



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA

Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la  
Municipalidad de Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Gonzalez Arbaiza, Fiorela (ORCID:0000-0002-6891-5157)

**ASESOR:**

Dr. Villon Prieto, Rafael Damian (ORCID: 0000-0002-5248-4858)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

La presente investigación se la dedico a Dios por ser el todopoderoso que me concedió los días para lograr otra meta en mi vida. A Maribell, Segundo, Samantha y Juan Andrés que fueron la razón por la cual deseo mi autorrealización para orgullo de ellos, que en todas las formas me han acompañado, confían en mí y me fortalecen a seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Con el presente trabajo de tesis quiero agradecer a mis padres y familia por darme su apoyo en todo momento para cumplir este logro profesional.

A la Universidad Cesar Vallejo, por sus deseos progreso y superación para nosotros; por el valioso aporte en mi educación.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II.MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	11
3.2. Variables y operacionalización.....	12
3.3. Población, muestra y muestreo.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	14
3.5. Procedimientos .....	15
3.6. Método de análisis de datos.....	16
3.7. Aspectos éticos .....	16
IV.RESULTADOS.....	18
V.DISCUSIÓN .....	31
VI.CONCLUSIONES .....	36
VII.RECOMENDACIONES .....	37
REFERENCIAS .....	38
ANEXOS .....	45

## Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Poblacion de la Municipalidad de Lambayeque</i> .....	14
Tabla 2	
<i>Confiabilidad de la variable uno y dos</i> .....	15
Tabla 3	
<i>Calificación de la primera variable</i> .....	18
Tabla 4	
<i>Calificación de la primera dimensión</i> .....	19
Tabla 5	
<i>Calificación de la segunda dimensión</i> .....	20
Tabla 6	
<i>Calificación de la tercera dimensión</i> .....	21
Tabla 7	
<i>Calificación de la cuarta dimensión</i> .....	22
Tabla 8	
<i>Calificación de la segunda variable</i> .....	23
Tabla 9	
<i>Calificación de la dimensión posturas actitudinales</i> .....	24
Tabla 10	
<i>Calificación de la dimensión posturas operativas</i> .....	25
Tabla 11	
<i>Correlación entre variables</i> .....	26
Tabla 12	
<i>Correlacion la segunda y primera variable</i> .....	27
Tabla 13	
<i>Correlación entre la segunda variable con la primera dimensión</i> .....	28
Tabla 14	
<i>Correlación entre la segunda variable con la tercera dimensión</i> .....	29
Tabla 15	
<i>Correlación entre la segunda variable con la cuarta dimensión</i> .....	30

## Índice de figuras

Figura 1	
<i>Representación gráfica de la variable Habilidades Directivas</i> .....	18
Figura 2	
<i>Representación gráfica de la primera dimensión</i> .....	19
Figura 3	
<i>Representación gráfica de la segunda variable</i> .....	20
Figura 4	
<i>Representación gráfica de la tercera variable</i> .....	21
Figura 5	
<i>Representación gráfica de la cuarta variable</i> .....	22
Figura 6	
<i>Representación gráfica de la segunda variable</i> .....	23
Figura 7	
<i>Representación gráfica de la dimensión posturas actitudinales</i> .....	24
Figura 8	
<i>Represenación gráfica de la dimensión postura operativas</i> .....	25

## RESUMEN

El estudio investigativo tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque, la metodología utilizada se basa en un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental de tipo transeccional correlacional. La técnica utilizada es la entrevista y teniendo al cuestionario como instrumento de recolección de datos que constó de 33 reactivos dividido en dos variables y seis dimensiones, el cual fue elaborado en Google forms y aplicado de manera asincrónica sobre una muestra de 72 trabajadores de la entidad. Los resultados evidencian que la variable habilidades directivas, según lo manifestado por los encuestados, el 6% indica que se encuentra escasamente desarrollada y con respecto a la variable desempeño laboral el 11% indican que se encuentra en un nivel alto, así mismo, se denota una correlación positiva moderada y significativa a un nivel de 0.01 con un resultado de coeficiente de Pearson de 0,550\*\* entre ambas variables. Se puede concluir las variables habilidades directivas y desempeño laboral poseen una relación moderada por lo que es necesario que la Municipalidad elabore un plan de fortalecimiento institucional para garantizar el desarrollo de las habilidades del personal.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, desempeño laboral, desarrollo personal.

## ABSTRACT

The purpose of the research study was to determine the relationship between management skills and job performance in the Municipality of Lambayeque, the methodology used is based on a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental design of a correlational transectional type. The technique used is the interview and having the questionnaire as a data collection instrument that consisted of 33 items divided into two variables and six dimensions, which was prepared in Google forms and applied asynchronously on a sample of 72 employees of the entity. The results show that the managerial skills variable, as stated by the respondents, 6% indicate that it is poorly developed and with respect to the variable work performance, 11% indicate that it is at a high level, likewise, it is denoted a moderate and significant positive correlation at a level of 0.01 with a Pearson coefficient result of 0.550\*\* between both variables. It can be concluded that both the managerial skills and job performance variables have a moderate relationship, so it is necessary for the Municipality to draw up an institutional strengthening plan to ensure the development of staff skills and therefore improvement in their daily work.

**Keywords:** Management skills, job performance, personal development.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el constante desarrollo de las instituciones, organizaciones y empresas son realidades posibles gracias al desenvolvimiento y desempeño laboral de los trabajadores, quienes al tener claras sus habilidades directivas dentro de una organización contribuyen positivamente con la gestión. El presente caso de la Municipalidad de Lambayeque sustenta que los profesionales contadores que ocupen cargos directivos deben realizar una adecuada gestión pública en beneficio de la sociedad, además de contribuir con el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores consecuentemente, un servicio de calidad a los usuarios en las instituciones siendo indispensable la consideración del desarrollo de las habilidades directivas acordes con las exigencias de la Municipalidad anteriormente mencionada para alcanzar el logro de sus objetivos. Corporate Finance Institute (2020) menciona que las habilidades directivas se pueden definir como ciertos atributos o habilidades que los ejecutivos deben poseer para completar tareas específicas en la organización. Incluyen la capacidad de realizar funciones ejecutivas en la organización, evitar situaciones de crisis y resolver problemas rápidamente cuando ocurren. También hace hincapié que las habilidades directivas se pueden desarrollar mediante el aprendizaje y la experiencia práctica como gerente. A la vez, Gridwichai et al. (2020) expresa que la empresa y el desempeño de los empleados ejercen una función importante y fundamental en la disposición de una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones alrededor del mundo, con mucha más relevancia en el entorno empresarial actual, que se distingue por cambios rápidos y adaptación a diferentes situaciones. Citando a Wehbe et al. (2020) enfatiza que últimamente la gestión de competencias se ha convertido en un tema clave para las compañías. Del mismo modo, a la importancia de la gestión del conocimiento, la gestión de habilidades considera el desempeño individual basado en su conocimiento. Así, la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto importante de las compañías para que gestionen sus recursos. Estimando el ámbito internacional y latinoamericano, no se han logrado determinar el desarrollo de habilidades directivas o estructuras jerárquicas en la formación; es por tal que lograr el liderazgo como meta de habilidad superior está comprendida como una de las mayores expresiones de éxito, el proceso de formación y progreso de estas tienen la obligación de reflejar las capacidades y ser



una indispensable herramienta en el trabajo. De acuerdo al autor Ascón et al (2019). Para Torrejón (2020) enfatiza que, en el Perú se presenta constantemente la preocupación por robustecer el desempeño laboral con mayor énfasis en las entidades públicas, ya que en su mayoría no demuestran eficiencia ni eficacia al cumplir sus labores, un ejemplo de este comportamiento inicia desde las universidades en las cuales los directivos no demuestran las habilidades necesarias para ejercer su función. Como expresa Vani et al. (2019), muchas empresas impulsadas por la tecnología ejercen habilidades/conocimientos técnicos esenciales basados en los requisitos de descripción del trabajo de la organización. Recientemente las organizaciones afirman que la estabilidad emocional de los reclutadores es uno de los requisitos más importantes y se ha descuidado durante muchos años. Vainieri et al. (2019) mencionan que las habilidades directivas más particulares están relacionadas con la capacidad de organizar la visión estratégica, formular planes a largo plazo y comunicarlos de manera eficaz a los empleados para darles la capacidad de ejecutarlos. Estas habilidades directivas en organizaciones complejas están estrechamente relacionadas con la capacidad de contratar profesionales para predecir organizaciones de alto rendimiento. Los valores y las formas de vida de los nuevos profesionales, habituados a la rapidez y el tiempo real, se suman a necesitar un diferente liderazgo, reinventando el liderazgo tradicional gracias a las nuevas necesidades y el auge de las tecnologías digitales Casado (2019). Las habilidades directivas están directamente relacionadas con el desempeño laboral. Por lo tanto, los jefes con habilidades directivas de alto nivel influirán positivamente en el desempeño laboral y permitirán al Personal de Salud, estar motivado y comprometido a trabajar en equipo, relacionándose con sus compañeros de manera adecuada Casado (2018). Alcanzar los resultados previsibles en el mejor método de ejecución de acuerdo con el plan actual de las organizaciones, significa el desarrollo de habilidades gerenciales, involucrando habilidades personales, interpersonales y grupales; el desarrollo es una tarea permanente que puede mejorar el desempeño de la alta gerencia y realizar eficazmente las funciones gerenciales Ramírez (2018). Hoy en día, la problemática que presenta la Municipalidad de Lambayeque, es la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores, es por ello, con este trabajo de investigación se pretenderá determinar de manera explícita

la influencia de lo anteriormente expuesto, partiendo del estudio de la incidencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores; constituyendo una herramienta de consulta y de guía para su aplicación en las entidades, a través del fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, determinando las habilidades de sus directivos para influir en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Ante esta problemática la formulación del problema de manera general queda encuadrado en la siguiente interrogante cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque, y teniendo como problemas específicos: la primera cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades personales en la organización, la segunda cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades interpersonales en la Municipalidad, la tercera cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades grupales en la Municipalidad y la cuarta cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades de comunicación en la Municipalidad. La investigación presenta como objetivo general, Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque y teniendo como objetivos específicos: establecer la relación existente entre las habilidades personales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque, establecer la relación existente entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque, establecer la relación existente entre las habilidades grupales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque y establecer la relación existente entre las habilidades de comunicación y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque. Finalmente, se plantea como hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque y como hipótesis específicas: existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades personales en la Municipalidad de Lambayeque, existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades interpersonales en la Municipalidad de Lambayeque, existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades grupales en la Municipalidad de Lambayeque y existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades de comunicación en la Municipalidad de Lambayeque.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes internacionales mencionamos a Pedraza (2020) quien tuvo como objetivo estudiar la relación existente de prácticas en la gestión del personal junto a sus variables. El diseño metodológico fue realizado con un enfoque cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal además de hacer uso de cuestionarios a directivos de instituciones públicas y privadas, siendo parte de la muestra final de 84 encuestados. Se concluyó, que estas investigaciones son relevantes para la gerencia educativa, pues se puede visualizar estrategias que aporten en superar las competencias de sus empleados y su satisfacción laboral. Citando a Hernández et al. (2020) el objetivo de su artículo fue diagnosticar los aspectos más importantes con respecto al emprendimiento y las medidas gubernamentales que fomentan la creación de empresas. Haciendo uso de una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, concluyendo que varias experiencias globales dan cuenta de la relevancia que tiene el fomentar el emprendimiento a gran escala, pues se debe detectar previamente las necesidades específicas de la comunidad, logrando activar acciones públicas que puedan generar bienestar general.

De acuerdo con Zhang et al. (2020) tuvieron como objetivo evaluar cuantitativamente el vínculo entre la comunicación de seguridad de supervisión, el clima de seguridad y los comportamientos de seguridad, haciendo uso de encuestas entre 20 grupos de trabajadores que laboran en la construcción de ferrocarriles en Melbourne, Australia, además de observar la seguridad y la comunicación que hay entre supervisores y trabajadores, concluyendo que esta investigación, indagó cuantitativamente y examinó cualitativamente formas efectivas para que los supervisores comuniquen información de seguridad a sus empleados. Lumbreras-Guzmán et al. (2019) consideraron como principal objetivo la relación entre calidad de vida laboral y el desempeño organizacional de trabajadores en siete hospitales públicos partiendo de la influencia de la Gestión Directiva. Realizaron un estudio transversal en 866 profesionales y directivos de hospitales públicos de Tlaxcala y de la Ciudad de México llegando a la conclusión que la Gestión Directiva se asoció de mejor manera con la calidad de vida laboral, considerándose como una variable mediadora. Bastanchury et al. (2019) tuvieron

como objetivo identificar un conjunto de indicadores que permitan medir capacidades dinámicas en el sector ovino. Metodológicamente se revisó literatura en capacidades dinámicas, determinando indicadores potenciales de la gestión ovina que permitan medir dichas capacidades; logrando identificar 54 indicadores para medir los diversos tipos de capacidades existentes. Consecuentemente como conclusión, estos indicadores constituyen un referente para que los gerentes puedan cuantificar, precisar y tomar decisiones de una óptima gestión de sus granjas. De acuerdo con Succi y Wieandt (2019), su investigación tuvo como objetivo discernir las habilidades blandas, haciendo uso de un estudio exploratorio que permita describir cada herramienta y su respectivo desarrollo. Concluyendo que se debe participar activamente en el desenvolvimiento de las habilidades sociales de los estudiantes y graduados, teniendo la necesidad de construir asociaciones fuertes con la industria y trabajar conjuntamente para garantizar desde su educación que el estudiante esté listo para trabajar.

Citando a Pereda-Pérez et al. (2018) el propósito de su artículo fue analizar las habilidades gerenciales y evaluar la gerencia y los subordinados al mismo tiempo que presenta perspectivas de género, utilizando una metodología de tipo aplicada. Concluye que, en cuanto a la escala de desempeño de los gerentes dividida por género, las mujeres obtienen diferencias significativas en cuanto a los hombres. Rivera et al. (2018) en su artículo tuvo como objetivo comprender el estilo de liderazgo de reconocidas compañías de seguros internacionales y nacionales (Colombia). Esta investigación se desarrolló en un paradigma positivo con un enfoque cuantitativo, adoptando un diseño no experimental. Su conclusión general fue que descubrió que la georreferenciación afecta el liderazgo de las transacciones. Serrano en su estudio investigativo propuso analizar cómo mejorar la capacidad a un nivel que permita a los gerentes lograr un desarrollo técnico y ético que a su vez genere un impacto en ellos mismos, y al mismo tiempo contribuir al apogeo de la organización a través del crecimiento y desarrollo de su liderados. Utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptivo interpretativo, que incluyó la comparación de dos modelos, uno es la capacidad de gestión y el otro es el de recursos humanos. El autor concluyó que ambos enfoques pueden ser igualmente eficaces. De hecho, se trata del fortalecimiento de ciertas personalidades (poder de habilidad o carácter) a través del acto de voluntad.

Para García et al. (2016) consideraron como objetivo de la investigación, la identificación de las habilidades humanas directivas relevantes y el desempeño laboral de los gerentes en un corporativo aduanal. Como método se utilizó el enfoque cuantitativo, la investigación descriptiva, el test de MOSS, el cuestionario de personalidad situacional y la evaluación de desempeño. Concluyendo en la comprobación que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son cruciales para los gerentes, sin embargo, no asegura propiciar el óptimo desarrollo de dichas habilidades; pues en esta empresa, los ejecutivos están más abocados al manejo de rasgos intrínsecos. Como antecedentes nacionales podemos citar a Farfán (2019), el objetivo principal de su estudio fue establecer la correlación entre habilidades directivas y desempeño pedagógico en el contexto de la institución educativa “Martín de la Riva y Herrera”; además determinar las habilidades de los gerentes y el desempeño de los docentes más comunes.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva correlacional de campo, estimando un diseño no experimental transeccional. Llegando a la conclusión que las habilidades directivas en relación con el desempeño pedagógico se relacionan de forma directa y elocuente. Olivo (2018) mencionó que el principal objetivo de su estudio investigativo fue precisar la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal pedagógico de un instituto de la ciudad de Lima. Su metodología fue descriptiva no experimental, concluyendo así que existe evidencia de que las habilidades directivas están relacionadas de modo significativo con el desempeño laboral del personal pedagógico institucional. De acuerdo con Chacón (2018), señaló que el propósito de su investigación fue establecer la afinidad entre la gestión directiva y el desempeño laboral del personal de la oficina del departamento de Estadística e Informática de la Región de Ucayali. La metodología utilizada en su investigación fue aplicada, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental y correlacional transversal. El autor concluyó que existe una relación altamente significativa entre la gestión directiva y el desempeño laboral del personal de la oficina del Departamento de Estadística e Informática de la Región Ucayali. Morales (2018) propuso determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca. Para lograr el objetivo principal y los objetivos específicos, el autor desarrolló una metodología

tipo aplicada, siguiendo la estructura del diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Según los resultados de la presente investigación, se concluyó que estadísticamente existe una relación relevante entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, es decir, una mayor capacidad de gestión conducirá a un mayor desempeño laboral y viceversa. Teniendo en cuenta a Reyes (2018), el objetivo general de su investigación fue precisar la afinidad que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los gerentes para sustentar el diagnóstico del Hospital Nacional de Essalud del Callao. Empleando una metodología hipotética-deductiva, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La conclusión fue que se encontró una relación directa y sólida entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. Con respecto a las bases teóricas, de acuerdo con Whetten (2005) las Habilidades Directivas, consiste en grupos reconocibles de acciones que las personas llevan a cabo y que conllevan a posibles resultados; además se indica que las habilidades directivas conforme a la definición operacional son conductuales, se pueden manipular, desarrollar e interrelacionar, en algunos se contradicen de manera diversa Whetten y Cameron (2011).

Existen actualmente nuevas tendencias en tecnología, contacto, conocimiento global, nuevas visiones de gestión, logrando obtener un impacto en el desenvolvimiento de las personas y sus habilidades, siendo totalmente diferente que hace unos años. Se intenta examinar las tendencias de investigación elegidas actualmente incluidas en este tema y llegar a conclusiones de su investigación actual en gestión de la innovación. Se debe educar y adquirir nuevos conocimiento y habilidades. Indican estos autores Švač y Cagáňová (2020). Haciendo uso de data innovadora de micro, pequeñas y medianas empresas en Vietnam, se estima un vínculo entre el comportamiento y las peculiaridades de personalidad de gerentes u propietarios, actitudes, punto de control e innovación, además decisiones que la empresa requiere, lo cual demuestra que la innovación y el punto de control se relacionan positivamente con los ingresos de una organización. Sharma y Tarp (2018). Las dimensiones comprendidas en Habilidades Directivas son: Las habilidades humanas o interpersonales son destrezas que presentan la capacidad de los gestores para conectar, trabajar o relacionarse de manera efectiva con el personal. Estas destrezas permiten a los gestores hacer un uso completo del

potencial humano de la empresa e incentivar a los empleados para lograr un mejor desempeño Corporate Finance Institute (2020). Para este autor Amaya (2019) menciona que, en las habilidades de comunicación, tus conversaciones establecen la calidad de tus relaciones. Si quieres aclarar las necesidades y expectativas de tu equipo, la comunicación directa, concreta, concisa y honesta es la clave. Al mismo tiempo, si desea que su información sea bien recibida, debe comunicarse de manera cálida, compasiva, amable y comprensiva. Debes ser directo y al mismo tiempo expresar agradecimiento a tus colaboradores. Las habilidades directivas básicas que deben desarrollarse al comunicarse son: la primera es el uso de lenguaje apreciativo, la segunda Comunicación efectiva y la tercera es escuchar activamente.

De acuerdo a lo manifestado por Victoria y Nadal (2017) enfatiza que las habilidades grupales involucran dos cualidades básicas: la habilidad de manejarse a sí mismo y la habilidad de manejar a otros. Por su parte IMF Business School (2016) destaca que una habilidad grupal es que los gerentes de contratación otorgan gran importancia a la necesidad de que los trabajadores puedan trabajar codo con codo con otros colegas o departamentos de la empresa. Manejar diferentes datos personales, delegar, establecer roles, coordinar roles y motivar a todos por igual son solo algunas de las tareas que debe realizar un buen gerente. Según Bonal (2016), define a las habilidades personales o también llamadas habilidades para la vida como habilidades necesarias para tener conductas adecuadas y positivas que nos permitan afrontar eficazmente los requerimientos y desafíos de la vida diaria". Se puede decir que son habilidades, aptitudes y destrezas que una persona debe desarrollar o aprender en su vida cotidiana, para alcanzar un rendimiento positivo dentro de sus labores y relaciones interpersonales. Chiavenato (2009) enfatiza sobre Desempeño Laboral que está determinado por dos factores principales: las actitudes de la persona y factores operativos. Estas variables a la par nos llevan a indicadores interesantes, los cuales permiten determinar el correcto desempeño laboral de toda organización. Los cambios en diversos entornos laborales han llevado a que diversas organizaciones aceleren su ritmo de trabajo, logrando ser competitivas y exitosas. Para lograr el éxito laboral se debe gestionar adecuadamente su talento humano y evaluar el desempeño laboral de los empleados, este desempeño siempre ha sido considerado como la

pieza clave para desarrollar la efectividad y éxito de una organización siendo totalmente relevante para alcanzar los objetivos de una organización a la vez pueden ser medidos con las competencias de cada individuo Pedraza et al. (2010). El comportamiento de los empleados es el factor más influyente en la productividad laboral, diversos estudios han demostrado la relación entre la productividad y el comportamiento se demuestran o explican, teniendo en cuenta los aspectos de: creencia, intención y actitud Johari y Jha (2020a). El condicional principal para probar la capacidad que tiene una persona en el ámbito laboral, es la aptitud. Varios estudios han mencionado la relación existente entre la aptitud y el desempeño de los empleados Johari y Jha (2020b). Considerando que para un buen desempeño laboral, es necesaria la motivación en el trabajo, Bizneo, n.d. menciona que se cuentan con dos tipos de motivaciones laborales: La motivación laboral extrínseca, proveniente de fuera de la empresa; analizando el proceso de los recursos, el registro externo y los resultados que se han logrado obtener en el desarrollo de la tarea a realizar. Además, suele vinculase a objetivos y recompensas, pero está destinada a desaparecer con el tiempo, sobre todo si es comparada con la motivación intrínseca. La motivación intrínseca aparece respuesta positiva al desarrollar una tarea. Este es un tipo de automotivación de las personas, en el cual se auto incentiva y no es necesaria motivación externa o de terceras personas. En conclusión, hace referencia de una motivación laboral directamente relacionada al nivel de satisfacción personal.

Se puede conocer 11 técnicas que pueden formar parte de la motivación laboral: uno adecuación al puesto de trabajo, dos Mejorar condiciones laborales, tres reconocer logros, cuatro planes de carrera, cinco metas claras y viables, seis medir y evaluar el clima laboral, siete Implantar políticas sociales, ocho Trabajo en equipo, nueve Participar, diez Presencia en medios y once Transparencia. Las dimensiones comprendidas en Desempeño Laboral son: Posturas actitudinales, se puede definir como las actitudes y habilidades que presenta una persona en situaciones personales o laborales, reflejando sobre la personalidad y principios individuales; este aspecto analiza estas conductas para conocer su posible posición en determinadas situaciones, de manera general unido a las actividades laborales. Incluyendo las principales habilidades para desenvolverse laboralmente son: uno Proactividad, cualidad más valorada en una organización; el ser proactivo ayuda a



buscar soluciones en posibles acontecimientos o problemas a futuro. La proactividad en la vida cotidiana garantiza una dirección positiva. Dos, el trabajo en equipo, todo trabajo conlleva requerir los valores necesarios para pertenecer a un equipo. Tres, las capacidades de organización, tener la capacidad de aprovechar el tiempo y lograr metas personales de manera más rápida. Cuatro , la creatividad, permite disponer y encontrar nuevas formas para realizar tu trabajo de manera efectiva permitiendo crecer personal y laboralmente y cinco flexibilidad, permite variar el comportamiento, adoptando uno distinto que se enfoque en los ideales y criterios necesarios Eden (2016). Posturas operacionales, se puede definir como la cualidad de una persona para desempeñarse de manera productiva en una situación laboral, dependiendo no únicamente del aprendizaje y formación, sino también del aprendizaje durante la experiencia laboral y el desenvolvimiento en diversas situaciones. Las normas de competencia se comprenden como un desempeño laboral esperado Palmar y Valero ( 2014).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de investigación:** La finalidad de esta investigación es propositiva según Sánchez y Reyes (2015) citado por Esteves (2017) indicó que es conseguir conocimientos recientes y atractivos en ámbitos de investigación que su fin no es práctico, dado que el objetivo es ofrecer un sistema de conocimientos sobre lo investigado, su ámbito abarca todo.

**Diseño de investigación:**

- **Diseño no experimental:** Para el acrecentamiento de la investigación se abordó de manera metódica y ordenada, procedimientos que sirvió para conseguir los objetivos trazados, asimismo, en esta investigación partió de un enfoque cuantitativo. Al respecto, para Hernández et al. (2014), para ello constituyó la recopilación de información cuantitativa, que permitió no solo medir y analizar exactamente las variables propuestas, sino también comprobar las hipótesis trazadas. Adicional a esta investigación se estudió el tipo transversal descriptivo correlacional, las cuales se referenció según Hernández et al. (2014) indicó en este estudio es la vinculación de variables, en las cuales se usan dos variables y en otros casos existen más variables, a través de ellas indicó la relación que tienen en el estudio de una muestra, para tratar de describir y estudiar adecuadamente las variables, tenemos como referencia a Malhotra (2004), el diseño transversal correlacional permite lograrlo, por esa razón, este diseño se empleará en esta investigación, Ortiz (2003), interpretó este diseño como la medición de las relaciones en medio de dos variables que se estudiaron en un periodo dado y que, además estudian las descripciones y las vinculaciones de aquellos conceptos que se van a investigar. En esta investigación se estudió el diseño de la investigación no experimental de las variables y para ello se referencian investigaciones como Toro y Parra (2006), que indicaron que el diseño de la investigación no experimental, que son aquellas variables que no han sido manipuladas y que se estudiaron en su escenario real.

### 3.2. Variables y operacionalización

Para el crecimiento de los directores es transcendental que cuenten con habilidades, destrezas y capacidades, para un mejor desenvolvimiento en el trabajo, así como también, con los colaboradores y la institución, es por ello que se estudiará dos variables como la variable independiente denominada habilidades directivas y la segunda variable desempeño laboral, de acuerdo a los investigadores como Hernández et al. (2014), señalan que se obtienen aprecio para la averiguación científica cuando existe vinculación con distintas variables, o sea, siempre que éstas pertenezcan a una hipótesis o una teoría.

#### **Variable 1: Habilidades directivas**

**Definición conceptual:** de acuerdo al investigador Whetten y Cameron (2011) indicaron que las habilidades directivas son conductuales, se pueden controlar, desarrollables, interrelacionan y en algunos se contradicen y paradójicas y diversas.

**Definición operacional:** En esta investigación se consideraron las siguientes dimensiones como habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y por último las habilidades de comunicación, además en esta investigación de esta variable se empleó un cuestionario con la escala de Likert.

**Indicadores:** En esta investigación las descripciones de las dimensiones de las variables en un contexto general según las dimensiones como la primera que son las habilidades personales que cuenta con los indicadores como manejo de uno mismo y manejo de estrés y del tiempo, solución analítica y creativa, segunda dimensión habilidades interpersonales que cuenta con los indicadores como inteligencia emocional, fomentar el respeto y liderazgo, tercera dimensión las habilidades grupales que cuenta con los indicadores como delegación, gestión y trabajo en equipo, tercera dimensión habilidades de comunicación que cuenta con los indicadores como respeto y amistad, elegir el medio correcto y la comunicación escrita y no verbal.

**Escala de medición:** Para esta investigación se empleó la escala de medida ordinal como siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

**Definición conceptual:** Chiavenato (2011), señaló que se encuentran conformado por factores relevantes son los actitudinales de las persona y factores operativos, que a la par nos llevan indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral en toda la organización.

**Definición operacional:** En esta investigación se consideró las siguientes dimensiones como las posturas actitudinales y las posturas operativas, asimismo con el fin de conocer lo que opinan los trabajadores se empleará un cuestionario con la escala de Likert.

**Indicadores:** se consideró en esta investigación las descripciones de las dimensiones de las variables en un contexto general según las dimensiones como la primera que son las posturas actitudinales que cuenta con los indicadores como satisfacción laboral, disciplina y responsabilidad, compromiso e iniciativa y esfuerzo y perseverancia, la segunda dimensión posturas operativas que cuenta con los indicadores como productividad laboral, cantidad y calidad de trabajo, liderazgo y conocimiento de la función del puesto.

**Escala de medición:** para esta investigación se empleó la escala de medida ordinal como siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** Se comenzó a detallar que la población según Rodríguez (2005), viene a ser la agrupación de un todo de entes, elementos, las cuales presentan similares características en un espacio y tiempo dado. No obstante, para este estudio la población son los trabajadores de la organización que hacen un total de 275.

**Criterios de Inclusión:** Trabajadores administrativos nombrados y contratados que laboran en la Municipalidad de Lambayeque.

**Criterios de Exclusión:** Personal obrero nombrado y contratado, personal CAS y pensionistas de la Municipalidad de Lambayeque.

**Tabla 1**

*Población de la Municipalidad de Lambayeque*

<b>Personal Administrativo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Nombrados	179	65%
Contratados	96	35%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos-Municipalidad de Lambayeque

**Muestra:** Para Gómez (2006), definió la muestra, es la parte de un todo, es por ello, que viene ser la imagen de un conjunto, grupo u total en este caso de una población interesante que será estudiada con ciertos intervalos.

Para este estudio se consideraron una muestra según la fórmula de población finita para estimar la proporción poblacional, sería de 72 trabajadores distribuidos entre el personal administrativo nombrado y contratado.

**Muestreo:** Según Sánchez y Reyes (2015) indican que existen dos tipos de muestreo tenemos el probabilístico, calcula con anticipación las posibles muestras potenciales en la población que tenemos y el otro tipo es el muestreo no probabilístico no existe posibilidad de saber que consigan seleccionar una parte de un total. En esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico aleatorio simple.

**Unidad de análisis:** Son cada uno de los trabajadores que integran la Municipalidad de Lambayeque, las cuales fue la parte de la muestra.

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

En este estudio el instrumento que ha sido utilizado en esta investigación es el cuestionario el cual constó: 33 reactivos; es en otras palabras que, Sánchez y Reyes (2015) nos indican que son instrumentos a detalle, que serán empleados en el recojo de datos, además estos instrumentos son seleccionados después de haber determinado la técnica que va a ser utilizado. La finalidad de este instrumento es recopilar información que permita comprender las habilidades directivas y desempeño laboral de acuerdo a Sánchez y Reyes (2015) la validez del instrumento se utilizó para calcular los

comportamientos de manera eficaz, el rendimiento, las capacidades o circunstancias, a fin de realizar la medición y poder alcanzar los objetivos trazados, así mismo la confiabilidad se apreciará según Sánchez y Reyes (2015) son los resultados de los puntajes con calidad de efectividad de un conjunto único de personas que se han logrado a través de un test. Por su parte, para la validez por contenido fue validada por la experticia de tres expertos, todos ellos profesionales con mucha experiencia en el ámbito público, así como también en la investigación científica.

La confiabilidad fue medida con el estadístico Alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSSv24. La medida de confiabilidad arrojó:

**Tabla 2**

*Confiabilidad de la variable uno y dos*

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
V1: Habilidades Directivas	,765	14
V2: Desempeño Laboral	,739	19

Estadísticas de fiabilidad  
Fuente: Prueba piloto

### **3.5. Procedimientos**

Como primer paso, antes a aplicar el instrumento a los trabajadores de la Municipalidad, se solicitó el permiso correspondiente a la Gerencia de Recursos Humanos, cuyo documento se detallará en anexos.

De acuerdo Hamed (2018), el segundo paso se procedió a recolectar la información de los encuestados por medio del cuestionario, el mismo que está conformado por 33 ítems distribuidas en 6 dimensiones con alternativa tipo Likert con 05 opciones de respuesta: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

El procedimiento se desarrolló con la elaboración de los cuestionarios, guía de entrevista y guía de observación aplicación de los instrumentos a los

sujetos de investigación, tabulación y procesamiento de dichos datos y finalmente redacción.

En el tercer paso, los resultados obtenidos fueron alojados en una de cálculo Microsoft Excel, estos resultados se utilizaron posteriormente para el análisis descriptivo, así como también inferencial de los valores e hipótesis por medio del software estadístico SPSSv24.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En este estudio se basó de acuerdo a los autores, de acuerdo Casas Anguita et al. (2003), se utilizó el software estadístico SPSSV24, aquí se procedió a determinar las correlaciones de las variables con sus respectivas dimensiones tanto de las habilidades directivas como del desempeño laboral, estos resultados obtenidos en tablas de frecuencias y porcentajes se trasladarán al informe para su respectivo análisis e interpretación de los datos. Finalmente se procederá al análisis inferencial para comprobar la hipótesis y cada una de las sub-hipótesis.

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación tiene como principios éticos: Beneficencia, es un acto de compasión, bondad y filantropía definida en hacer el bien al prójimo formando parte de una obligación moral. La Beneficencia es considerada como una ética fundamental la cual compromete al especialista a considerar su vocación en altos estándares de profesionalismo como un imperativo moral, esforzándose por un bien mayor (Kinsinger, 2009), No maleficencia ("no hacer daño"), es el acto de no causar daño a otros y eludir prácticas que posean daños condicionales haciendo uso del principio de la beneficencia fomentando y formando parte de la comodidad del cliente (Jiggins & Asempapa, 2016). La no maleficencia es una obligación que todo profesional poseen, en el caso de los médicos se ve reflejado en diversos códigos y declaraciones juradas (Omonzejele, 2009), Autonomía, en el sentido más sencillo, las personas que actúan de acuerdo a sus valores como sus intereses, como también sus intereses. Esta palabra fue tomada del griego antiguo y significa "auto-legislación" o "autogobierno" (Tucker, 2014), Justicia, es la principal virtud del sistema social y la verdad del sistema ideológico. Una

teoría, por más ilustre y concisa que sea, si está equivocada debe ser rechazada o revisada. Además, no importa cuán efectivas y bien organizadas sean las leyes e instituciones, si son injustas, deben reformarse o abolirse. Todos tienen inviolabilidad basada en la equidad, y no basta con tener bienestar para eliminar esta inviolabilidad. Finalmente, la justicia no acepta que no tener libertad de algunas personas se corrija con el mayor beneficio compartido por otras (Rawls, 2009).



#### IV. RESULTADOS

A continuación, esta investigación presenta los resultados descriptivos que denotan el estado actual de las variables en estudio correspondiente a las habilidades directivas y desempeño laboral, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

Con respecto a la dimensión habilidades directivas, como se puede apreciar en la tabla tres tenemos disimilitudes en la aceptación de las respuestas que consta de doce indicadores, que me permitió el planteamiento de mi investigación y me apoya que sea viable, por cuanto me sirve para futuras investigaciones.

**Tabla 3**

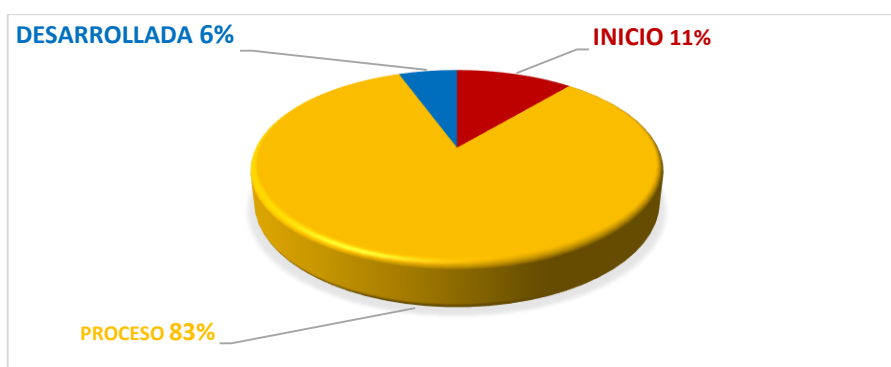
*Calificación de la primera variable*

Rango	Calificación	V1: Habilidades Directivas	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 47	INICIO	8	11%
48 - 74	PROCESO	60	83%
75 - 100	DESARROLLADA	4	6%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1**

*Representación gráfica de la variable Habilidades Directivas*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Como se visualiza en la figura uno podemos explicar con respecto a la variable habilidades directivas, que el mayor porcentaje es el ochenta y tres por ciento del nivel proceso y el menor porcentaje es el seis por ciento del nivel

desarrollada, estos resultados me ayudan a tomar decisiones para aplicar mi investigación.

Con respecto a la primera dimensión habilidades personales, se encuentra conformado por tres indicadores y a su vez formados por cuatro ítems, se puede apreciar que el porcentaje mayor es el nivel proceso.

**Tabla 4**

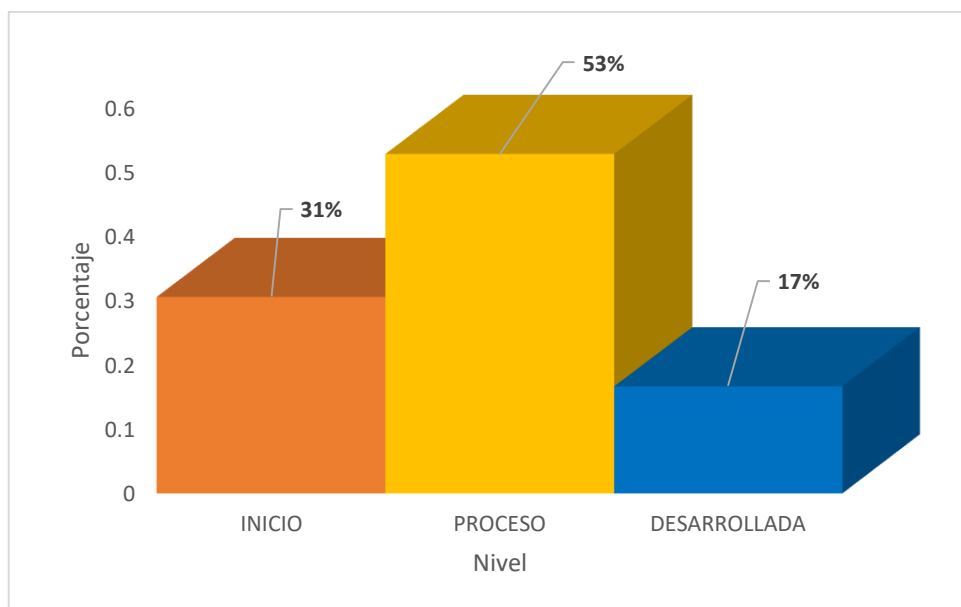
*Calificación de la primera dimensión*

Rango	Calificación	D1: Habilidades Personales	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 45	INICIO	22	31%
46 - 70	PROCESO	38	53%
71 - 100	DESARROLLADA	12	17%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2**

*Representación gráfica de la primera dimensión*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Se aprecia en la figura dos es muy visible que existe un bajo nivel con respecto a las habilidades personales, dando un resultado un mayor porcentaje del cincuenta y tres por ciento del nivel proceso y un menor porcentaje del treinta y uno por ciento del nivel inicio, resultados que determinan que es necesario el estudio de mi investigación.

A continuación, la segunda dimensión habilidades interpersonales, se encuentra conformada por cuatro indicadores y a su vez conformados por cuatro ítems, como se puede apreciar los valores son semejantes a la figura anterior y es notorio que no se encuentran desarrolladas estas habilidades.

**Tabla 5**

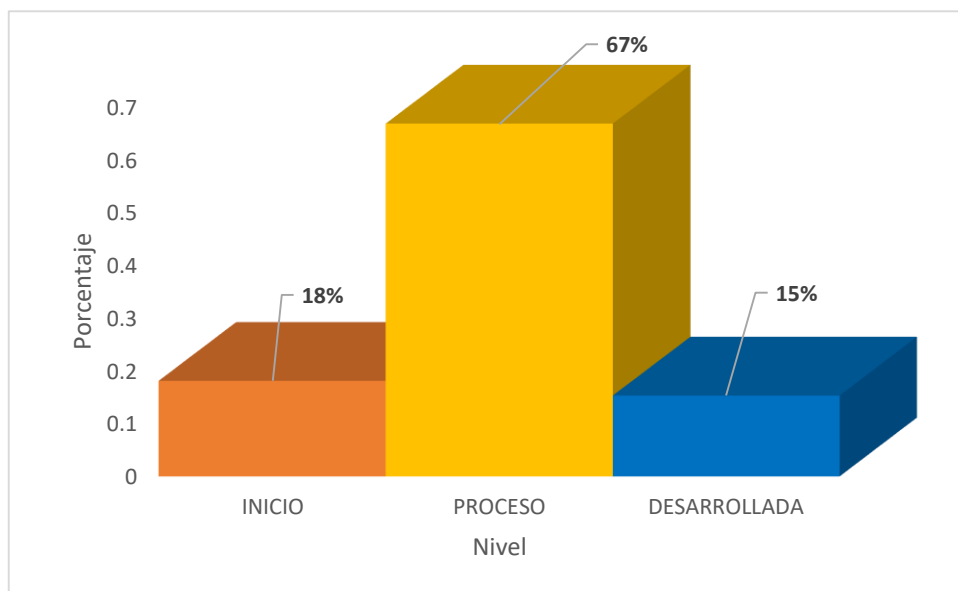
*Calificación de la segunda dimensión*

Rango	Calificación	D2: Habilidades Interpersonales	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 45	INICIO	13	18%
46 - 70	PROCESO	48	67%
71 - 100	DESARROLLADA	11	15%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3**

*Representación gráfica de la segunda dimensión*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Los datos muestran un resultado que, se pueden constatar en la figura tres, que determinan que no se encuentran desarrolladas estas habilidades, así como las dos figuras anteriores, por lo tanto, es necesario realizar esta investigación que va permitir incrementar dichas habilidades en los trabajadores de la Municipalidad.

Con respecto a la cuarta dimensión habilidades grupales, se encuentra conformada por tres indicadores y ítems respectivamente, también se puede decir, de acuerdo a las figuras anteriores que no se encuentran desarrolladas ciertas habilidades.

**Tabla 6**

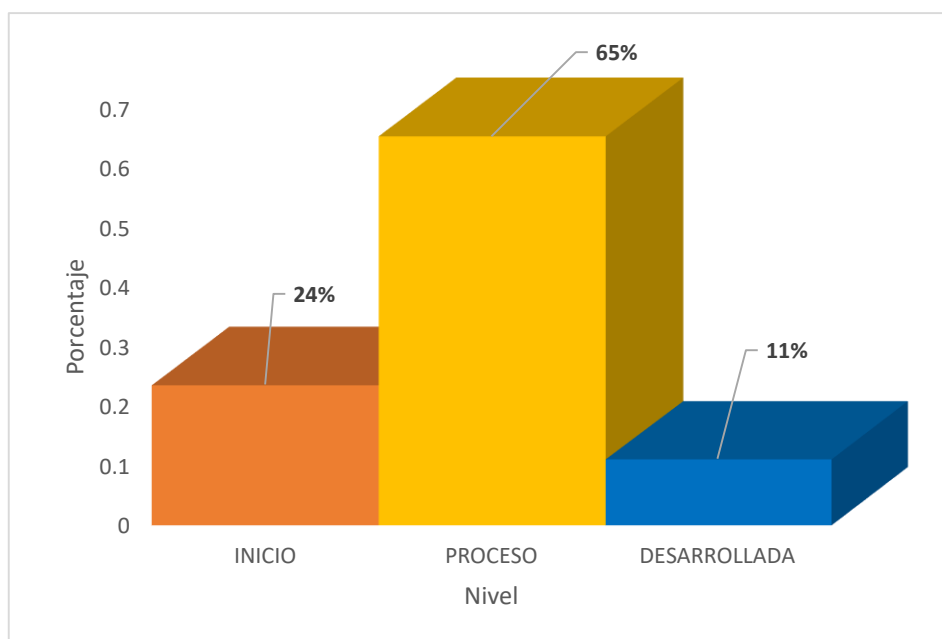
*Calificación de la tercera dimensión*

Rango	Calificación	D3: Habilidades Grupales	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 47	INICIO	17	24%
48 - 73	PROCESO	47	65%
74 - 100	DESARROLLADA	8	11%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**

*Representación gráfica de la tercera dimensión*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Con respecto a las habilidades grupales, se puede apreciar que los porcentajes de la figura cuatro y según las figuras anteriores no se encuentran desarrolladas dichas habilidades, dando como resultado un sesenta y cinco por ciento del nivel proceso, en conclusión, es viable y ayuda para futuras investigaciones.

Finalmente, tenemos la dimensión habilidades de comunicación, se encuentran conformadas por tres indicadores y ítems respectivamente, como se puede apreciar en esta tabla siete, que los del grupo objetivo de encuestados difieren en cuanto a sus respuestas, por lo que el porcentaje mayor es del sesenta y cinco por ciento del nivel proceso y de manera similar los otros dos valores difieren también.

**Tabla 7**

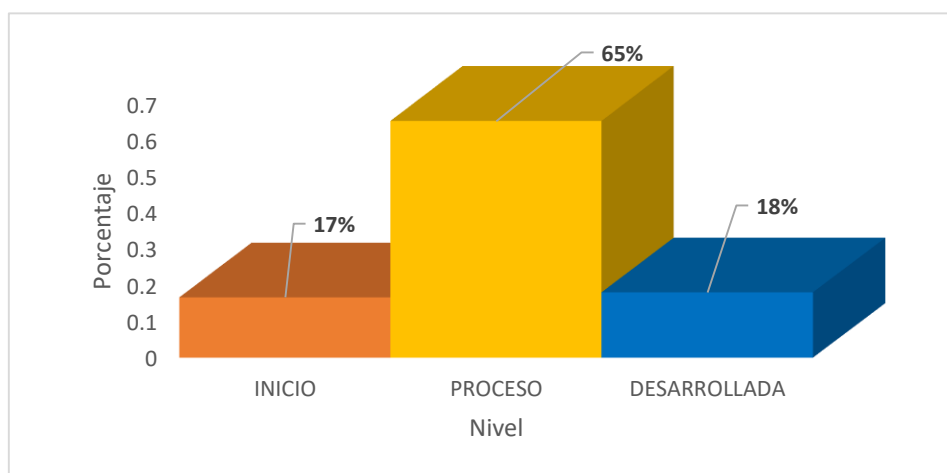
*Calificación de la cuarta dimensión*

Rango	Calificación	D4: Habilidades de Comunicación	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 47	INICIO	12	17%
48 - 73	PROCESO	47	65%
74 - 100	DESARROLLADA	13	18%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

*Representación gráfica de la cuarta dimensión*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* En la aplicación de la encuesta al personal administrativo de la Municipalidad de Lambayeque, como se muestra en la figura cinco, se alcanzado un porcentaje del diecisiete por ciento del nivel inicio y el dieciocho del nivel desarrollada, ante esto debemos tener en cuenta que existe una pequeña diferencia en cuanto a los valores, por lo que es preciso señalar que estos resultados debemos tener en cuenta que es viable para mi investigación y que me sirva para futuras investigaciones.

La siguiente dimensión de la variable dos denominada desempeño laboral, que se encuentra conformada por ocho indicadores y diecinueve ítems, se puede apreciar que estos resultados se diferencian a grandes rasgos, permitiendo ser un gran apoyo para mi investigación.

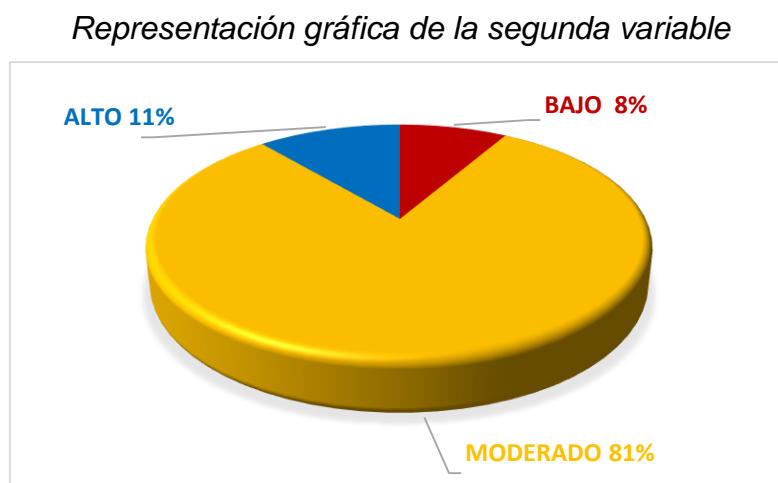
**Tabla 8**

*Calificación de la segunda variable*

Rango	Calificación	V2: Desempeño Laboral	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 47	BAJO	6	8%
48 - 74	MODERADO	58	81%
75 - 100	ALTO	8	11%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Se observa en la figura seis, que la variable dos, solo se cuenta con un porcentaje del once por ciento en el nivel alto, sin embargo, el porcentaje con mayor relevancia es del ochenta y uno por ciento en el nivel moderado, es por esa razón, que se ha obtenido una alta acogida para mi investigación y de apoyo para futuras investigaciones.

Continuando con la dimensión posturas actitudinales, que se encuentran conformadas por cuatro indicadores y once ítems, según la tabla nueve los valores nos muestran que existen diferencias muy marcadas en cuanto a los tres niveles.

**Tabla 9**

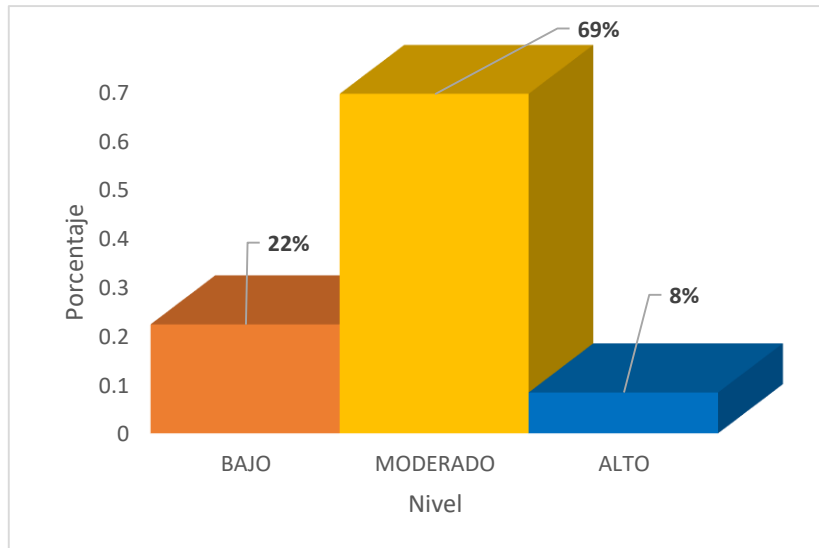
*Calificación de la dimensión posturas actitudinales*

Rango	Calificación	D1: Posturas Actitudinales	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 48	BAJO	16	22%
49 - 75	MODERADO	50	69%
76 - 100	ALTO	6	8%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7**

*Representación gráfica de la dimensión posturas actitudinales*



Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Los porcentajes obtenidos en la figura siete, se puede visualizar que existe poco desempeño en cuanto a las posturas actitudinales con un porcentaje del ocho por ciento del nivel alto y en comparación con la figura anterior que se obtiene un mismo porcentaje del nivel bajo, razón por ello, se puede decir que existe pocas posturas actitudinales.

Por último, tenemos la dimensión posturas operativas, que se encuentran conformadas por cuatro indicadores y ocho ítems, asimismo vemos que los resultados se deben tomar en cuenta para mi investigación, por cuanto es viable y sirve para futuras investigaciones.

**Tabla 10**

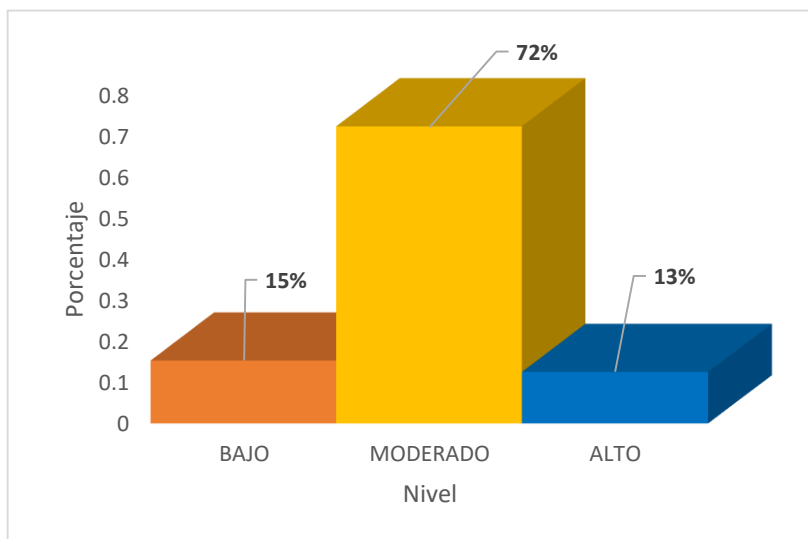
*Calificación de la dimensión posturas operativas*

Rango	Calificación	D2: Posturas Operativas	
		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
0 - 45	BAJO	11	15%
46 - 70	MODERADO	52	72%
71 - 100	ALTO	9	13%
	TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

*Representación gráfica de la dimensión posturas operativas*



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se ilustra en la figura ocho, con respecto a las posturas operativas, se puede apreciar que existe una leve diferencia entre el nivel bajo y el nivel alto, con estos resultados me permitió tener consideraciones para mi investigación y me sirve para futuras investigaciones.



Tenemos también la hipótesis general, se ilustra en la tabla once el grado de relación positiva entre ambas variables, a mayor habilidad directiva, mayor desempeño laboral, así como también la fuerza de relación es moderada, ni es muy fuerte ni muy débil.

**Tabla 11**

*Correlación entre variables*

		V1: Habilidades Directivas	V2: Desempeño Laboral
V1: Habilidades Directivas	Correlación de Pearson	1	,550**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	72	72
V2: Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,550**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	72	72

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

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* En la tabla 11 se denota una correlación positiva moderada y significativa a un nivel de 0.01 con un resultado de 0,550\*\* entre las variables del estudio.

**Hi** = Se halla relación significativa entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.

**H0** = No hay relación significativa entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.

Continuando con la primera hipótesis específica, se observa que en la tabla doce existe un grado de relación positiva, es decir, aumenta la variable uno, aumenta las variables dos, además, por lo tanto, mientras más se encuentre lejos del uno es débil, por esa razón la fuerza de relación es baja.

**Tabla 12**

*Correlación entre la segunda y primera variable*

		V2: Desempeño Laboral	D1: Habilidades Personales
V2: Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,284*
	Sig. (bilateral)		.016
	N	72	72
D1: Habilidades Personales	Correlación de Pearson	,284*	1
	Sig. (bilateral)	.016	
	N	72	72

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

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se ilustra en la tabla 12 se muestra una correlación de la variable desempeño laboral con la dimensión habilidades personales en la Municipalidad de Lambayeque, la cual es positiva baja en 0,284\* y significativa a un nivel de 0,05.

Siguiendo con la siguiente hipótesis específica, se ilustra en la tabla trece que existe un grado de relación positiva moderada, o sea, mientras más cerca se encuentre al uno es fuerte, por esa razón la fuerza de relación es moderada.

**Tabla 13**

*Correlación entre la segunda variable con la primera dimensión*

		V2: Desempeño Laboral	D2: Habilidades Interpersonales
V2: Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,468**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	72	72
D2: Habilidades Interpersonales	Correlación de Pearson	,468**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	72	72

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

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* En la tabla trece se demuestra que la primera dimensión con la variable desempeño laboral, evidenciándose una relación moderada en 0,468\*\* y significativa a un nivel 0.01.

Como se presenta la tercera hipótesis específica, se puede visualizar que en la tabla catorce los resultados es una relación positiva moderada, es decir, mientras mayor es el desempeño laboral, mayor es el desempeño laboral y por ende la fuerza de relación puede decirse que ni es muy fuerte ni muy débil.

**Tabla 14**

Correlación entre la segunda variable con la tercera dimensión

			V2: Desempeño Laboral	D3: Habilidades Grupales
V2: Desempeño Laboral	Correlación de Pearson		1	,410**
	Sig. (bilateral)			.000
	N		72	72
D3: Habilidades Grupales	Correlación de Pearson		,410**	1
	Sig. (bilateral)		.000	
	N		72	72

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

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* La dimensión habilidades grupales con el desempeño laboral, según la tabla 14 mantienen una relación moderada en 0,410\*\* y significativa al nivel 0,01.

Por último, tenemos la cuarta Hipótesis específica, la cual se observa que la tabla quince vemos que la relación es positiva, además la fuerza de la relación es moderada, esto quiere decir que, a mayor desempeño laboral, mayores habilidades de comunicación y la relación se encuentra cerca al uno del coeficiente respectivamente. Además, esta investigación es viable y aporta para futuras investigaciones.

**Tabla 15**

*Correlación entre la segunda variable con la cuarta dimensión*

		V2: Desempeño Laboral	D4: Habilidades de Comunicación
V2: Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	72	72
D4: Habilidades de Comunicación	Correlación de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	72	72

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

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* Se aprecia en la tabla quince se muestra una correlación del desempeño laboral con las habilidades de comunicación en la Municipalidad de Lambayeque, la cual es moderada en 0,538\*\* y significativa a un nivel 0.01.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se procesó la información obtenida a través de la encuesta la cual fue aplicada a 72 colaboradores administrativos entre contratados y nombrados de la organización.

El objetivo de determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque, se puede afirmar que una correlación positiva moderada y significativa a un nivel de 0.01 con un resultado de 0.550\*\* entre las variables habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque tal como se ilustra en la tabla 11. Estos resultados se asemejan a los obtenidos por Farfán (2019) al notar que su variables de estudio habilidades directivas y desempeño docente obtuvieron un índice de correlación de 0.411 lo que indica una correlación positiva moderada y significativa al nivel 0,01, con respecto al primer objetivo específico, establecer la relación existente entre las habilidades personales y el desempeño laboral; se evidencia que existe una relación directa entre el desempeño laboral y las habilidades personales en la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Según se ilustra en la tabla 12, se evidencia que la relación es de 0.284\*, lo que se confirma la existencia de una correlación baja y significativa a un nivel de 0.05; lo que conlleva a aceptar este primer objetivo específico. Los resultados no se relacionan con las variables eficacia laboral y habilidades personales de la investigación desarrollada por Morales (2018) en donde se denota que existe un grado de relación moderado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.549\*\* y un nivel de significancia en 0.01, entonces llego a la conclusión que la necesidad de este trabajo de investigación como líderes organizacionales y de asesoría, los profesionales contadores que ocupen cargos directivos deberán realizar una adecuada gestión pública en beneficio de la sociedad, además se interrelaciona con la sociedad generando en ellos un dinamismo con la población, por lo que con un buen desempeño laboral me va generar un mejor clima laboral y una mejor producción lo que acarreará una mejor atención al usuario y contribuirá a una mejora en el municipio.

En lo que concierne al segundo objetivo específico, establecer la relación existente entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral; se precisa que existe

una relación moderada entre el desempeño laboral y las habilidades interpersonales entre los empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. En la tabla 13 se evidencia que el coeficiente de correlación es de 0.468\*\*, lo que indica una correlación moderada y significativa en un nivel de 0.01, por lo que se acepta la segunda hipótesis específica, estos resultados difieren ligeramente a los obtenidos por Farfán (2019) en sus variables desempeño laboral y habilidades interpersonales, obteniendo un grado de relación bajo con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.384\*\* y un nivel de significancia en 0.01, que aporta un nuevo enfoque de cómo se correlaciona las variables con el ámbito laboral. Analizando al tercer objetivo específico, establecer la relación existente entre las habilidades grupales y el desempeño laboral; existe relación positiva y moderada entre el desempeño laboral y las habilidades grupales en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, tal como se observa en la tabla 14 la relación es de 0.410\*\*, lo que indica la existencia de una correlación moderada y significativa en un nivel de 0,01, por los que se acepta el tercer objetivo específico, se puede apreciar que cumple un rol muy importante a nivel de municipio, por lo tanto, esa va de la mano y deben funcionar de manera articulada. Así mismo según se evidencia en la tabla 15, el cuarto objetivo específico, establecer la relación existente entre las habilidades de comunicación y el desempeño laboral, existe una relación alta entre el desempeño laboral y las habilidades de comunicación cuyo grado de correlación de Pearson es de 0.538\*\* lo que indica un nivel de relación moderado y significativo en un nivel de 0.01, con estos resultados se deben implementar una herramienta de consulta y de guía para su aplicación en la entidades, a través del fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, y consecuentemente, un servicio de calidad a los usuarios en las instituciones y es importante, que las personas sean responsables en la Gestión Organizacional consideren que el desarrollo de las habilidades directivas, deben estar acorde con las exigencias de la función encomendada y contar con la implementación de la tecnología computacional para existe un buen desempeño laboral.

Los instrumentos elaborados y aplicados de manera virtual para la recolección de datos obtuvieron un nivel alto de confiabilidad por medio del estadístico del alfa de Cronbach para las variables Habilidades directivas y Desempeño laboral con valores de 0.765 y 0,739 respectivamente, estos resultados son superiores a los

obtenidos por (Farfán, 2019) y a su vez son similares a los índices de confiabilidad de las investigaciones desarrolladas por (Reyes, 2018), (Olivo, 2018) y (Flores, 2018). Con respecto a la primera variable Habilidades Directivas del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque y en concordancia con la tabla 3, los resultados indican que estas habilidades se encuentran poco desarrolladas, en donde el seis por ciento de los encuestados indica ello, estos valores se asemejan a los obtenidos por Farfán (2019) indicando en su investigación que las habilidades directivas del director de la I.E. Martín de la Riva y Herrera – Lamas son inadecuadas para el veintidós por ciento de la población encuestada. Así mismo la investigación realizada por Morales (2018) también se asemeja a la investigación en curso, el autor evidencia que el nivel de habilidades directivas percibido por el personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observó que el 15,4% consideran que el nivel de habilidades directivas es bajo.

Para las dimensiones de la variable Habilidades directivas, el treinta y uno por ciento del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque indican que la dimensión Habilidades personales se encuentra en un nivel de inicio de acuerdo con la tabla 4, lo cual difiere con resultados mostrados por Morales (2018) según es percibido por el personal que labora en la UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos encuestados, 8 casos correspondientes al 15,4% consideran que existe un bajo nivel de habilidades personales.

En lo que concierne a la dimensión Habilidades interpersonales, el quince por ciento del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque según la tabla 5 indica que estas habilidades se encuentran desarrolladas, estos resultados son semejantes a los obtenidos por Torrejón (2020) en donde el 14.3% de los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna refieren que los jefes de las áreas operativas denotan habilidades interpersonales adecuadas.

Por su parte, en lo que corresponde a la dimensión Habilidades grupales, el sesenta y cinco por ciento, de los empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, indican que estas habilidades se encuentran en proceso, tal como se evidencia en la tabla 6, estos resultados tienen relación con lo precisado por Victoria y Nadal (2017) quien enfatiza que las habilidades grupales involucran dos



cualidades básicas: la habilidad de manejarse a sí mismo y la habilidad de manejar a otros. Por su parte Ramírez (2018) señala que las habilidades grupales, representa la delegación “empoderar”, la creación de unidades vigorosas “trabajo en equipo” y la dirección hacia el cambio positivo “gestión”.

En esa misma línea, en lo que concierne a la dimensión habilidades de comunicación, el diecisiete por ciento del personal administrativo indican que estas habilidades se encuentran en inicio, el sesenta y cinco por ciento en proceso y solamente el dieciocho por ciento manifiesta que la comunicación se encuentra desarrollada dentro de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Los resultados obtenidos difieren de los conceptos vertidos por Amaya (2019) al mencionar que, en las habilidades de comunicación, las conversaciones establecen la calidad de las relaciones. Indicando que, para aclarar las necesidades y expectativas de tu equipo, la comunicación directa, concreta, concisa y honesta es la clave. Al mismo tiempo, si se desea que la información sea bien recibida, debe comunicarse de manera cálida, compasiva, amable y comprensiva.

En lo que respecta a la variable Desempeño laboral, según se indica en la tabla 8, se puede precisar que el ochenta y uno por ciento de los encuestados califica en un nivel moderado a esta variable, lo cual guarda relación con lo obtenido por Pedraza et al. (2010) quien indagó que los empleados administrativos contratados de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia tienen un desempeño aceptable en cuanto a la organización de su trabajo. Así mismo los resultados obtenidos por García et al. (2016) concuerdan con los mostrados en la presente investigación en donde se precisa con respecto a la evaluación de desempeño realizada por la agencia aduanal en el periodo estudiado, en los nueve gerentes de las diferentes sucursales de México se obtuvieron los siguientes resultados: sesenta y siete por ciento tuvo un desempeño regular y treinta y tres por ciento un buen desempeño. Cabe indicar que el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque es considerado como bajo solo por un ocho por ciento, lo cual es favorable para la entidad al poder desarrollar sus actividades de manera normal.

Las dimensiones de la variable desempeño laboral, el sesenta y nueve por ciento indican que la dimensión Posturas actitudinales se encuentra en un nivel moderado,

mientras que el veintidós por ciento la ubican en un nivel bajo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, según se observa en la tabla 9. Estos resultados guardan concordancia con lo indicado por la empresa Eden (2016) en donde menciona que las actitudes y habilidades que presenta una persona en situaciones laborales, reflejando sobre la personalidad y principios individuales; este aspecto analiza estas conductas para conocer su posible posición en determinadas situaciones, de manera general unido a las actividades laborales.

Así mismo, los efectos que causó el trabajo investigado por la dimensión Posturas operativas de la variable Desempeño laboral, los empleados administrativos de Municipalidad Provincial de Lambayeque la califican como bajo con un porcentaje del quince por ciento, el setenta y dos por ciento como moderado y tan solo el trece por ciento como alto, tal como se evidencia en la tabla 10, lo cual es fundamentado por Palmar y Valero (2014) al definir a las posturas operacionales como la cualidad de una persona para desempeñarse de manera productiva en una situación laboral, dependiendo no únicamente del aprendizaje y formación, sino también del aprendizaje durante la experiencia laboral y el desenvolvimiento en diversas situaciones.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se logró determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque los resultados indican un grado de correlación de Pearson moderado y positivo igual a 0.550\*\*, con un nivel de significancia de 0.01.
2. Entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral se estableció la correlación por medio del estadístico de Pearson la cual es baja e igual a 0.284\* y significativa a un nivel de 0.05, ello en virtud de los resultados inferenciales obtenidos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
3. En la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño laboral entre los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se logró establecer la correlación por medio del estadístico de Pearson la cual es moderada e igual a 0.468\*\* y significativa a un nivel de 0.01.
4. La relación entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral es moderada en 0.410\*\* y significativa en nivel de 0.01, lo que evidencia que se tiene una relación directamente positiva y moderada debido a que las habilidades grupales no han sido debidamente potenciadas por las autoridades de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.
5. Existe una relación moderada entre las habilidades de comunicación y el desempeño laboral debido a que el coeficiente de Pearson es 0.538\*\*, lo que indica que entre ambas variables se tiene una correlación directamente positiva y moderada, en virtud que las habilidades de comunicación tanto interna como externa no se establecido un canal adecuado en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Lambayeque fortalecer las habilidades directivas en general, debido a que estas están directamente relacionadas con el buen desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.
2. Es muy conveniente la aplicación de políticas y procedimientos en las fases de elaboración del plan de actividades y reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, de tal forma que la entidad obtenga los resultados esperados en relación con las competencias del puesto con la finalidad que los trabajadores públicos cumplan un desempeño laboral eficiente.
3. Se recomienda a la autoridad establecer las condiciones necesarias para que los directivos adquieran habilidades humanas con el propósito de mejorar el desempeño laboral, esto se logrará con una adecuada motivación hacia los trabajadores administrativos, desarrollando estrategias emocionales que contribuyan al compromiso, sembrando entre el personal la identificación con la Municipalidad y reconociendo públicamente el trabajo realizado por los servidores.
4. Se debe gestionar e implementar capacitaciones continuas para los empleados de la Municipalidad, pues de esa manera se lograría generar un servicio oportuno y de calidad a los diferentes usuarios y a la ciudadanía en general.

## REFERENCIAS

- Amaya, M. (2019). *Habilidades Gerenciales: 18 claves para desarrollarlas (en el 2019) | Amayaco*. AmayaCo. <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Argüelles Ma, L. A., Quijano García, R. A., Fajardo, M. J., Medina Blum, F., & Cruz Mora, C. E. (2020). El éxito en las MiPyMES a través del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores. *Revista de La Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 8–14. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=492959af-a799-4373-876b-2fb0e7897a2a%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=146214278&db=zbh>
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 1–10. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&nrm=iso)
- Bastanchury, M., De Pablos, C., García, A., & Romo, S. (2019). Revisión de la medición de capacidades dinámicas: una propuesta de indicadores para el sector ovino. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 20(2), 355–370. [https://doi.org/10.21930/rcta.vol20\\_num2\\_art:1463](https://doi.org/10.21930/rcta.vol20_num2_art:1463)
- Bizneo. (n.d.). *Motivación laboral: técnicas, tipos y cómo incrementarla*. Bizneo.Com. Retrieved November 2, 2020, from <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- Bonal, R. (2016). Habilidades personales en la promoción de salud. *Programa Iberoamericano de Actualización Continua En Medicina Familiar*. [https://www.researchgate.net/profile/Rolando\\_Bonal\\_Ruiz/publication/309378501\\_Habilidades\\_personales\\_en\\_la\\_promocion\\_de\\_salud/links/580c31ea08ae74852b5a744b/Habilidades-personales-en-la-promocion-de-salud.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rolando_Bonal_Ruiz/publication/309378501_Habilidades_personales_en_la_promocion_de_salud/links/580c31ea08ae74852b5a744b/Habilidades-personales-en-la-promocion-de-salud.pdf)
- Casado, J. (2019). De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento. *Harvard Deusto Business Review*, 46–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6943292>

- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Atención Primaria*, 31(9), 592–600. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)79222-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)79222-1)
- Chacón, P. (2018). Gestión Directiva y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática en la Región Ucayali – 2018 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26228>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. In *Mc Graw Hill* (Segunda). Mc Graw Hill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Corporate Finance Institute. (2020). *Habilidades de gestión*. [Www.Corporatefinanceinstitute.Com](http://www.corporatefinanceinstitute.com). <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>
- Eden. (2016). *Aspecto actitudinal: todo lo que debes saber sobre esta competencia*. Eden. <https://www.aguaeden.es/blog/actitudinal-todo-debes-saber-sobre-esta-competencia>
- Esteves Nicolich, M. B. (2017). *Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la compañía de inteligencia N° 114, VRAEM, 2017*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15870/Esteves\\_NMB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15870/Esteves_NMB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Farfán, H. (2019). Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, Lamas 2018 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34979>
- Flores, R. (2018). Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018 [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. In *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7160>
- García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de*

*Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 1–2.  
<https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/58/229>

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.

Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of personality traits on employees job performance in pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Review Pharmacy*, 11(3), 2020.  
<https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.21>

Hamed, T. (2018). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5, 28–36.

Hernández, H. G., Niebles, W. A., & Feria, J. J. (2020). Creación de empresas y políticas públicas para la promoción del emprendimiento en Colombia. *Espacios*. <http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p12.pdf>

Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*.  
[http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510\\_06\\_color.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

IMF Business School. (2016). *Las 5 habilidades directivas más demandadas por las empresas*. Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/las-5-habilidades-directivas-mas-demandadas-por-las-empresas/>

Jiggins, K. C., & Asempapa, B. (2016). Values in the Counseling Profession: Unethical vs. Non-Maleficence. *Vistas Online*.  
[https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/article\\_3452fd25f16116603abcacff0000bee5e7.pdf?sfvrsn=cceb452c\\_4](https://www.counseling.org/docs/default-source/vistas/article_3452fd25f16116603abcacff0000bee5e7.pdf?sfvrsn=cceb452c_4)

Johari, S., & Jha, K. (2020a). Interrelationship among Belief, Intention, Attitude, Behavior, and Performance of Construction Workers. *Journal of Management in Engineering*, 36(6), 04020081. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000851](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000851)

- Johari, S., & Jha, K. N. (2020b). How the Aptitude of Workers Affects Construction Labor Productivity. *Journal of Management in Engineering*, 36(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000826](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000826)
- Kinsinger, F. S. (2009). Beneficence and the professional's moral imperative. *Journal of Chiropractic Humanities*, 16(1), 44–46. <https://doi.org/10.1016/j.echu.2010.02.006>
- Lumbreras-Guzmán, M., Hernández-Vicente, I. A., Méndez-Hernández, P., Dosamantes-Carrasco, L. D., Cervantes-Rodríguez, M., García-Elizalde, A., & Cortez-Yacila, H. M. (2019). Influencia de la calidad de vida laboral sobre el desempeño de trabajadores de hospitales públicos de México: una visión desde la gestión directiva. *Salud Pública de México*, 62(1, ene-feb), 87–95. <https://doi.org/10.21149/10247>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*.
- Mariev, O., Davidson, N., & Nagieva, K. (2020). The impact of management Quality on Firms' Innovation and Productivity in Russia. *Central European Business Review*, 9(3), 38–55. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.237>
- Morales, S. (2018). Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N°16, Provincia de Barranca, año 2018. In *Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES\\_HERNANDEZ\\_STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES_HERNANDEZ_STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olivo, S. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14619>
- Omonzejele, P. (2009). Obligation of non-maleficence: moral dilemma in physician-patient relationship. *Journal of Medicine and Biomedical Research*, 4(1), 22–30. <https://doi.org/10.4314/jmbr.v4i1.10664>
- Ortiz Uribe, F. G. (2003). *Diccionario de metodologja de la investigaciøn científica*.
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del



- estado Zulia. *Espacios Públicos*, 39, 159–188.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 493–505.  
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Peralta, S. (2015). *LA FORMACION Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Escuela de Organización Industrial.  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/la-formacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos/>
- Pereda, F., López, T., & González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 1(45), 199–230. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Rawls, J. (2009). *A Theory of Justice*. Google Libros.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kvpby7HtAe0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=theory+of+justice&ots=tk7vw9Gd61&sig=NDpOrfD4AfE7ny6t21h1A9SQn9g&redir\\_esc=y#v=onepage&q=theory of justice&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kvpby7HtAe0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=theory+of+justice&ots=tk7vw9Gd61&sig=NDpOrfD4AfE7ny6t21h1A9SQn9g&redir_esc=y#v=onepage&q=theory%20of%20justice&f=false)
- Reyes, C. (2018). Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28922>
- Rivera, D., Berbesi, Y., & Ramírez, M. (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Espacios*, 39.

[https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2308/Georreferenciación y su influencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2308/Georreferenciación_y_su_influencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*.

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>

Sharma, S., & Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150, 432–445. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.02.003>

Sobolewska, O., & Bitkowska, A. (2020). Selected Aspects of Evaluating Knowledge Management Quality in Contemporary Enterprises. *Information*, 11(5), 244. <https://doi.org/10.3390/info11050244>

Succi, C., & Wieandt, M. (2019). Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 114–125. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0011>

Švač, V., & Cagáňová, D. (2020). Managerial Skills for Innovation Support. *Mobile Networks and Applications*, 25(3), 925–931. <https://doi.org/10.1007/s11036-020-01517-3>

Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa* (2006 Universidad Eafit (ed.) <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/page/view.php?id=82820>.

Torrejón, Z. (2020). Habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, en el año 2016. [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. In *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3942>

Tucker, F. (2014). *¿Qué es la autonomía y por qué es importante? «I Familia. I Family*. <https://www.ifamilystudy.eu/what-is-autonomy-and-why-does-it-matter/>

Vainieri, M., Ferrè, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in

- health care. *Health Care Management Review*, 44(4), 306–317.  
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000164>
- Vani, M., Sankaran, H., & Praveen, S. (2019). The Need for Integrating Emotional Intelligence as an Essential Skill for Graduates with Special Reference to Employability of Engineering Graduates. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9S3), 1104–1106.  
<https://doi.org/10.35940/ijitee.I3238.0789S319>
- Victoria, M., & Nadal, S. (2017). *Los rasgos que tienen en común las personas con mucho potencial*. World Economic Forum.  
<https://es.weforum.org/agenda/2017/11/los-rasgos-que-tienen-en-comun-las-personas-con-mucho-potencial>
- Wehbe, A., Merlo, C., & Pilnière, V. (2020). Coupling project and system criteria for design coordination: A focus on competences management. *International Journal of Data and Network Science*, 4(1), 57–72.  
<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2019.8.002>
- Whetten, D. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. In *Desarrollo de Habilidades Directivas*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=habilidades-directivas&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=habilidades-directivas&f=false)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. In *Desarrollo de Habilidades Directivas*. <https://www.casadellibro.com/libro-desarrollo-de-habilidades-directivas---8-ed/9786073205801/1992084>
- Zhang, R. P., Lingard, H., & Oswald, D. (2020). Impact of Supervisory Safety Communication on Safety Climate and Behavior in Construction Workgroups. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(8), 04020089.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001881](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001881)

## ANEXOS

### Matriz de operacionalización de las habilidades directivas

Variables de estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Técnicas e Instrumento
<b>V1: Habilidades Directivas</b> Variable Independiente	Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wetten y Cameron (2005)	Según Whetten y Cameron (2011) indican que las habilidades directivas de acuerdo a la definición operacional son conductuales, se pueden controlar, desarrollables, interrelacionan y en algunos se contradicen y paradójicas y diversas	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	1	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Cuestionario
				Manejo de estrés y del tiempo	2		
				Solución analítica y creativa	3,4		
			Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	5		
				Fomentar el respeto	6,7		
				Liderazgo	8		
			Habilidades grupales	Delegación	9		
				Gestión	10		
				Trabajo en equipo	11		
			Habilidades de Comunicación	Respeto y amistad	12		
				Elegir el medio correcto	13		
				Comunicación escrita y no verbal	14		

Nota: Elaboración propia

## Matriz de operacionalización del desempeño laboral

Variables de estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Técnicas e Instrumento	
<b>V2: Desempeño Laboral</b> Variable Dependiente	El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chiavenato (2009).	Para Chiavenato (2009), el desempeño laboral está determinado por dos factores principales que son los actitudinales de la persona y factores operativos, que a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral en toda la organización	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	13,3			
					1			
						20,2		
						7	Siempre	
						19,	Casi	
						29	siempre	
						17,	A veces	Cuestionari
						21	Casi nunca	o
						4,23	Nunca	
					Posturas Operativas	Productividad laboral	24	
				Cantidad y calidad de trabajo	26,30			
				Liderazgo	5,16			
				Conocimiento de la función del puesto	22,32 ,33			

Nota: Elaboración propia

## Matriz de consistencias de las variables 1 y 2

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque?	Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.	Existe relación significativa entre las habilidades directivas con el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>
¿Cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades personales en la Municipalidad de Lambayeque?	Establecer la relación existente entre las habilidades personales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.	Existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades personales en la Municipalidad de Lambayeque.
¿Cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades interpersonales en la Municipalidad de Lambayeque?	Establecer la relación existente entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.	Existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades interpersonales en la Municipalidad de Lambayeque.
¿Cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades grupales en la Municipalidad de Lambayeque?	Establecer la relación existente entre las habilidades grupales y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.	Existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades grupales en la Municipalidad de Lambayeque.
¿Cuál es el nivel de relación entre el desempeño laboral con las habilidades de comunicación en la Municipalidad de Lambayeque?	Establecer la relación existente entre las habilidades de comunicación y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque.	Existe relación significativa entre desempeño laboral con las habilidades de comunicación en la Municipalidad de Lambayeque.

Fuente: Elaboración propia

CÁLCULO DE LOS RECURSOS Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Código	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Recursos humanos</b>				
2.3.2.7.1.7	Investigadores	1	2,000.00	2,000.00
2.3.2.7.1.8	Diseño de metodologías	1	1,000.00	1,000.00
2.3.2.1.2.99	Profesionales para la validación del instrumento	3	100.00	300.00
<b>Equipos y bienes duraderos</b>				
2.6.3.2.1.1	Laptop	1	3,000.00	3,000.00
2.3.1.5.99.99	Lámpara	1	50.00	50.00
2.3.1.5.99.99	silla	1	150	150.00
<b>Materiales e insumos</b>				
2.3.2.2.2.3	Internet	1	75.00	75.00
2.3.1.5.1.2	Papel	3	25.00	75.00
2.3.1.5.99.99	USB	2	35.00	70.00
2.6.6.1.3.2	Software	1	200.00	200.00
<b>Gastos operativos</b>				
2.3.2.1.2.1	Pasajes y gastos de transporte	5	40.00	200.00
2.3.1.5.1.2	Útiles de oficina	5	10.00	50.00
<b>Total</b>				<b>7,170.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Instrumento del proyecto:

### Cuestionario para conocer tu organización

Estimado Trabajador, el presente cuestionario tiene como objetivo comprender la realidad actual de nuestra querida institución, por eso le solicito su apoyo y colaboración en responder las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio propio, cabe resaltar que este cuestionario es en forma anónima.

#### Datos Generales:

Edad: .....Género:  Masculino  Femenino

Condición Laboral:  Nombrado  Contratado  CAS  Otros

**Nota:** De acuerdo a sus apreciaciones, señale su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones, marcando una "X" en el valor del casillero que usted considere que corresponde con cada opción.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
S	Cs	Av	Cn	N

N°	Habilidades directivas	Opciones				
		S	Cs	Av	Cn	N
Ítems	Detalle					
1	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.					
2	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas					
3	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas					
4	El trabajo de equipo busca soluciones objetivas					
5	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos					
6	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores.					
7	Percibes un trato apropiado en tu trabajo					



8	Usted se adaptaría a los cambios					
9	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos.					
10	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores.					
11	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales.					
12	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente					
13	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral					
14	Se mantiene una comunicación fluida en la institución					

¡Gracias por su cooperación!

## Cuestionario para conocer tu organización

Estimado Trabajador, el presente cuestionario tiene como objetivo comprender la realidad actual de nuestra querida institución, por eso le solicito su apoyo y colaboración en responder las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio propio, cabe resaltar que este cuestionario es en forma anónima.

### Datos Generales:

Edad: .....Género:  Masculino  Femenino

Condición Laboral:  Nombrado  Contratado  CAS  Otros

**Nota:** De acuerdo a sus apreciaciones, señale su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones, marcando una “X” en el valor del casillero que usted considere que corresponde con cada opción.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
S	Cs	Av	Cn	N

N°	Desempeño laboral	Opciones				
		S	Cs	Av	Cn	N
Ítems	Detalle					
15	Usted considera que los equipos de trabajo se mantiene motivados					
16	La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato					
17	Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores					
18	Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo					
19	Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan					
20	Existe respeto de las normas establecidas por la institución					
21	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos					
22	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo					

23	Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo					
24	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas					
25	El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso					
26	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.					
27	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados					
28	Usted logra desarrollar su trabajo con calidad					
29	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.					
30	Usted se adaptaría a los cambios					
31	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo					
32	Usted recibe capacitaciones por parte de la institución					
33	Usted se capacita por sus propios medios					

¡Gracias por su cooperación!

## Figura

### FÓRMULA PARA CALCULAR LA MUESTRA

$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$	n= Tamaño de la muestra
	Z= Nivel de confianza deseado
	p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
	q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
	e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población	

Fuente: Calculadora de muestras (AEN, 2009)

Margen: 10%

Nivel de confianza: 76.5%

Población: 275 habitantes

Tamaño de muestra: 72

## Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

## Figura

### FORMULA DEL ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Fuente: Elaboración propia.

## Validez del instrumento, del primer experto



### ESCUELA DE POSGRADO

#### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 27 de octubre de 2020

Señor  
Dr. Gilberto Carrión Barco  
Chiclayo. -

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*



Bach. Fiorella Gonzalez Arbaiza

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAestrÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:**  
Cuestionario para conocer tu organización.
2. **Autor original:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
3. **Objetivo:**  
Recopilar información que permita comprender las habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Lambayeque.
4. **Estructura y aplicación:**  
La presente prueba escrita está estructurada en base a 33 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones de las dos variables.  
El instrumento será aplicado a una muestra de 72 trabajadores distribuidos entre el personal administrativo nombrado y contratado de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

*Grado y Nombre del Experto: Dr. Gilberto Carrión Barco*

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**
**1. Nombre del instrumento.**

Cuestionario para conocer tu organización

**2. Estructura detallada.**

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

**Estructura**

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Items
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>  Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wetten y Cameron (2005)	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo es cordial y de respeto mutuo.
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percibes un trato apropiado en tu trabajo
		Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios
	Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos
		Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales
	Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente
		Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral
		Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  El desempeño laboral, está	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan

Grado y Nombre del Experto: Dr. Gilberto Carrión Barco

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

<p>determinado por dos factores principales: los actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chiavenato (2009).</p>		Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución
		Compromiso e Iniciativa	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos
			Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo
		Esfuerzo y perseverancia	Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo
	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas		
	Posturas Operativas	Productividad laboral	El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso
			Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.
		Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados
			Usted logra desarrollar su trabajo con calidad
		Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias
			Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso
		Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo
Usted recibe capacitaciones por parte de la institución			
Usted se capacita por sus propios medios			

Grado y Nombre del Experto: **Dr. Gilberto Carrión Barco**

Firma del experto:



**EXPERTO EVALUADOR**



**Anexo 5: Instrumento de recolección de datos**
**CUESTIONARIO PARA CONOCER TU ORGANIZACIÓN**

Estimado Trabajador, el presente cuestionario tiene como objetivo comprender la realidad actual de nuestra querida institución, por eso le solicito su apoyo y colaboración en responder las siguientes preguntas de acuerdo con su criterio propio, cabe resaltar que este cuestionario es en forma anónima.

**Datos Generales:**

Edad: ..... Género:  Masculino  Femenino

Condición Laboral:  Nombrado  Contratado  CAS  Otros

**Nota:** De acuerdo a sus apreciaciones, señale su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones, marcando una "X" en el valor del casillero que usted considere que corresponde con cada opción.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
S	Cs	Av	Cn	N

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración				
			N	Cn	Av	Cs	S
Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo es cordial y de respeto mutuo					
	Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas					
	Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas					
El trabajo de equipo busca soluciones objetivas							
Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos					
	Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores					
		Percibes un trato apropiado en tu trabajo					
Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios						
Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos					

Grado y Nombre del Experto: Dr. Gilberto Carrión Barco

Firma del experto:  EXPERTO EVALUADOR

	Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores					
	Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales					
Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente					
	Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral					
	Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución					
Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados					
		La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato					
		Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores					
		Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo					
		Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan					
	Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución					
		Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos					
	Compromiso e Iniciativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo					
		Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo					
	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas					
El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso							
Posturas operativas	Productividad Laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.					
	Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados					
		Usted logra desarrollar su trabajo con calidad					
	Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.					
		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso					
	Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo					
		Usted recibe capacitaciones por parte de la institución					
		Usted se capacita por sus propios medios					

Grado y Nombre del Experto: *Dr. Gilberto Carrón Barco*

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

*Anexo 3: Matriz de Operacionalización*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Habilidades laborales	Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wetten y Cameron (2005)	Las habilidades directivas se medirán con un cuestionario de 14 ítems de mediante 4 dimensiones	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo es cordiales y de respeto mutuo.	Escala de Likert  Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	
				Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas	
			El trabajo de equipo busca soluciones objetivas			
			Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	
				Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores	
					Percebes un trato apropiado en tu trabajo	
			Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios		
			Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos	
				Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	
				Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	
			Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	
				Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	
Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución					

Grado y Nombre del Experto: Dr. Gilberto Carrón Barco

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

Desempeño laboral	El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización . Chiavenato (2009).	La variable desempeño laboral se medirá con un cuestionario de encuesta en escala ordinal, mediante 2 dimensiones y 18 ítems	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados
					La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato
					Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores
					Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo
					Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan
				Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución
			Compromiso e Iniciativa	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos	
				Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo	
			Esfuerzo y perseverancia	Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo	
				Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	
			Posturas Operativos	El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso	
				Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.
				Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados
					Usted logra desarrollar su trabajo con calidad
				Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.
					Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso
				Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo
					Usted recibe capacitaciones por parte de la institución
Usted se capacita por sus propios medios					

Grado y Nombre del Experto: Dr. Gilberto Carrón Barco

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

**FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS**  
**Habilidades directivas y desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Lambayeque**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios de evaluación								Observaciones
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Habilidades directivas	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo es cordial y de respeto mutuo.	X		X		X		X		
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	X		X		X		X		
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo en equipo busca soluciones objetivas	X		X		X		X		
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	X		X		X		X		
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores	X		X		X		X		
			Percibes un trato apropiado en tu trabajo	X		X		X		X		
	Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios	X		X		X		X			
	Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos	X		X		X		X		
		Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	X		X		X		X		
	Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	X		X		X		X		
		Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	X		X		X		X		
Comunicación escrita y no verbal		Se mantiene una comunicación fluida en la institución	X		X		X		X			
Desempeño laboral	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: *Dr. Gilberto Carrión Barco*

Firma del experto:  EXPERTO EVALUADOR

Posturas Operativas	Disciplina y responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución	X		X		X		X		
		Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos									
	Compromiso e iniciativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo	X		X		X		X		
		Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo									
	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	X		X		X		X		
		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso									
	Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.	X		X		X		X		
		Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados		X		X		X		X	
			Usted logra desarrollar su trabajo con calidad								
		Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.	X		X		X		X	
			Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso	X		X		X		X	
		Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo	X		X		X		X	
Usted recibe capacitaciones por parte de la institución			X		X		X		X		
Usted se capacita por sus propios medios	X			X		X		X			

Grado y Nombre del Experto: **Dr. Gilberto Carrión Barco**

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque
2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario para conocer tu organización
3. **TESISTA:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
4. **DECISIÓN:**  
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de octubre de 2020.



*Dr. Gilberto Carrión Barco*  
DNI: 16720146

## Validez del instrumento, por el segundo experto



### ESCUELA DE POSGRADO

#### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 27 de octubre de 2020

Señor  
Dr. Johnny Cueva Valdivia  
Chiclayo -

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*



Bach. Fiorella Gonzalez Arbaiza





**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO**

- 1. Nombre del instrumento:**  
Cuestionario para conocer tu organización.
- 2. Autor original:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
- 3. Objetivo:**  
Recopilar información que permita comprender las habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Lambayeque.
- 4. Estructura y aplicación:**  
La presente prueba escrita está estructurada en base a 33 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones de las dos variables.  
El instrumento será aplicado a una muestra de 72 trabajadores distribuidos entre el personal administrativo nombrado y contratado de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**
**1. Nombre del instrumento.**

Cuestionario para conocer tu organización

**2. Estructura detallada.**

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.


**Estructura**

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>  Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wexley y Cameron (2005)	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.	
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas	
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percibes un trato apropiado en tu trabajo	
		Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios	
	Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellas	
		Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	
	Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	
		Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	
		Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución	
	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados
	La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato			
Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores				
Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo				
Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan				
Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución			
Compromiso e iniciativa	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo			



Dr. Jaimy Cueva Valdivia  
DNI: 46703164

actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chiavenato (2009).		Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo	
	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	
		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso	
	Posturas Operativas	Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.
		Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados
			Usted logra desarrollar su trabajo con calidad
	Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias	
		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso	
	Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo	
		Usted recibe capacitaciones por parte de la institución	
		Usted se capacita por sus propios medios	



Dr. Jeremy Cujiva Valdivia  
DNI: 96703164

**Anexo 5: Instrumento de recolección de datos**
**CUESTIONARIO PARA CONOCER TU ORGANIZACIÓN**

Estimado Trabajador, el presente cuestionario tiene como objetivo comprender la realidad actual de nuestra querida institución, por eso le solicito su apoyo y colaboración en responder las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio propio, cabe resaltar que este cuestionario es en forma anónima.

**Datos Generales:**


Edad: ..... Género:  Masculino  Femenino

Condición Laboral:  Nombrado  Contratado  CAS  Otros

**Nota:** De acuerdo a sus apreciaciones, señale su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones, marcando una "X" en el valor del casillero que usted considere que corresponde con cada opción.


Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
S	Cs	Av	Cn	N

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración				
			N	Cn	Av	Cs	S
Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo					
	Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas					
	Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas					
Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos					
	Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percebes un trato apropiado en tu trabajo					
	Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios					
Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos					
	Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores					
	Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales					



Dr. Johnny Cajiva Valtuvia  
DNI: 46703164


Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente				
	Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral				
	Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución				
Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados				
		La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato				
		Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores				
		Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo				
		Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan				
	Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución				
		Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos				
	Compromiso e Inicativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo				
		Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo				
	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas				
El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso						
Posturas operativas	Productividad Laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.				
	Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados				
		Usted logra desarrollar su trabajo con calidad				
	Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.				
		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso				
	Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo				
Usted recibe capacitaciones por parte de la institución						
Usted se capacita por sus propios medios						



Dr. Jeremy Cueva Valdivia  
DNI: 46703164

**Anexo 3: Matriz de Operacionalización**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala			
Habilidades laborales	Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. (Bateson y Cameron (2005))	Las habilidades dadas se miden con un cuestionario de 14 ítems de mediante 4 dimensiones	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.	Escala Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre			
				Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas				
				Solución analítica y creativa	En su equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas				
			Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de sus compañeros es de manera justa en los conflictos internos				
				Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percebo un trato apropiado en su trabajo				
				Liderazgo	Usted se adapta a los cambios				
			Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos				
				Gestión	En la organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores				
			Habilidades de comunicación	Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales				
				Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente				
				Diálogo el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral				
			Desempeño laboral	El desempeño laboral, está determinado por los factores principales los	La variable desempeño laboral se miden con un cuestionario de encuesta en escala ordinal, mediante 2		Posturas actitudinales	Comunicación efectiva y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución
								Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan
Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución								



Dr. Jaimy Cujiva Valdivia  
DNI: 46703164

actividades de la persona y factores operativos. Cada factor a la par nos llevan a indicadores importantes que nos permitan determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chavenala (2008).	dimensiones y 10 items	Compromiso e iniciativa	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos
			Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo
			Unidad es el único responsable de sus resultados en el trabajo
			Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas
			El desempeño de sus funciones se realiza con empeño y compromiso
			Productividad laboral
		Posturas Operativas	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre soluciones.
			Cantidad y calidad de trabajo
			Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados
			Unidad logra desarrollar su trabajo con calidad
			Liderazgo
			Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.
Conocimiento de la función del puesto	Unidad se siente preparado para las oportunidades de ascenso		
	Unidad aplica su profesionalismo en el trabajo		
	Unidad recibe capacitaciones por parte de la institución		
	Unidad se capacita por sus propios medios		



Dr. Johnny Cueva Valdivia  
 DNI: 46703164

**FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS**  
**Habilidades directivas y desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Lambayeque**

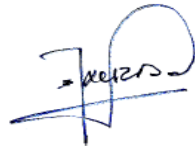
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios de evaluación								Observaciones
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Habilidades directivas	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.	X		X		X		X		
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	X		X		X		X		
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo en equipo busca soluciones objetivas	X		X		X		X		
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	X		X		X		X		
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percebes un trato apropiado en tu trabajo	X		X		X		X		
		Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios	X		X		X		X		
		Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos	X		X		X		X		
	Habilidades grupales	Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	X		X		X		X		
		Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	X		X		X		X		
	Habilidades de comunicación	Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	X		X		X		X		
		Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución	X		X		X		X		
		Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados								
	La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato											
Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores	X				X		X		X			
Disciplina y responsabilidad	Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo											
	Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan											
	Existe respeto de las normas establecidas por la institución											
	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos		X		X		X		X			
Compromiso e iniciativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo											
	Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo	X		X		X		X				
Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	X		X		X		X				

  
 Dr. Johnny Cueva Valdivia  
 DNI: 46703164



Posturas Operativas		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso										
	Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.	X		X		X		X			
	Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados	X		X		X		X			
		Usted logra desarrollar su trabajo con calidad										
	Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.	X		X		X		X			
		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso	X		X		X		X			
	Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo	X		X		X		X			
		Usted recibe capacitaciones por parte de la institución	X		X		X		X			
		Usted se capacita por sus propios medios	X		X		X		X			

Dr. Johnny Cueva Valdivia



EXPERTO EVALUADOR

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

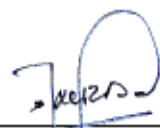
1. **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque
2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario para conocer tu organización
3. **TESISTA:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
4. **DECISIÓN:**  
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de octubre de 2020.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Johnny Cueva Valdivia:  
DNI: 16703164

## Validez del instrumento, por el tercer experto



### ESCUELA DE POSGRADO

#### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 27 de octubre de 2020

Señor

*Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón*

Chiclayo -

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*



Bach. Florencia Gonzalez Arbaiza

## ESCUELA DE POSGRADO

### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

#### INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:**  
Cuestionario para conocer tu organización.
2. **Autor original:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
3. **Objetivo:**  
Recopilar información que permita comprender las habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Lambayeque.
4. **Estructura y aplicación:**  
La presente prueba escrita está estructurada en base a 33 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones de las dos variables.  
El instrumento será aplicado a una muestra de 72 trabajadores distribuidos entre el personal administrativo nombrado y contratado de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**
**1. Nombre del instrumento.**

Cuestionario para conocer tu organización

**2. Estructura detallada.**

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

**Estructura**

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Items
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>  Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wetten y Cameron (2005)	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son confiales y de respeto mutuo.
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percibes un trato apropiado en tu trabajo
		Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios
	Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos
		Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales
	Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente
		Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral
		Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados
La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato			
Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores			
Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo			
Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan			
Disciplina y Responsabilidad		Existe respeto de las normas establecidas por la institución Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos	
Compromiso e iniciativa		Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo	

  
 Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón  
 DNI: 41400923

actitudes de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chiavenato (2009).	Esfuerzo y perseverancia	Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo	
		Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	
		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso	
	Posturas Operativas	Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas
		Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados
			Usted logra desarrollar su trabajo con calidad
		Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias
			Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso
		Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo
			Usted recibe capacitaciones por parte de la institución
Usted se capacita por sus propios medios			

  
 Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón  
 DNI: 41400923

**Anexo 5: Instrumento de recolección de datos**
**CUESTIONARIO PARA CONOCER TU ORGANIZACIÓN**

Estimado Trabajador, el presente cuestionario tiene como objetivo comprender la realidad actual de nuestra querida institución, por eso le solicito su apoyo y colaboración en responder las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio propio, cabe resaltar que este cuestionario es en forma anónima.

**Datos Generales:**

Edad: ..... Género:  Masculino  Femenino

Condición Laboral:  Nombrado  Contratado  CAS  Otros

**Nota:** De acuerdo a sus apreciaciones, señale su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones, marcando una "X" en el valor del casillero que usted considere que corresponde con cada opción.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
S	Cs	Av	Cn	N

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración				
			N	Cn	Av	Cs	S
Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo					
	Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas					
	Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas					
Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos					
	Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores					
		Percebes un trato apropiado en tu trabajo					
Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios						
Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos					
	Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores					
	Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales					

  
 Dr. Juan Antonio Vilanova Cabrerón  
 DNI: 41400923

Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente				
	Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral				
	Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución				
Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados				
		La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato				
		Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores				
		Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo				
		Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan				
	Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución				
		Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos				
	Compromiso e Iniciativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo				
		Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo				
	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas				
		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso				
	Posturas operativas	Productividad Laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.			
Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados						
Cantidad y calidad de trabajo		Usted logra desarrollar su trabajo con calidad				
		Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.				
Liderazgo		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso				
		Usted aplica su profesionalismo en el trabajo				
Conocimiento de la función del puesto		Usted recibe capacitaciones por parte de la institución				
		Usted se capacita por sus propios medios				

  
 Dr. Juan Antonio Vilanova Cabrón  
 DNI: 41400923



**Anexo 3: Matriz de Operacionalización**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Habilidades laborales	Consiste en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Wetten y Cameron (2005)	Las habilidades directivas se medirá con un cuestionario de 14 ítems de mediante 4 dimensiones	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.	Escala de Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	
				Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo de equipo busca soluciones objetivas	
			Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	
				Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percibes un trato apropiado en tu trabajo	
				Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios	
			Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos	
				Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	
				Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	
			Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	
				Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	
				Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución	
			Desempeño laboral	El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los	La variable desempeño laboral se medirá con un cuestionario de encuesta en escala ordinal, mediante 2	
La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato						
Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores						
Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo						
Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan						
Disciplina y Responsabilidad	Existe respeto de las normas establecidas por la institución					

  
 Dr. Juan Antonio Villanueva Calderón  
 DNI: 41400923

actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización . Chiavenato (2009).	dimensiones y 18 ítems	Posturas Operativas	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos	
			Compromiso e Iniciativa	Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo
				Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo
			Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas
				El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso
			Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.
		Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados	
			Usted logra desarrollar su trabajo con calidad	
		Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.	
			Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso	
		Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo	
			Usted recibe capacitaciones por parte de la institución	
			Usted se capacita por sus propios medios	

  
 Dr.: Juan Amílcar Villarueve Calderón  
 DNI: 41400923

**FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS**  
**Habilidades directivas y desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Lambayeque**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios de evaluación								Observaciones	
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Habilidades directivas	Habilidades personales	Manejo de uno mismo	Su relación interpersonal con los miembros de su equipo son cordiales y de respeto mutuo.	X		X		X		X			
		Manejo de estrés y del tiempo	Usted dispone de los tiempos para cumplir con sus metas	X		X		X		X			
		Solución analítica y creativa	En tu equipo de trabajo hay creatividad para resolver situaciones complicadas El trabajo en equipo busca soluciones objetivas	X		X		X		X			
	Habilidades interpersonales	Inteligencia emocional	La actitud de tus compañeros es de manera justa en los conflictos internos	X		X		X		X			
		Fomentar el respeto	Los equipos de trabajo fomentan una buena relación entre todos los trabajadores Percebes un trato apropiado en tu trabajo	X		X		X		X			
		Liderazgo	Usted se adaptaría a los cambios	X		X		X		X			
	Habilidades grupales	Delegación	En su equipo de trabajo existe una delegación de funciones apropiadas considerando las capacidades de cada uno de ellos	X		X		X		X			
		Gestión	En tu organización se gestiona adecuadamente el talento de los trabajadores	X		X		X		X			
		Trabajo en equipo	Las sesiones de trabajo desarrolladas en equipos ayudan a obtener mejores resultados finales	X		X		X		X			
	Habilidades de comunicación	Respeto y amistad	Existe buen trato entre trabajadores con gentileza y consideración constantemente	X		X		X		X			
		Elegir el medio correcto	En la institución se brinda una adecuada orientación para el buen desempeño laboral	X		X		X		X			
		Comunicación escrita y no verbal	Se mantiene una comunicación fluida en la institución	X		X		X		X			
	Desempeño laboral	Posturas actitudinales	Satisfacción laboral	Usted considera que los equipos de trabajo se mantienen motivados	X		X		X		X		
				La labor que desempeña cubre las expectativas de su jefe inmediato									
Existe un buen clima laboral entre los directivos y sus colaboradores													
Usted percibe que hay un reconocimiento en su trabajo													
Disciplina y responsabilidad		Posturas actitudinales	Los gerentes se involucran con su equipo, solucionando los problemas que se presentan	X		X		X		X			
			Existe respeto de las normas establecidas por la institución										
Compromiso e iniciativa	Posturas actitudinales	Su desempeño en su puesto cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos	X		X		X		X				
		Los directores no solo dirigen, sino que se comprometen con las tareas de su equipo											
			Usted es el único responsable de sus resultados en el trabajo	X		X		X		X			

  
 Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón  
 DNI: 41400923

Posturas Operativas	Esfuerzo y perseverancia	Tu equipo de trabajo se esfuerza por lograr sus metas	X		X		X		X	
		El desempeño de sus funciones se realiza con esmero y compromiso								
	Productividad laboral	Las tareas se cumplen aun cuando puedan presentarse dificultades porque busca siempre solucionarlas.	X		X		X		X	
	Cantidad y calidad de trabajo	Gestiona eficientemente los recursos para lograr los resultados esperados	X		X		X		X	
		Usted logra desarrollar su trabajo con calidad								
	Liderazgo	Forman parte de tu equipo trabajadores con las habilidades necesarias.	X		X		X		X	
		Usted se siente preparado para las oportunidades de ascenso	X		X		X		X	
	Conocimiento de la función del puesto	Usted aplica su profesionalismo en el trabajo	X		X		X		X	
		Usted recibe capacitaciones por parte de la institución	X		X		X		X	
		Usted se capacita por sus propios medios	X		X		X		X	

Grado y Nombre del Experto

Firma del experto: EXPERTO EVALUADOR

Dr. Juan Amílcar Villanueva Calderón  
CLAD – N° 26471



### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque
2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario para conocer tu organización
3. **TESISTA:**  
Bach. Fiorela Gonzalez Arbaiza
4. **DECISIÓN:**  
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de noviembre de 2020.

  
Dr.: Juan Amílcar Villanueva Calderón  
DNI: 41400923



## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

"Lambayeque, Cuna del Primer Grito Libertario en el Norte del Perú."

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



Lambayeque, 21 de Enero del 2021

CARTA N° 0006/2021-GAF

Señores

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

Escuela de Posgrado

**Presente.-**

**ASUNTO: AUTORIZACION PARA REALIZAR INVESTIGACION**

Por medio del presente documento nos permitimos notificarles que la Municipalidad Provincial de Lambayeque ha aceptado al estudiante **FIGRELA GONZALEZ ARBAIZA**, identificado con D.N.I. N° 47461302 del programa académico de Maestría de Gestión Pública para realizar su trabajo de investigación científica (Tesis) titulada: "Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque", de modo que pueda obtener el grado de Maestro.

Por lo expuesto, aceptamos su petición.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE  
CPC. José Carlos Queiro Salazar  
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Adj. 001 Folios  
C.c. Archivo  
JC26/ljlm

Lambayeque, Ciudad  
Generosa y Benemérita.

*Año del Bicentenario!*  
27 dic. 1820 / 2020

Calle Bolívar N° 400  
(074) 281911  
[www.munilambayeque.gob.pe](http://www.munilambayeque.gob.pe)





