia y a mi novia Cristina por ser pilares fundamentales en el desarrollo de mi vida universitaria, por sus consejos y comprensión; por ayudarme a dar lo mejor de mí, día tras día, para poder alcanzar todas mis metas y sueños.

Indira Fiorela Vásquez Rodríguez

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, a mi abuela Albina y a mi novio, por el apoyo incondicional que me brindaron durante mi etapa universitaria para el cumplimiento de mis metas propuestas.

## Agradecimiento

Ruiz Ahumada Luis Oswaldo

Gracias a Dios por la vida y permitirme completar mis objetivos con bienestar y optimismo.

Gracias a mi madre, mis tías por el apoyo incondicional y la confianza que me transmiten en todo aspecto de mi vida, y por ser promotoras de este gran sueño. A mis asesores que con sus conocimientos y sabios consejos me han permitido crecer profesional y personalmente.

Indira Fiorela Vásquez Rodríguez

Agradezco a Dios por la vida, por permitir que culmine mi formación profesional.

Gracias a mis padres, a mi abuela Albina por acompañarme y ayudarme a cumplir mi objetivo de ser profesional.

También agradezco a mis profesores, asesores por la dedicación y la transmisión de sus conocimientos para llevar a cabo este proyecto.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>11</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	11
3.2. Variables y operacionalización.....	12
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	14
3.5. Procedimientos.....	15
3.6. Método de análisis de datos .....	15
3.7. Aspectos éticos .....	16
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>VIII. PROPUESTA .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

Tabla 1. Habilidades gerenciales de los colaboradores. ....	17
Tabla 2. Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores. ....	18
Tabla 3. Correlación entre habilidades gerenciales y eficiencia. ....	19
Tabla 4. Correlación entre habilidades gerenciales y eficacia. ....	20
Tabla 5. Correlación entre habilidades gerenciales y economía ....	21
Tabla 6. Correlación entre calidad y habilidades gerenciales.....	22
Tabla 7. Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores.....	23
Tabla 8. Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores. ....	24
Tabla 9. Cronograma de actividades ....	39
Tabla 10. Costos de cursos de capacitación en habilidades blandas ....	40
Tabla 11. Costos de cursos de capacitación especializados. ....	40
Tabla 12. Costos de mobiliario.....	41
Tabla 13. Presupuesto Total.....	41
Tabla 14. Instrumento de recolección de datos ....	48
Tabla 15. Escala de valores de confiabilidad.....	54
Tabla 16. Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 17. Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 18. Base de datos .....	55

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama del diseño de investigación.....	11
Figura 2. Esquema del programa.....	35
Figura 3. Habilidades gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.....	57
Figura 4. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera,2019 .....	58

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera-2019; investigación de tipo cuantitativo y de diseño no experimental, para lograr una mayor precisión en los resultados se utilizó el software estadístico IBM SPSS, el cual permitió organizar la información en tablas y figuras según la estadística descriptiva, posteriormente se utilizó la estadística inferencial para la construcción de tablas correlacionales y poder cotejar la prueba de hipótesis de investigación, el instrumento de medición utilizado fue el cuestionario conformado por 36 preguntas las cuales fueron aplicadas a 32 Jefes de la Municipalidad, una vez terminado la aplicación de las encuestas se procedió a trasladar los datos recolectados a una hoja de cálculo en Excel, la cual servirá posteriormente para el uso de la estadística descriptiva e inferencial , obteniéndose como resultado que las habilidades gerenciales si influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital Víctor Larco Herrera, 2019.

**Palabras clave:** Habilidades Gerenciales, Desempeño Laboral, Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera.

## Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial skills and the job performance of the collaborators of the District Municipality of Víctor Larco Herrera-2019; Quantitative research and non-experimental design, to achieve greater precision in the results, the statistical software IBM SPSS was used, which allowed organizing the information in tables and figures according to descriptive statistics, then inferential statistics was used for the construction of correlational tables and to be able to compare the research hypothesis test, the measurement instrument used was the questionnaire made up of 36 questions which were applied to 32 Heads of the Municipality, once the application of the surveys was completed, the data was transferred collected to an Excel spreadsheet, which will later be used for the use of descriptive and inferential statistics, obtaining as a result that managerial skills do directly influence the job performance of employees of the District Municipality Víctor Larco Herrera, 2019.

**Keywords:** Management Skills, Job Performance, District Municipality of Víctor Larco Herrera.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Los Gerentes en la actualidad, deben desarrollar destrezas, capacidades e intelectos que les permita encaminar a su equipo laboral a lograr metas y objetivos propuestos, ubicándolos en los primeros puestos con calidad, obteniendo los resultados esperados que la organización ha planeado y un cambio radical dentro de las organizaciones.

El Gerente debe tener las habilidades gerenciales para comprender primero y luego ser comprendido, de esta manera logrará crear afectivas relaciones entre su personal a cargo. Las funciones de un Gerente se basan en la planear, organizar, integrar y medir. Lo cual refiere a trabajar a partir de las fortalezas con las que cuenta cada integrante de su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades y posteriormente fortalezas.

El lugar elegido para la presente investigación es la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera ubicada en la Calle Independencia 210, el cual es un ente de gobierno local peruano con personería jurídica encargada de la gestión y administración pública de uno de los distritos más representativos de la ciudad de Trujillo.

En la entidad pública es un desafío continuo poder lograr una eficiente productividad reflejada en un buen desempeño del personal. Los gerentes y jefes de las diferentes áreas tienen las facultades y el compromiso de fortalecer y poder lograr los objetivos trazados en la Gestión, sin embargo, no todos logran excelentes resultados; cada una se diferencia por sus actitudes, comportamiento y carácter.

Si bien es cierto en cada área se evidencia algunos puntos de quiebre, los cuales puede que tengan un buen desempeño, pero el desempeño no es óptimo.

Por ello, viene a ser muy importante que los Gerentes y los jefes de área reconozcan con que habilidades cuentan y saber el momento indicado para aplicarlas. De esta forma la motivación al recurso humano juega un papel muy importante para el cumplimiento de metas asignadas en cada área.

La presente investigación considera la siguiente pregunta: ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019?

La justificación del informe de investigación es: Justificación teórica: La importancia de este estudio en el conocimiento, fue el valor teórico que brindó, esta investigación recopiló la información para mostrar a las personas la forma en que se relacionan las habilidades gerenciales con los niveles de desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019. Justificación práctica: Los colaboradores a través de este trabajo de estudio, pudieron incrementar sus conocimientos y destacar en cada área que se les asignó, tuvieron un mayor respaldo de los jefes, los colaboradores, así como los jefes lograron ser motivados, informados e incentivados. Asimismo, permitió realizar trabajos en equipo. Justificación metodológica: Este estudio permitió identificar las habilidades gerenciales que desarrollan los jefes en la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019, de esta manera les permitió reconocer y destacar el desempeño que vienen mostrando sus colaboradores. En este sentido nos va a poder brindar claramente un diagnóstico acertado del personal en beneficio de la población. Justificación social: Permitirá que los clientes a través del buen desempeño de los trabajadores de la entidad, reciban un buen trato. La cual contribuye que exista buena habilidad gerenciales por parte de sus jefes enfocado a sus colaboradores que beneficie tanto a los clientes internos como externo.

Esta investigación se va a desarrollar teniendo presente el siguiente objetivo general: Determinar de qué manera se relaciona las habilidades

gerenciales y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019. Cuyos objetivos específicos son: Describir las habilidades gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019, Establecer el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019, Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019, y como último objetivo de trabajo se propone elaborar un plan de capacitaciones para fortalecer las habilidades gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.

Esta investigación contempla la siguiente respuesta a la pregunta establecida para llevarse a cabo el estudio: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

Para este estudio se encontraron los siguientes antecedentes relacionados a la investigación:

En su estudio que fue dirigido al sector público de Colombia, en el cual se tuvo como eje fundamental, reconocer las habilidades directivas más respetadas por los colaboradores, con un estudio cuantitativo, ya que se trabajó con los resultados obtenidos a través de las encuestas; concluyendo que ambas variables conforman un mérito competitivo la cual se relacionan tanto en el tiempo presente, así como futuramente; el cual se encuentra en constante cambio y transformación y que los jefes de las entidades se transformen en un colaborador más, con una personalidad de motivación y disciplina lo cual refleja a sus subordinados las cuales aportan satisfacción y compromiso para que se pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos (Pereda, 2016).

Naranjo (2015), en su artículo que tiene como fin de que manera las habilidades gerenciales de las medianas empresas colombianas aportan para desarrollar sus actividades diarias y el impacto que generan en la sociedad. La metodología que utilizó fue el exploratorio-descriptivo y el enfoque utilizado fue el deductivo. El artículo dio como resultado que los líderes tienen claro la definición de habilidades gerenciales significa, ya que cuentan con un perfil de líder, y utilizan en mayor cantidad un lenguaje oral.

García, Boom, & Molina (2017), realizaron su artículo que tiene como finalidad calificar las habilidades gerenciales que cuentan los gerentes del sector palmicultor del departamento del Cesar – Colombia y la identificación de estrategias que permitan la gestión de los gerentes en el desarrollo de sus tareas empresariales. El tipo de estudio que utilizaron fue la investigación de campo, transaccional, no experimental-descriptiva; la población de estudio permitió identificar las características de los gerentes y subgerentes operativos que faciliten mejorar su gestión en las organizaciones, enfocadas en la potencialización de habilidades

gerenciales que se identificaron y se desarrollaron respectivamente, así como competencias personales de cada uno de ellos.

Torres & Zegarra (2015), el artículo trata acerca de la correlación que existe entre el clima organizacional y desempeño en los entes educativos Puneños, el tipo de investigación que utilizaron fue básica de diseño general y método cuantitativo. Este artículo concluyó que se determinó un nivel de significancia del 5%, así como también existe una relación directa positiva fuerte  $r = 0.828$  y significatividad  $t = 16.90$  entre ambas variables de estudio, lo cual resulta que a mejor clima organizacional hay mejor desempeño laboral.

(Cassab & Mayorca, 2018), realizaron un artículo el cual describe las habilidades gerenciales que las mujeres comerciantes adquieren en sus actividades cotidianas a través de experiencias y capacitaciones de las marcas con las que trabajan, por ello se aplicó el método descriptivo, analizando el comportamiento de la población de estudio. Se concluyó que cuando ocurre una sinergia su experiencia en ventas afianzada en las capacitaciones.

(Reyes, 2018), desarrolló su tesis de maestría que tuvo como principal fin determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital de Essalud del Callao, 2018, el diseño utilizado fue no experimental- descriptivo correlacional. Este estudio concluyó que existe relación entre ambas variables de estudio.

(Bermúdez, 2016), realizó su tesis que consideró como fin principal saber cuál es la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la institución educativa primaria de Maracaibo. Y se obtuvo como resultado que los directores en algunas ocasiones identifican las antes mencionadas. Asimismo, se evidenció que en ocasiones no se desarrollan las competencias académicas del personal docente, siendo esto una diferencia notable con respecto a otras instituciones.

Huatuco (2017), "en su tesis para obtener el grado de magister en Gestión Pública el cual tuvo como fin determinar la relación entre las

habilidades de los gerentes y el desarrollo organizacional de la Municipalidad de Ate, la población de estudio fue el personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Urbano (120 trabajadores). En este trabajo de investigación se obtuvo como conclusión que existe una relación positiva entre ambas variables de estudio; siendo así que el 52.50% de trabajadores se encuentra con un nivel medio con respecto al grado de desenvolvimiento de sus habilidades.

Alcón (2014), realizó su investigación que tuvo como eje principal de estudio la descripción de las habilidades de los gerentes y la importancia que esta tiene en la satisfacción de los colaboradores de las instituciones educativas de Tinaquillo. La población estuvo formada por 19 docentes y la muestra se compuso de la misma cantidad puesto que la población fue un poco reducida; se utilizó el cuestionario para recolectar la información y el cual estuvo constituido por 26 preguntas. Se obtuvo como relación que hay una deficiente comunicación con los colaboradores, descoordinación en algunas disposiciones que requieren tomar decisiones para algunos eventos presentados y no se maneja un trabajo en equipo favorable dentro de la organización a causa de esto el gerente no presenta las estrategias adecuadas en la solución de conflictos.

Callata (2016), realizó un estudio el cual tuvo como principal objetivo establecer el enlace que existe entre el perfil y el desempeño de los jefes de enfermería de la Red Puneña. Para la recolección de información se utilizó la encuesta y de herramienta el cuestionario. Se obtuvo como conclusión que en gran parte los jefes de enfermería tenían un perfil gerencial aceptable, y lo que más resaltaba es el desempeño existente, por lo tanto, existe correlación positiva moderada entre ambas variables.

Chura (2017), realizó su investigación la cual tuvo la finalidad principal de establecer la influencia de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Grupo consultor de enlaces en la ciudad de Tacna. Se escogió a los jefes y trabajadores de la compañía; conformando un total de 31 personas para este estudio, para adquirir los

datos se empleó la escala de Likert constituida por 27 preguntas basada en información de teorías para la variable uno; y para la segunda variable se empleó el método mixto. Además de ello estudio finaliza denotando una relación significativa entre las variables antes mencionadas debido a que las habilidades que demuestran los ejecutivos de la compañía suele afectar de manera directa al desempeño del personal, influyendo su desenvolvimiento para un mejor ambiente laboral de esta forma obteniendo los mejores resultados para la organización.

Olivo (2016), en su estudio para magister, en la cual se consideró como principal eje de estudio establecer el vínculo entre “Habilidades de los gerentes - desempeño laboral de la plana docente de la capital limeña, el método de estudio que utilizó fue el diseño no experimental – transaccional y herramienta de recaudación de información fue el cuestionario. Se alcanzó como conclusión que hay relación entre ambas variables de estudio.

Cruz (2015), realizó un estudio que eligió tener en cuenta como eje principal ¿Determinar de qué manera incurre la dirección del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la COOPAC-NSR – Huamachuco? Este estudio concluyó que la dirección del recurso humano incurre directamente en el desempeño de los colaboradores, ya que ellos mismos estuvieron convencidos que la gestión que realizan los jefes es de vital importancia para la organización, pues no solo se trata de trazar objetivos sino también de las estrategias y acciones que se tomarán para lograr una motivación adecuada frente al desempeño y satisfacción laboral como capacitaciones constantes e incentivos.

Huaripata & Linares (2018), realizó un estudio el cual fue presentado en la UPN-Trujillo, la cual tuvo como principal fin determinar el nexo de la evocación de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la empresa ARVAK-Trujillo. La población que se optó por elegir para el estudio fueron a 10 conductores, para el recojo de información se utilizó

la encuesta y a modo de herramienta al cuestionario. Obtuvo como conclusión que se presenta relación positiva de gran significancia entre ambas variables que se eligió para ser estudiadas dentro de la empresa de transportes.

El estudio contempla las siguientes teorías de diferentes autores:

Muchas organizaciones gerenciales necesitan de profesionales administradores que tengan una diversa gama de destrezas, aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ser aplicados en cualquier ámbito laboral... [...], la personalidad de un administrador dentro de una organización pasa a segundo plano, lo más resaltante viene ser lo que este refleje a los colaboradores para que haya un buen desempeño en sus funciones encomendadas y puedan poder llevarlas a cabo con éxito. Las acertadas destrezas y capacidades que los gerentes ponen en desarrollo, lo van a llevar a recibir fabulosos resultados (Chiavenato I., 1999).

Aprovechar el conocimiento para utilizarlo en distintos procesos que se darán en diversos lugares de acción, es denominado habilidades técnicas. Es muy complicado poder darse cuenta en que momento los gerentes están haciendo uso de esta habilidad puesto que según el tipo de función que este realice podrá definirse (Kotler, 2014).

Las capacidades gerenciales y la eficacia se direccionan al surgimiento de un mejor liderazgo lo cual permitirá alcanzar las metas planteadas para la organización. Es por ello que las habilidades motivacionales y las capacidades pueden ser de gran impacto para poder llevar a cabo un mejor trabajo en conjunto de gerente a colaboradores (Smutny, 2016).

El desempeño laboral según (Chiavenato I., 2000), "Es la conducta del empleado en indagar de los objetivos establecidos, demostrando así sus destrezas, habilidades, necesidades, cualidades que este pone en



evidencia para desarrollar sus funciones designadas eficientemente, y lo cual pueda aportar significativamente a la organización a la cual pertenece.

Ziebell, Natividade, Soareas, & Sandoval (2019), detalla que el capital humano es de gran importancia para el éxito debido a que es responsable de atraer y retener empleados capaces de realizar las funciones encomendadas. De esta forma es recomendable una gestión basada en tener profesionales valiosos y promover experiencias satisfactorias para lograr un buen desempeño en el área de trabajo.

Según (Haider, 2018) se ha procurado que el desempeño laboral sea el más alto y con el tiempo lograr esta meta por medio del cual ha permitido un contrapeso entre la vida laboral y el diario vivir influyendo en gran manera en el desenvolvimiento laboral de los colaboradores, cabe resaltar que, para poder alcanzar ese punto de equilibrio, se debe manejar un buen ambiente laboral acompañado de buenas habilidades gerenciales por parte de los altos mandos.

Durante el desarrollo del presente estudio se van a tener en cuenta enfoques conceptuales de las variables donde va estar enmarcada toda la investigación.

Reyes J., (2014), indicó que las habilidades de un gerente vienen a ser las cualidades, destrezas y aptitudes con las que cuenta en sus día a día, lo cual lo presenta como un talento congénito, que durante su desarrollo de su aprendizaje ha venido adquiriendo los conocimientos necesarios para poder dirigir un grupo de trabajo dentro de una organización enfocado hacia metas y objetivos ya establecidos por la organización misma, los cuales fueron elaborados para cumplir una misión y visión a largo plazo.

Urquijo & Bonilla (2008), consideran a las habilidades gerenciales como aquellos conocimientos que el puesto abarca para lograr poder integrarse y concuerden con las funciones y obligaciones designadas tanto dentro del área propia, así como con las demás áreas administrativas con las que cuenta la organización, para así lograr resultados favorables y poder crecer profesionalmente.

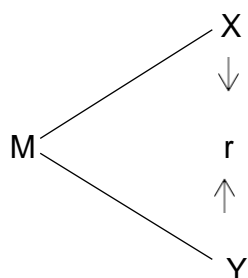
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El método utilizado para este estudio fue hipotético-deductivo. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), dicen que el tipo de estudio cuantitativo hace uso de técnicas para recoger datos y de esta manera poder dar respuesta a la hipótesis teniendo como pilar la medición numérica y la estadística.

Por ello el enfoque que se empleó fue cuantitativo porque para poder constatar la posible respuesta al problema de investigación se tuvo que emplear técnicas estadísticas, describir las variables antes mencionadas las cuales enmarcan toda la investigación, así como, sus dimensiones e indicadores de cada una.

El tipo de estudio de este trabajo ha sido correlacional, con un diseño de investigación no experimental por lo que no se realizará la manipulación de las variables, sino más bien se observó el actuar de ambas en un determinado momento. A continuación, el diagrama del estudio:



*Figura 1. Diagrama del diseño de investigación.*

Dónde:

M = Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera.

X = Habilidades gerenciales

Y = Desempeño laboral

r = Índice de correlación

### 3.2. Variables y operacionalización

#### Variable 1: Habilidades Gerenciales (cualitativa)

- Definición conceptual:  
Las habilidades gerenciales se definen como técnicas y elementos básicos que hoy en día hacen una gran ventaja entre un profesional y otro, siendo así que agregan un valor adicional a la empresa (Arroyo, 2012).
- Definición operacional:  
Esta variable se ha medido con un cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta para describir las dimensiones de Habilidades personales, Habilidades interpersonales y Habilidades grupales.
- Indicadores:
  - Habilidades Personales
    - . - Autoconocimiento
    - . - Manejo de estrés
    - . - Solución analítica
  - Habilidades Interpersonales
    - . - Comunicación de apoyo
    - . - Ganar poder e influencia
    - . - Motivación a los demás
    - . - Manejo de conflictos
  - Habilidades Grupales
    - . - Facultar e involucrar a otros
    - . - Formación de equipos efectivos
- Escala de medición  
Ordinal

#### Variable 2: Desempeño Laboral (cualitativa)

- Definición conceptual:  
El desempeño es un suceso para saber qué tan eficiente es el personal para la organización en el logro de sus tareas y funciones asignadas (Robbins, 2013).

- Definición operacional:  
Esta variable se ha medido con un cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta para describir las dimensiones de Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.
- Indicadores:
  - Eficiencia
    - . - Productividad
    - . - Competitividad
  - Eficacia
    - . - Meta
    - . - Focalización
    - . - Capacidad
    - . - Resultado final
  - Economía
    - . - Autofinanciamiento
    - . - Recursos financieros
  - Calidad
    - . - Oportunidad
    - . - Accesibilidad
    - . - Precisión
    - . - Cortesía en la atención
- Escala de medición  
Ordinal

Se puede apreciar la matriz de operacionalización de variables en el anexo N° 3.

### 3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis

Según (Tamayo, 1998), “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común”.

La población objetivo de este estudio estuvo constituida por 32 colaboradores (Gerentes y Subgerentes) de la Municipalidad.

El muestreo usado es el no probabilístico del tipo por juicio de expertos ya que se seleccionó a los participantes que, de manera cuidadosa, juiciosa para ser incluidos en la muestra.

Unidad de análisis: cada jefe de las distintas áreas de la entidad de estudio.

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Según (Trespalcios, 2005), la encuesta es un medio de investigación descriptiva que precisan las preguntas que se va realizar en el estudio, es por ello que para recoger información que ayude a dar respuesta a la hipótesis planteada se hizo uso de la encuesta.

Instrumento: (Meneses & Rodriguez, 2016), define como una herramienta que permite al investigador plantear una serie de preguntas para la recolección de datos. Por lo cual se utilizó el cuestionario conformado por 32 preguntas, 14 para la variable 1 y 18 preguntas para la variable 2 según David A. Whetten y Kim S., (2011). Además (Summers, 1976), puntualiza que las escalas son instrumentos de medición que usualmente son utilizadas para la medición de actitudes por ello ha sido conveniente usar en este trabajo la escala de Likert.

Validez: (Rusque, 2003), precisa que es la que muestra la posibilidad de que el método sea capaz de responder a las preguntas ya establecidas por el investigador. La herramienta utilizada ya fue validada en una tesis que lleva por título: "Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú-Sucursal Trujillo: 2018". Para mayor referencia se puede visualizar en anexos la carátula de la tesis y el cuestionario validado. (Ver anexo 4)

Confiabilidad: Según (Briones, 2000), la confiabilidad viene a ser la confianza en la cual se pueden aceptar los resultados obtenidos. De esta

forma se ha determinado el cálculo de alfa de Cronbach para establecer la seguridad de la herramienta el cual ha resultado de 0.766 para habilidades gerenciales y 0.760 para desempeño laboral el cual significa que hay una Correlación positiva alta, lo cual precisa que es viable la investigación. (Ver anexo 5)

### 3.5. Procedimientos

En el mes de marzo se procedió presentar la solicitud de permiso al gerente del Municipio para poder aplicar los instrumentos de este trabajo, una vez obtenido el permiso se ha procedido a encuestar a los colaboradores con la encuesta digital, puesto que en la actualidad no están acudiendo a su centro de labores por la cuarentena decretada por el gobierno debido a la pandemia que se está viviendo.

Una vez terminado la aplicación de las encuestas se procede a trasladar los datos recolectados a una hoja de cálculo en Excel, la cual sirvió posteriormente para el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

### 3.6. Método de análisis de datos

Para lograr una mayor precisión en los resultados se utilizó el software estadístico IBM SPSS, (López, 2015), menciona, se ha facilitado la realización de las diferentes tareas de análisis, logrando así una mayor diversificación en el ámbito de la investigación académica, el cual permite organizar la información en tablas y figuras según la estadística descriptiva, posteriormente se utilizó la estadística inferencial para la construcción de tablas correlacionales y poder cotejar la prueba de hipótesis de investigación, previamente se establecen pruebas de normalidad para luego conocer el estadístico de prueba que puede ser correlación de Pearson cuando los datos tengan un comportamiento normal, y correlación de Spearman cuando los datos tengan un comportamiento no normal.

### 3.7. Aspectos éticos

La información utilizada en el estudio fue recogida de manera directa de la muestra y se procesaron de manera sincera sin manipulación ni adulteración de datos, así mismo el registro fue en base a la encuesta, utilizada para la recolección de datos lo cual fue dirigido a los trabajadores de la Municipalidad. Es por ello que para la realización de cada proceso que demanda esta investigación se contó con una autorización previa de cada empleado. Asimismo, se mantuvo el anonimato, el respeto y consideración a los empleados por su apoyo para el desarrollo de este estudio. Las fuentes que se tomaron en cuenta fueron citadas en las referencias bibliográficas, usando verazmente las Normas APA 6ta Edición.



#### IV. RESULTADOS

Según el objetivo específico 1:

*Tabla 1. Habilidades gerenciales de los colaboradores.*

	N° de colaboradores	%
Alto	22	68.8
Medio	7	21.9
bajo	3	9.3
Total	32	100

Elaboración propia

En cuanto a los resultados de la Tabla 1, de la totalidad de colaboradores de la MDVLH, el 68.8% manifiesta que la variable habilidades gerenciales se encuentra en un nivel “Alto”, en cambio el 21.9% lo considera en un nivel “Medio” y un 9.3% “Bajo”. Por ello, se determina que los colaboradores consideran que las habilidades gerenciales en su centro laboral se encuentran de manera óptima para brindar servicios a la población de dicho distrito.

Según el objetivo específico 2:

*Tabla 2. Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.*

	N° de colaboradores	%
Alto	23	71.9
Medio	6	18.8
bajo	3	9.3
Total	32	100

Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la Tabla 2; de la totalidad, el 71.9% poseen un desempeño laboral "Alto", mientras que el 18.8% poseen un nivel "Medio" y un 9.3% "Bajo". Por ello, se determina que los colaboradores se desarrollan de una forma oportuna para la organización.

Según el objetivo específico 3: determinar la relación entre las habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera ,2019.

Primera dimensión: Eficiencia

*Tabla 3. Correlación entre habilidades gerenciales y eficiencia.*

		Eficiencia	Habilidades Gerenciales
Rho de Spearman		1,000	,701**
	Eficiencia	Coficiente de correlación	,701**
		Sig.(Bilateral)	,000
		N	32
	Habilidades Gerenciales	Coficiente de correlación	,701**
		Sig.(Bilateral)	,000
	N	32	32

Nota : La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Conforme a la Tabla 3 se observa una correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia del desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de  $Rho = 0,701^{**}$ , presenta una correlación positiva alta, es decir las habilidades gerenciales son muy adecuadas, entonces se espera que la eficiencia como dimensión del desempeño laboral también lo sea. Por otro lado, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05. Lo que denota una correlación altamente significativa entre las variables.

Segunda dimensión: Eficacia

Tabla 4. Correlación entre habilidades gerenciales y eficacia.

			Eficacia	Habilidades Gerenciales
Rho de Spearman	Eficacia	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
		Sig.(Bilateral)		,000
	N	32	32	
	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
		Sig.(Bilateral)	,000	
	N	32	32	

Nota :La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Acorde a la Tabla 4 se considera que la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia del desempeño laboral es de 0,604\*\*, esto señala que presenta una correlación positiva moderada entre dichas variables, es decir las habilidades gerenciales son muy adecuadas, entonces se espera que la eficacia como dimensión del desempeño laboral también lo sea. Además, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05 demostrándose así, que se precisa una correlación altamente significativa entre dichas variables.

Tercera dimensión: Economía

Tabla 5. Correlación entre habilidades gerenciales y economía.

			Economía	Habilidades Gerenciales
Rho de Spearman	Economía	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
		Sig.(Bilateral)		,000
		N	32	32
	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
		Sig.(Bilateral)	,000	
		N	32	32

Nota : La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

De acuerdo a la Tabla 5 se aprecia que la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión economía del desempeño laboral es de 0,604\*\*, esto muestra que presenta una correlación positiva moderada entre dichas variables, es decir las habilidades gerenciales son muy adecuadas, entonces se espera que la economía como dimensión del desempeño laboral también lo sea. Por otro lado, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05. Se encuentra una correlación altamente significativa entre las variables.

Cuarta dimensión: Calidad

*Tabla 6. Correlación entre calidad y habilidades gerenciales*

			Calidad	Habilidades Gerenciales
	Calidad	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
		Sig.(Bilateral)		,000
		N	32	32
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	,663**	1,000
		Sig.(Bilateral)	,000	
		N	32	32

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Conforme a la Tabla 6 se considera que la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión calidad del desempeño laboral es de 0,663\*\*, esto señala que presenta una correlación positiva moderada entre dichas variables, es decir las habilidades gerenciales son muy adecuadas, entonces se espera que la calidad como dimensión del desempeño laboral también lo sea. Además, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05. Lo que resulta una correlación altamente significativa entre dichas variables.

Según el objetivo general: Determinar de qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.

*Tabla 7. Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores.*

		Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	,781**
		Sig.(Bilateral)	,000
		N	32
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,781**
		Sig.(Bilateral)	,000
		N	32

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Conforme a lo presentado en la Tabla 7 se evidencia una relación positiva alta entre variable habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral, de 0.781\*\* esto significa que las habilidades gerenciales tienen un comportamiento alto, por lo tanto, el desempeño laboral presenta la misma conducta.

### CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

La hipótesis de este estudio fue: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.

*Tabla 8. Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores.*

			Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000	,781**
	Habilidades Gerenciales	Sig.(Bilateral)		,000
		N	32	1,000
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,781**	
		Sig.(Bilateral)	,000	
		N	32	32

Nota :La correlación es significativa en el nivel 0.01 (Bilateral)

Acorde a lo presentado en la Tabla 8 se evidencia la significancia que ha resultado en un nivel 0.000 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, lo que indica una relación altamente significativa al 1% bilateral, entre las habilidades y las dimensiones del desempeño de los colaboradores.



## V. DISCUSIÓN

5.1. Conforme al objetivo general, determinar de qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019 cuyo resultado fue que se encuentra una relación positiva alta entre la variable habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.781\*\* y una significancia de 0.000; Es decir que los altos directivos de la municipalidad, poseen capacidades, habilidades y los conocimientos que su rol demanda como tal, los cuales potencian significativamente en el desempeño laboral del personal que trabajan bajo su cargo y que va reflejar un desempeño óptimo dentro de la institución en beneficio de la población.

Este resultado se corroboró con los hallados por Reyes (2018), que además contemplo que el 63.3% de los colaboradores considera que las habilidades gerenciales son buenas en las gerencias de apoyo al diagnóstico del Hospital de Essalud del Callao y el 17.5% las consideran malas. Por lo tanto, se evidencia una relación significativa entre ambas variables de estudio con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.777 y una significancia de 0.000. Asimismo, cabe indicar que en esta investigación la población de estudio está relacionada al sector salud, y los resultados obtenidos dan a notar la relación significativa que existe entre las variables ya mencionadas, existente dentro de esta institución; los cuales resultan favorables para una atención óptima a los usuarios beneficiarios de servicios de salud.

Del mismo modo también se corrobora con el trabajo de investigación de Olivo (2016); en donde indica que el 67.9% considera que las habilidades gerenciales son regulares y el 24.5 % son eficientes. Así mismo el 50.0% considera que el desempeño laboral es favorable y el 44.3% que es moderadamente favorable. Por ello existe una relación significativa entre ambas variables con un  $r=0.777$  y  $p=0.000$ , la correlación fue alta.

De igual forma es corroborada con la tesis de Huaripata & Linares (2018), en la cual un 60% de la población de estudio establece que las

habilidades gerenciales son regulares y el 80% afirma que el desempeño laboral también lo es, por lo tanto, se demostró que existe relación positiva favorable entre ambas variables de estudio con un  $r=0.774$  y  $p=0.000$ . Así mismo también tienen relaciones entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (habilidades personales  $r=0.886$ ), (habilidades interpersonales  $r=0.900$ ), (habilidades grupales  $r=0.775$ ) y el desempeño laboral.

- 5.2. Según el objetivo específico 1, describir las habilidades gerenciales de los colaboradores; dio resultado que el 71.9% de la población de estudio considera que están en un nivel alto, y el 21.9% lo considera en un nivel "Medio" y un 9.3% "Bajo". Por ello, se determina que los colaboradores de la municipalidad consideran que las habilidades gerenciales en su centro laboral se encuentran de manera óptima para brindar servicios a la población del distrito.

Este resultado se revalidó con el trabajo de Huatuco (2017), que en su estudio indica una relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional con un coeficiente de correlación de Rho 0.552 con significancia de 0.000; así mismo, según los resultados de la descripción de la variable de habilidades gerenciales se observa que el 43.3% de los funcionarios se encuentran en un nivel alto, el 52.50% en un nivel medio y el 4.17% bajo, esto quiere decir que los colaboradores consideran que los funcionarios se encuentran en un nivel medio en lo que respecta a sus habilidades gerenciales dentro de su centro laboral.

- 5.3. Según el objetivo específico 2, establecer el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad; que dio como resultado que el 71.9% de los encuestados poseen un desempeño laboral "Alto", mientras que el 18.8% poseen un nivel "Medio" y un 9.3% "Bajo". Por ello, se determina que los colaboradores de la municipalidad desarrollan sus actividades de una forma oportuna para la organización, generando aportes significativos en el cumplimiento de sus funciones

Este resultado fue corroborado con el estudio de (Torres & Zegarra, 2015), en su artículo concluyó que se determinó un nivel de significancia del 5%, así también existe una relación directa positiva fuerte  $r=0.828$  y significatividad  $t=16.90$  entre ambas variables, lo cual resulta que, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral. Con respecto al nivel de desempeño laboral de los 103 docentes que fueron encuestados, 86 alcanzaron puntuaciones que estuvieron entre 63 a 84 puntos con un porcentaje de 64.66% del total, esto da a entender que presentan un buen desempeño laboral, 27 de ellos lograron puntuaciones entre 43 a 63 puntos lo cual da referencia a que el 20.30% tiene un desempeño regular y los 16 restantes obtuvieron puntuaciones entre 85 a 105 puntos que viene a ser el 12.03% que tienen un muy buen desempeño y finalmente 04 docentes, que equivale al 3.01%, tuvo un deficiente desempeño.

- 5.4. Según el objetivo específico 3, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral; según los resultados se muestra que hay correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia del desempeño laboral con un coeficiente de Pearson de  $Rho= 0,701^{**}$ , esto significa que presenta una correlación positiva alta entre dichas variables, la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia del desempeño laboral es de  $0,604^{**}$ , esto señala que presenta una correlación positiva moderada entre dichas variables, la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión economía del desempeño laboral es de  $0,604^{**}$ , esto demuestra que presenta una correlación positiva moderada entre ambas y la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión calidad del desempeño laboral es de  $0,663^{**}$ , esto señala que presenta una correlación positiva moderada.

Este resultado fue corroborado con el estudio de Condori (2017), el cual concluyó que se evidencia una favorable correlación positiva, significativa y directa entre las dichas variables. El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad

Provincial de Tambopata es de 0,887 con un p-valor de 0,000. Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula- $H_0$ .

Por lo cual se determina que, mientras mejor se implemente las habilidades gerenciales, el desempeño laboral en los trabajadores será el apropiado.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1. Se logró la finalidad del estudio que fue determinar de qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019. Se determina que sí existe una relación positiva alta entre la variable habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral; lo cual indica que gerentes y subgerentes, poseen capacidades, habilidades y los conocimientos que su rol demanda como tal, los cuales potencian significativamente en el desempeño laboral del personal que trabajan bajo su cargo y que va reflejar un desempeño óptimo dentro de la institución en beneficio de la población.
- 6.2. Según el objetivo específico 1: describir las habilidades gerenciales de los colaboradores; se concluye que el 71.9% de la población de estudio considera que se encuentran en un nivel alto, mientras que el 21.9% de los encuestados lo considera en un nivel "Medio" y un 9.3% "Bajo". Esto quiere decir que los colaboradores consideran que las habilidades gerenciales en su centro laboral se encuentran en un nivel óptimo para brindar servicios a la población del distrito.
- 6.3. Según el objetivo específico 2, establecer el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad; se determina que el 71.9% poseen un nivel "Alto", y que el 18.8% poseen un nivel "Medio" y un 9.3% "Bajo". Por ello, se determina que los colaboradores desarrollan sus actividades de una forma adecuada para la organización, generando aportes significativos en el cumplimiento de sus funciones.
- 6.4. Según el objetivo específico 3, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y las dimensiones del desempeño laboral; se concluye que hay correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia del desempeño laboral con un coeficiente de Pearson de  $Rho = 0,701^{**}$ ; esto indica que presenta una correlación positiva alta entre dichas variables. La correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia del desempeño laboral es de  $0,604^{**}$ , esto señala que presenta una correlación positiva moderada entre ellas.

La correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión economía del desempeño laboral es de 0,604\*\*, esto indica que presenta una correlación positiva moderada entre ambas. Y la correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión calidad del desempeño laboral es de 0,663\*\*, esto señala que presenta una correlación positiva moderada.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Referente a habilidades gerenciales, se pide a los jefes de área, gerentes o responsables de una unidad de trabajo desarrollar un mejor desenvolvimiento de destrezas, aptitudes, habilidades y conocimientos que permitan a los colaboradores desempeñarse y potenciar sus resultados, esto se puede realizar a través una mejor comunicación, liderazgo y trabajo en equipo que conlleve a poder lograr los resultados requeridos; a la vez de una constante capacitación, talleres, que puedan ser beneficiosos para el mejor aprovechamiento del recurso humano que tienen a su disposición .

Con respecto al desempeño laboral se requiere aprovechar al máximo las capacitaciones, cursos y talleres, que sean brindados por la organización especialmente por el área de recursos humanos, debido a que esto conllevará a mejorar la productividad, competitividad, logrando así de esta forma las metas institucionales; lo cual establecerá una mayor precisión y oportunidad de involucrar tanto a las gerencias como al personal a cargo.

Al mismo tiempo se desea que las dimensiones del desempeño laboral tengan una relación positiva con respecto a las habilidades gerenciales. Partiendo desde la eficiencia, que muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una manera asertiva, por ello el colaborador eficiente brinda seguridad al líder que determina facultar y encargar un buen desempeño de su función. Con respecto a la siguiente dimensión, la eficacia, permitirá tener la capacidad de gestionar un conjunto de atributos y actitudes del personal al realizar tareas y alcanzar los objetivos del área pertinente, proporcionando una mayor confianza para sus jefes y obteniendo mejores resultados; prosiguiendo con la tercera dimensión, economía, debido a que el presupuesto en instituciones públicas es muchas veces limitado, por lo tanto esto no permite que los colaboradores puedan desenvolverse de manera óptima en su área de trabajo, por ello se les requerirá que se puedan adaptar a

las circunstancias y aprovechar los recursos que la institución pueda brindarles para realizar sus actividades y para culminar, la dimensión calidad, por lo cual la responsabilidad y el debido enfoque en las tareas diarias de los colaboradores deberá ser resaltante para brindar satisfacción a los jefes o gerentes del trabajo realizado.

Para concluir exhortamos a la primera autoridad electa que seleccione de manera concienzuda a los gerentes, jefes de área, o responsables de unidad, debido a que ellos son y serán en primera línea los que tendrán contacto más fuerte con los colaboradores. Por ello deberán tener todas las cualidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Permitiendo manejar de la mejor forma posible al recurso humano. Si esto se logra se notarán grandes resultados en todo el cuerpo de la organización



## **VIII. PROPUESTA**

### 8.1. Título:

Elaboración de un plan de capacitaciones para fortalecer las habilidades gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.

### 8.2. Descripción:

El poder capacitar, requiere mucho esfuerzo y dedicación, por ello se considera que es parte fundamental para la organización poder llevarlo a cabo; lo cual permite desarrollar al recurso humano haciéndolo capaz de poder lograr diferentes objetivos, tales como metas personales, un mejor enfoque empresarial y humano.

En la mayoría de organizaciones, las capacitaciones se vuelven más necesarias, debido a que los directivos, siempre están en la búsqueda de que su personal obtenga destrezas y habilidades que los faculte ser más competitivos en un mercado cada vez más exigente y de esta forma poseer una mayor ventaja sobre los demás.

### 8.3. Justificación:

Para poder llevar esto a efecto, es necesario e importante que los Gerentes y sub gerentes, posean destacadas competencias, permitiendo liderar de manera óptima el desarrollo de los diferentes equipos de trabajo, facilitando un mejor rendimiento y alcanzando diferentes objetivos para la organización.

Por ello es oportuno y necesario la elaboración de este plan de capacitación, que beneficiara en gran manera a fortalecer las competencias necesarias a los colaboradores de la municipalidad, el cual consta de 3 periodos, empezando con elaboración, el cual se especificara un poco más. Los periodos 2 y 3 se detallarán de forma general debido a que se habla de una propuesta.

#### 8.4. OBJETIVOS

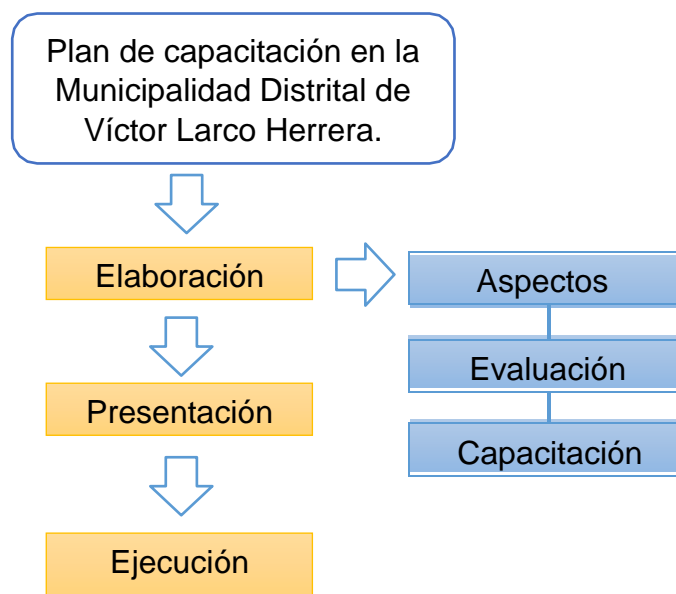
Objetivo General:

Diseñar un procedimiento que permita que la capacitación mejore en gran manera las variables estudiadas.

Objetivos específicos:

- Fortalecer las competencias de los colaboradores, a fin de que el recurso humano sea más capaz de cumplir metas a corto y largo plazo.
- Administrar la estructura de la organización en los diferentes niveles (estratégico, táctico y operativo) permitiendo que puedan ser más óptima
- Dirigir un enfoque para la adaptación a estos tiempos modernos y trazar políticas de la organización que conduzcan al logro de los objetivos.

Figura 2. Esquema del programa



- Sub periodo 1: Aspectos Generales

En este periodo se ha puntualizado los objetivos tanto generales y específicos, los cuales ya han sido expuestos líneas atrás; se presentará también el alcance de la misma, además de políticas y estrategias que conllevaran a poder lograr los objetivos de la organización.

#### 8.5. Ámbito o alcance:

Esta propuesta de capacitación se deberá aplicar a los colaboradores de la municipalidad, especialmente a los gerentes y sub gerentes de dicha institución.

#### 8.6. Políticas:

- Los encargados de capacitar será la institución como tal y/o empresas dedicadas al rubro de fortalecer las competencias de colaboradores a nivel global.
- Esta capacitación requerirá la asistencia permanente de todos los que son parte de la organización.

## 8.7. Estrategias y mecanismos a implementar

- ✓ Difusión: Este punto requerirá la labor del área de recursos humanos, la cual se encargará tanto de difusión, ejecución, el control, la evaluación y además de la mejora de dicho plan.
- ✓ Duración: Este plan deberá ser aplicado en un lapso de 1 año, con el debido cumplimiento de un cronograma.
- ✓ Convenios: Para poder brindar y realzar la calidad de la capacitación, se deberá realizar una alianza con instituciones educativas, para poder requerir especialistas ejecutivos brindando mayor asesoría a los gerentes.
- ✓ Meta: Lograr capacitar a todos los colaboradores en un 100 % alcanzando que ellos desarrollen competencias tanto grupales como personales.

- Sub periodo 2: Evaluación

En esta parte, se brindará el diagnóstico de necesidades y además de una breve evaluación de logro de metas.

## 8.8. Diagnóstico de necesidades

Tiempo atrás la municipalidad, no ha logrado una implementación completa de un plan de capacitación para fortalecer las competencias de los colaboradores, además de ello se realizan contrataciones que muchas veces no cumplen con la exigencia del puesto, ocasionando en gran parte de la organización baja productividad, no realizan trabajos en equipo, mínima articulación en las diferentes áreas, etc. Por ello es que los directivos no gestionan de manera óptima el recurso humano de la institución.

- Sub periodo 3: Capacitación

- ✓ Estrategia: Se emplearán lo siguiente:

- Talleres.

- Las exposiciones que se efectuarán serán tipo expositiva-participativa.

- Realización y aplicación de casuísticas.

- Dinámicas grupales.

- ✓ Tipos de capacitación:

Capacitación in Home: Que serán presenciales y por la coyuntura serán de manera On-line, las primeras que se llevaran a cabo en el salón consistorial (auditorio) el cual permite tener un aforo de hasta 50 personas y a la vez tiene la infraestructura adecuada para poder llevar la capacitación de manera óptima.

De esta forma dicha propuesta deberá contar con, la compra de equipos multimedia como, por ejemplo: Proyector, licencias, laptop, entre otros, con el fin de garantizar el desenvolvimiento de los puntos programados.

Los cursos que se llevaran a cabo de manera presencial, su duración estará alineada al tema que se esté desarrollando, las cuales pueden variar desde 4 horas semanales y/o hasta 36 horas al mes, siendo fortalecidas de manera coordinada con las clases in home, las cuales serán de manera virtual, de acuerdo al cronograma.

- ✓ Modalidades de capacitación:

Debido a que se desea obtener los mejores resultados y llevar un monitoreo y control de las capacitaciones se efectuará de los siguientes 2 modos: Formación y especialización.

- Formación: La que deberá contener y dictar conocimientos base alineados en un enfoque global vinculados al desempeño

de los colaboradores.

- Especialización: Donde se desarrollarán y fortalecerán capacidades, experiencias, conocimientos y sobretodo habilidades con temas asociados a las exigencias de los diferentes puestos de la organización.

Tabla 9. Cronograma de actividades

Actividad	PERÍODO DE CAPACITACIÓN											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCTU	NOV	DIC
<b>Curso de habilidades</b>												
Liderazgo												
Integración y trabajo en equipo.												
Desempeño laboral												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCTU	NOV	DIC
<b>Cursos especializados</b>												
Gestión Pública												
Planeamiento Estratégico												
Gestión Administrativa												
Gestión por Rendimiento												

## PRESUPUESTO

Recurso Humano:

*Tabla 10. Costos de cursos de capacitación en habilidades blandas*

Cursos Generales	Costo por Hora (S/.)	Horas (Semanales)	Total horas	Duración ( meses)	Costo total (S/.)
Liderazgo	50	8	128	4	6,400
Integración y trabajo en equipo.	60	7	112	4	6,720
Desempeño laboral	50	7	112	4	6,720
Total					19,840

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 11. Costos de cursos de capacitación especializados.*

Cursos Generales	Costo por Hora (S/.)	Horas (Semanales)	Total horas	Duración ( meses)	Costo total (S/.)
Gestión Pública	50	6	72	3	3,600
Planeamiento Estratégico	55	6	72	3	3,600
Gestión Administrativa	40	4	32	3	1,280
Gestión por Rendimiento	46	4	48	3	2,208
Total					11,040

Fuente: Elaboración propia



## Mobiliario

*Tabla 12. Costos de mobiliario*

<b>Mobiliario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Laptop	1	3,000
Proyector	1	500.00
Ecran	1	500.00
Pizarra	1	100.00
Plumones	40	200.00
Mota	12	50.00
Total		4,350

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto total

*Tabla 13. Presupuesto Total*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>
Recursos Humanos	30,880
Mobiliario	4,350
Total	35,230

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Alcón, N. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. (Tesis de Maestría). Valencia.
- Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Guatemala: ECOE Ediciones.
- Bermúdez, E. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. (Tesis de Licenciatura). Venezuela.
- Briones, G. (2000). La investigación social y educativa. Colombia: Tercer Mundo Editores, p. 59.
- Callata, L. (2016). Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimiento de salud de la Red - Puno. (Tesis de Maestría). Puno.
- Cassab, P., & Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. EAN, 153-166.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Chura, C. (2017). Las Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., Año 2017. Tacna.
- Condori, M. (2017). Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2017. (Tesis de Pregrado). Tambopata.
- Cruz, M. (2015). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Ahorro y Crédito Nuestra Señora Del Rosario LTDA. N°222- Huamachuco. (Tesis de Licenciatura). Huamachuco.

- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector pamicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Visión de futuro*, 21.
- Haider, S. J. (2018). *Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers*. Scielo.
- Hernández. (2009). La calidad de servicio en los clientes logísticos. Eumed.net Enciclopedia Virtual.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). "Metodología de la investigación". México: Mc Graw Hill Education.
- Huaripata, K., & Linares, M. (2018). Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo. (Tesis de Licenciatura). Trujillo.
- Huatuco, V. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate-2016. (Tesis de Maestría). Lima.
- Kotler, P. (2014). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- Latorre, A. R. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona.
- López, P. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2016). *Construcción de instrumentos para la investigación en las ciencias sociales y del comportamiento*. Barcelona: UOC - 2da edición.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades Gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*, 29.
- Olivo, S. (2016). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte. (Tesis de Maestría). Lima Norte.

- Palella, S., & F., M. (2012). Metodología De La Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Pereda, J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba (Tesis Doctoral). Córdoba.
- Reyes. (2018). Habilidades Gerenciales y Desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD - Callao, 2018. (Tesis de maestría). Lima, Lima.
- Robbins, S. P. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educación, México.
- Rusque, M. (2003). De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa, Pág. 23. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Smutny, P. P. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game. Scielo.
- Summers, G. (1976). Medición de actitudes. México: Trillas.
- Tamayo, M. (1998). Diccionario de la investigación científica. México: Limusa.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad Puno-2014. Comunicación, 14.
- Trespalcios, J. V. (2005). Investigación de Mercados. International Thomson Editores, Pag.96.
- Urquijo, & Bonilla. (2008). Habilidades Gerenciales.
- Whetten, D. C. (2016). Desarrollo de Habilidades directivas. México: Pearson Educación.
- Ziebell, M., Natividade, J., Soareas, S., & Sandoval, N. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors.

## ANEXOS:

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala De Medición	Ítems
Habilidades Gerenciales	“Las Habilidades Gerenciales se definen como: Técnicas y elementos básicos las que hoy en día hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. Son a su vez, las que realmente agregan valor a una organización”, (Arroyo, 2012)	Esta variable se ha medido con un cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta para describir las dimensiones.	H. Personales	Autoconocimiento	Ordinal	1, 2, 3, 4
			H. Interpersonales	Manejo de estrés		
				Solución Analítica		
				Comunicación de apoyo		
			H. Grupales	Ganar poder e influencia		5, 6, 7, 8, 9
				Motivación a los demás		
	Manejo de conflictos					
	Facultar e involucrar a otros	10, 11, 12, 13, 14				
	Formación de equipos efectivos					
Desempeño Laboral	“El desempeño laboral es un suceso para determinar qué tan eficiente es la organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales”, (Robbins, 2013)	Esta variable se medirá con un cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta para describir las dimensiones.	Eficiencia	Productividad	Ordinal	15, 16, 17, 18
			Eficacia	Competitividad		
				Meta		
				Focalización		
			Capacidad	19, 20, 21, 22, 23		
Resultado final						

Economía	Autofinanciamiento	24, 25, 26
	Recursos financieros	
Calidad	Oportunidad	27, 28,29,30,31,32
	Accesibilidad	
	Precisión	
	Cortesía en la atención	

*Nota:* Las definiciones conceptuales, las dimensiones de las variables fueron extraídos de los libros Habilidades Gerenciales, Desarrollo de destrezas, competitivas y actitud (Arroyo, 2012), Administración. Un empresario Competitivo. (Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. 2013).

Anexo 2:

Tabla 14. Instrumento de recolección de datos

**ANEXO: CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VÍCTOR LARCO HERRERA, 2019.**



El presente cuestionario tiene como principal fin obtener datos de acuerdo a la percepción que tiene acerca de la realidad en que desarrolla las habilidades gerenciales y desempeño laboral, solicitamos por lo tanto su apoyo en el desarrollo de las preguntas propuestas.

Instrucciones: A continuación, le presentamos varios ítems, frente a los cuales le pido que exprese su opinión personal marcando con una (x), de acuerdo a lo siguiente:

1	2	3	4	5					
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
ÍTEM	DIMENSIÓN: HABILIDADES GERENCIALES				ESCALA				
	INDICADOR: HABILIDADES PERSONALES				1	2	3	4	5
1	¿Es importante tomar la iniciativa al solicitar información a sus trabajadores acerca de sus fortalezas y debilidades?								
2	¿Actualmente usted prioriza las tareas en situaciones estresantes?								
3	¿Considera que se aplican técnicas adecuadas para desarrollar soluciones creativas frente a los problemas?								
4	¿Tiene la capacidad para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios?								
	<b>INDICADOR: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>								
5	¿Cree que es adecuada la intervención de su superior inmediato al momento que corrige la conducta de sus trabajadores?								
6	¿Considera que los jefes deben tomar la iniciativa para establecer relaciones con todos los colaboradores?								
7	¿Usted considera que la decisión del jefe influye en la motivación de los colaboradores para el logro de las tareas?								
8	¿Usted cree que la capacidad de negociación que tiene el jefe influye al momento de surgir un conflicto entre los involucrados?								
9	¿Considera necesario tomar el papel de mediador al generar alternativas de solución cuando dos personas están en								

	conflicto?					
	<b>INDICADOR: HABILIDADES GRUPALES</b>					
10	¿Ofrece constantemente ayuda a sus trabajadores a sentirse reconocidos en su trabajo?					
11	¿Usted cree que la fluidez del jefe al expresar los resultados esperados influye en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores?					
12	¿Usted considera que en su área se ejerce el poder de convencimiento para transmitir credibilidad a los miembros del equipo?					
13	¿Se aplican técnicas para fomentar cohesión entre los miembros del equipo?					
14	¿Persuade a los trabajadores a que se comprometan al cumplimiento de las metas?					
	<b>DIMENSIÓN: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>ESCALA</b>				
	<b>INDICADOR: EFICIENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	¿Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo?					
16	¿Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal de sus colaboradores?					
17	¿Cree que la competencia entre los colaboradores permite que el área sea más eficiente?					
18	¿Usted cree que se orienta adecuadamente a sus colaboradores para el desarrollo de sus competencias?					
	<b>INDICADOR: EFICACIA</b>					
19	¿Considera que el trabajo que realizan los colaboradores con eficacia aporta el logro de los objetivos que busca la empresa?					
20	¿Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz de parte de colaboradores en su área de trabajo para el logro de los objetivos?					
21	¿Considera que en la dependencia los colaboradores tienen la actitud de compromiso de su trabajo?					
22	¿Considera que los colaboradores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?					
23	¿Considera que su equipo de trabajo es efectivo?					
	<b>INDICADOR: ECONOMÍA</b>					
24	¿Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores de sus colaboradores?					
25	¿Considera que el área le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo a los colaboradores?					
26	¿Considera que la dependencia del área en el presupuesto brinda lo necesario para que los colaboradores realicen su trabajo?					



	<b>INDICADOR: CALIDAD</b>					
27	¿Considera usted que los colaboradores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda?					
28	¿Considera que entre los colaboradores hay responsabilidad y apoyo?					
29	¿Considera que los acuerdos de que llega Ud, y los colaboradores permiten tener una mejor atención en su trabajo?					
30	¿Considera que los colaboradores prestan atención suficiente a su trabajo?					
31	¿Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo sus colaboradores?					
32	¿ Considera estar satisfecho con el respeto que tienen los colaboradores por Ud.?					

**Gracias.**

Anexo 3: Evidencia de instrumento validado

TESIS UNITRU Biblioteca Digital, Dirección de Sistemas de Informática y Comunicación - UNT

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

---



**Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Trujillo: 2018.**

**TESIS**  
**Para optar el título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesor: Mg. Fuentes Mantilla, Luis Alberto**

---

**Cuba Blondet, Cynthia**  
**Bachiller en Ciencias Económicas**

**Huamachuco – Perú**  
**2019**

1

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento No Comercial Compartir Igual 4.0 licencia 2.0 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/per/>

## CUESTIONARIO

(En la ciudad de Trujillo 2018)

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener datos de acuerdo a la percepción que tiene acerca de la realidad en que se desarrolla las habilidades gerenciales y desempeño laboral, solicitamos por lo tanto su apoyo y colaboración en el desarrollo de las preguntas expuestas.

**Leyenda:**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y conteste marcando con una "X" la alternativa que considere de su preferencia.

ITEM	DIMENSION: GERENCIALES	HABILIDADES	ESCALAS				
			1	2	3	4	5
	<b>INDICADOR: PERSONALES</b>	<b>HABILIDADES</b>					
1		¿Es importante tomar la iniciativa al solicitar información a sus trabajadores acerca de sus fortalezas y debilidades?					
2		¿Actualmente usted prioriza las tareas en situaciones estresadas?					
3		¿Considera que se aplican técnicas adecuadas para desarrollar soluciones creativas frente a los problemas?					
4		¿Tiene la capacidad para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios?					
	<b>INDICADOR: INTERPERSONALES</b>	<b>HABILIDADES</b>					
5		¿Cree que es adecuada la intervención de su superior inmediato al momento que corrige la conducta de sus trabajadores?					
6		¿Considera que los jefes deben tomar la iniciativa para establecer relaciones con todos los colaboradores?					
7		¿Usted considera que la decisión del jefe influye en la motivación de los colaboradores para el logro de las tareas?					

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento No Comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.0 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/peru/>

TESIS UNTRU | Biblioteca Digital, Escuelas de Estudios de Ingeniería y Comunicación - UNTRU

8		¿Usted cree que la capacidad de negociación que tiene el jefe influye al momento de surgir un conflicto entre los involucrados?					
9		¿Considera necesario tomar el papel de mediador al generar alternativas de solución cuando dos personas están en conflicto?					
		<b>INDICADOR: HABILIDADES GRUPALES</b>					
10		¿Cree constantemente ayuda a sus trabajadores a sentirse reconocidos en su trabajo?					
11		¿Usted cree que la fluidez del jefe al expresar los resultados esperados influye en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores?					
12		¿Usted considera que en su área se ejerce el poder de convencimiento para transmitir credibilidad a los miembros del equipo?					
13		¿Se aplican técnicas para fomentar cohesión entre los miembros del equipo?					
14		¿Persuade a los trabajadores a que se comprometan al cumplimiento de sus metas?					
		<b>DIMENSION: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
		<b>INDICADOR: EFICIENCIA</b>					
15		¿Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo?					
16		¿Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal de sus colaboradores?					
17		¿Cree que la competencia entre los colaboradores permite que el área sea más eficiente?					
18		¿Usted cree que se orienta adecuadamente a sus colaboradores para el desarrollo de sus competencias?					
		<b>INDICADOR: EFICACIA</b>					
19		¿Considera que el trabajo que realizan los colaboradores con eficacia aporta al logro de los objetivos que busca la empresa?					
20		¿Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz de parte de colaboradores en su área de trabajo para el logro de los objetivos?					
21		¿Considera que en la dependencia los colaboradores tienen la actitud de compromiso con su trabajo?					
22		¿Considera que los colaboradores realizan su trabajo con efectividad y compromiso?					

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento No Comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.0 Perú. Para ver una copia de dicha licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/peru/>

23	¿Considera que su equipo de trabajo es efectivo?				
<b>INDICADOR: ECONOMÍA</b>					
24	¿Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores de sus colaboradores?				
25	¿Considera que el área le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo a los colaboradores?				
26	¿Considera que la dependencia del área en el presupuesto brinda lo necesario para que los colaboradores realicen su trabajo?				
<b>INDICADOR: CALIDAD</b>					
27	¿Considera usted que los colaboradores cumplen con responsabilidades las tareas que se le encomienda?				
28	¿Considera que entre los colaboradores hay responsabilidad y apoyo?				
29	¿Considera que los acuerdos de que llega Ud, y los colaboradores permiten tener una mejor atención en su trabajo?				
30	¿Considera que los colaboradores prestan atención suficiente a su trabajo?				
31	¿Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo sus colaboradores?				
32	¿ Considera estar satisfecho con el respeto que tienen los colaboradores por Ud.?				

(Gracias!

#### Anexo 4: Escala de valores de confiabilidad

**Tabla 15. Escala de valores de confiabilidad**

<i>No es confiable</i>	<i>-1 a 0</i>
<i>Baja confiabilidad</i>	<i>0,01 0,49</i>
<i>Moderada confiabilidad</i>	<i>0,5 a 0,75</i>
<i>Fuerte confiabilidad</i>	<i>0,76 a 0,89</i>
<i>Alta confiabilidad</i>	<i>0,9 a 1</i>

Variable 1: Habilidades Gerenciales

**Tabla 16. Estadísticas de fiabilidad**

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N° de elementos</i>
<i>0.766</i>	<i>14</i>

Variable 2: Desempeño laboral

**Tabla 17. Estadísticas de fiabilidad**

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N° de elementos</i>
<i>0.760</i>	<i>18</i>

Anexo 5:

Tabla 18. Base de datos

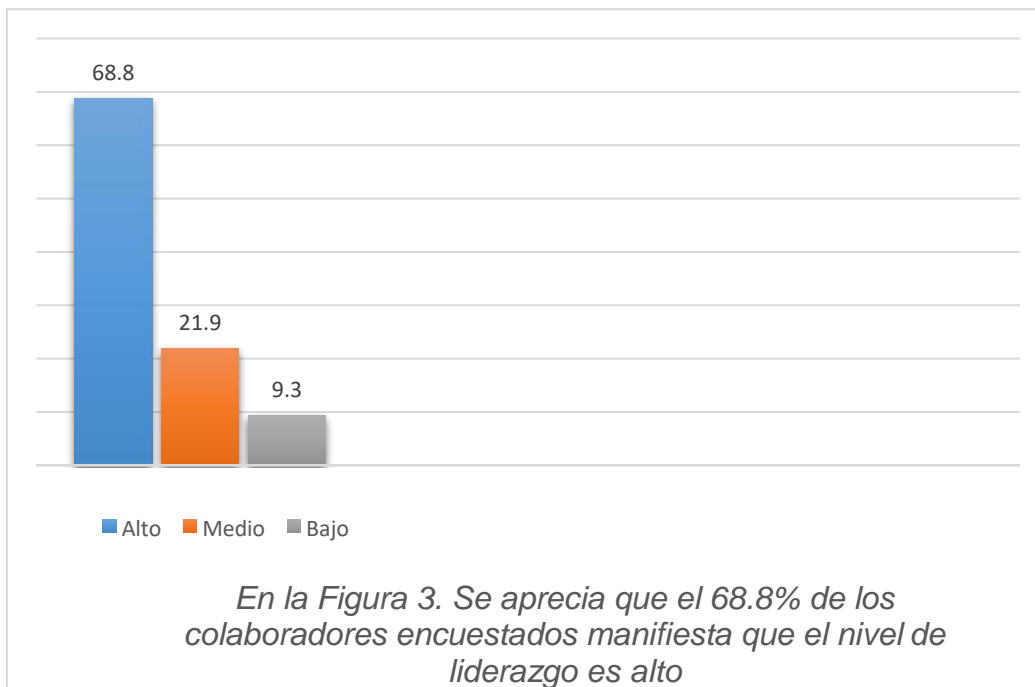
CÓDIGO	HABILIDADES GERENCIALES														VARIABLE 2 : DESEMPEÑO LABORAL																		
	HABILIDADES PERSONALES				HABILIDADES INTERPERSONALES					HABILIDADES GRUPALES					EFICIENCIA				EFICACIA					ECONOMIA				CALIDAD					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	2	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
2	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	2	5	1	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
6	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
7	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	5	5	5	5	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
11	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
12	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
13	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4
14	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
15	5	4	4	5	1	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4
16	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	5	4	1	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
19	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5
20	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
21	2	5	3	3	2	5	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4
22	2	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4		5	5
23	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	5	5
24	4	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	1	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	4	3	2	2	2	1	2	1	2	3	3
26	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5

28	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
31	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2
32	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4

## Anexo 6: Figuras de los resultados

### Objetivo específico 1:

*Figura 3. Habilidades gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019.*

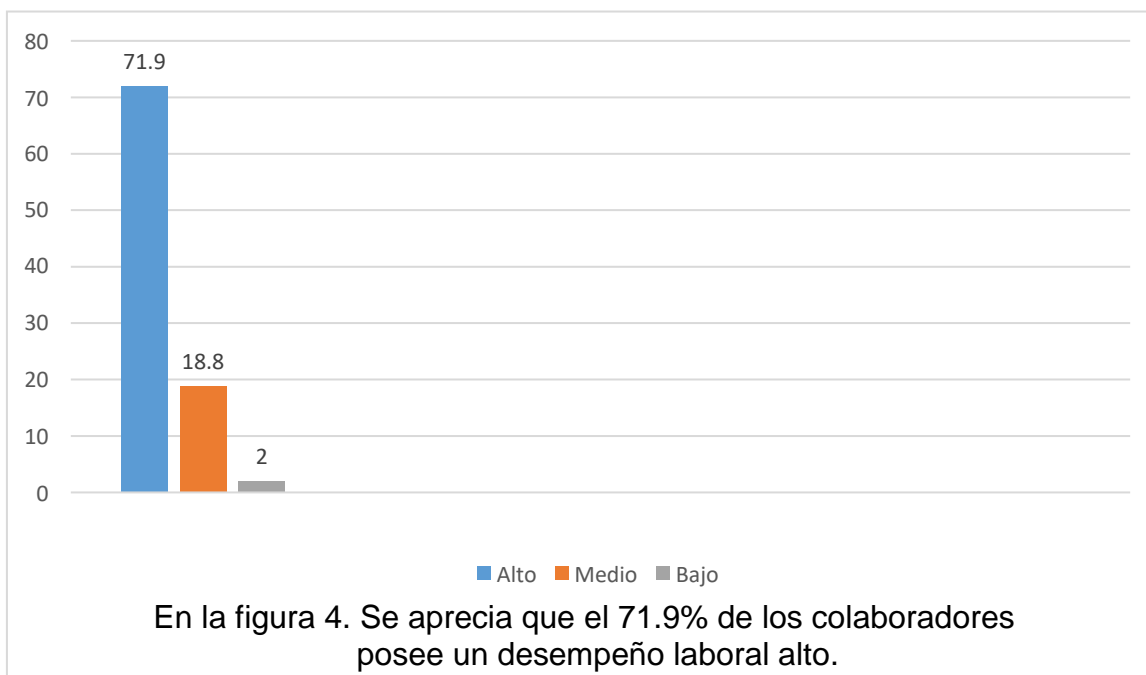


En Tabla 3, nos indica que el 68.8% manifiesta que la variable habilidades gerenciales se encuentra en un nivel “Alto”, en cambio el 21.9% lo considera en un nivel “Medio” y un 9.3% “Bajo”.



Objetivo Específico 2:

*Figura 4. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019*



En la tabla 4, nos indica que el 71.9% de los colaboradores poseen un desempeño laboral alto, mientras que el 18.8% poseen un nivel medio y un 9.3% bajo.