

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE**

**LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE**

**CAJAMARCA, 2020.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: ERIKA LIZET CÁCERES DÍAZ**

Asesor:

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**Cajamarca – Perú**

**2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
**ERIKA LIZET CÁCERES DIAZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**

**ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE  
CAJAMARCA, 2020.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: ERIKA LIZET CÁCERES DÍAZ**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Asesor

Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén  
Jurado Evaluador

Dra. Larissa Jeshael Fernández Gálvez  
Jurado Evaluador

M.Cs. Daniel Seclen Contreras  
Jurado Evaluador

**Cajamarca – Perú**

**2021**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 17:00 horas del día 17 de diciembre de dos mil veintiuno, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/oqw-cuxg-vda](https://meet.google.com/oqw-cuxg-vda), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, **Dra. LARISSA JESHAEL FERNÁNDEZ GÁLVEZ**, **M.Cs. DANIEL SECLÉN CONTRERAS**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA, 2020**, presentada por la **Bach. en Economía ERIKA LIZET CÁCERES DÍAZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de DIECISIETE (17) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Economía ERIKA LIZET CÁCERES DÍAZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 18.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dra. Larissa Jeshael Fernández Gálvez**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Daniel Seclén Contreras**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

**A mi Padre Celestial** por darme la oportunidad de vivir, por mi salud, por acompañar cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personitas como mis pequeños Ramiro y Sigrid principal motivación para avanzar profesional y laboralmente, a mis padres, a todos mis familiares y amigos que han sido mi soporte con sus consejos y compañía durante el periodo de mis estudios.

Erika Lizet Cáceres Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Padre Celestial por haberme guiado y acompañado a lo largo de mis estudios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por haberme brindado una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad. A mis niños maravillosos Ramiro y Sigrid por su paciencia, sus expresiones de amor, por ser los promotores de que despierte cada mañana llena de energía para seguir adelante, a mis padres por hacerme entender que a las adversidades se las enfrenta con inteligencia y por celebrar mis logros, a mis familiares y amigos por confiar en mí, por su respaldo, su apoyo incondicional y consejos para saltar los obstáculos a lo largo de mi vida

A la Universidad Nacional de Cajamarca por brindarme la oportunidad de formarme integralmente, a sus docentes que con su experiencia y conocimientos contribuyeron al fortalecimiento de mi formación profesional, de manera especial a mi Asesor, Dr. Alejandro Vásquez Ruiz por su asesoría, colaboración y aporte brindado.

Erika Lizet Cáceres Díaz

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Epígrafe .....	vii
Índice general .....	viii
índice de tablas .....	xi
Índice de figuras .....	xii
Lista de abreviaturas .....	xiii
Glosario .....	xiv
Resumen .....	xvi
Abstract .....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.Planteamiento del problema .....	1
1.1.1.Contextualización.....	1
1.1.2.Descripción del problema.....	2
1.1.3.Formulación del problema .....	4
1.2.Justificación .....	4
a)Justificación teórica – científica.....	4
b)Justificación técnica-práctica .....	5
c)Justificación institucional y personal .....	5
1.3.Delimitación de la investigación .....	6
1.3.1.Delimitación Espacial .....	6
1.3.2.Delimitación Temporal .....	6
1.3.3.Delimitación Temática .....	6
1.4.Limitaciones .....	6
1.5.Objetivos de la Investigación .....	6
1.5.1.Objetivo General .....	6
1.5.2.Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.Base legal .....	8
2.2.Antecedentes de la investigación .....	8
A Nivel Internacional.....	8

A Nivel Nacional .....	9
A Nivel Local:.....	10
2.3. Marco doctrinal .....	11
2.3.1. Teorías sobre las habilidades directivas .....	11
2.3.2. Teorías sobre desempeño laboral .....	14
2.4. Marco conceptual .....	17
2.4.1. Habilidades Directivas .....	17
A. Definiciones .....	17
B. Dimensiones e indicadores .....	17
2.4.2. Desempeño Laboral.....	28
A. Definiciones .....	28
B. Dimensiones e indicadores .....	28
2.5. Definición de términos básicos .....	33
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	36
3.1. Hipótesis.....	36
3.1.1. Hipótesis General .....	36
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	36
3.2. Variables .....	37
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	37
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....	39
4.1. Ubicación Geográfica.....	39
4.2. Diseño de la Investigación .....	40
a. Descriptiva.....	40
b. Correlacional .....	40
a. Investigación aplicada .....	41
a. No experimental .....	41
b. Transversal .....	41
4.3. Métodos de investigación.....	41
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	42
4.4.1. Población.....	42
4.4.2. Muestra.....	42
4.4.3. Unidad de análisis .....	42
4.4.4. Unidad de observación.....	42
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	42

4.6.Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	43
4.7.Equipos, materiales, insumos .....	43
4.8.Matriz de consistencia metodológica .....	43
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	45
5.1.Presentación de resultados .....	45
5.2.Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	47
5.2.1Análisis e interpretación.....	47
5.2.2 Discusión de resultados .....	55
5.3.Contrastación de hipótesis.....	57
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	62
REFERENCIAS .....	63
APÉNDICES.....	65
Apéndice 1: Instrumento de recopilación de datos .....	66
Apéndice 2: Correlaciones cuestionario Habilidades Directivas .....	68
Apéndice 3: Correlaciones cuestionario Habilidades Directivas .....	69
Apéndice 4: Correlaciones cuestionario Desempeño laboral.....	70
Apéndice 5: Análisis confiabilidad cuestionario Habilidades Directivas .....	71
ANEXOS.....	72
Anexo 1: Tabla de valores Alfa de Cronbach .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Pág.
01	Operacionalización de componentes de hipótesis	38
02	Matriz de consistencia metodológica	44
03	Habilidades directivas en general	45
04	Desempeño laboral en general	46
05	Habilidades personales	47
06	Habilidades interpersonales	48
07	Habilidades grupales	49
08	Habilidades de comunicación	50
09	Desenvolvimiento	51
10	Capacidad laboral	52
11	Eficacia	53
12	Eficiencia	54
13	Prueba Kolmorov	57
14	Prueba de correlación Pearson entre variables	58
15	Prueba de correlación Habilidades directivas y desenvolvimiento	58
16	Prueba de correlación Habilidades directivas y capacidad laboral	59
17	Prueba de correlación Habilidades directivas y eficacia	59
18	Prueba de correlación Habilidades directivas y eficiencia	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Pág.
01	Mapa de ubicación GORECAJ	40
02	Habilidades directivas en general	46
03	Desempeño laboral en general	47
04	Habilidades personales	48
05	Habilidades interpersonales	49
06	Habilidades grupales	50
07	Habilidades de comunicación	51
08	Desenvolvimiento	52
09	Capacidad laboral	53
10	Eficacia	54
11	Eficiencia	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**GORECAJ**

Gobierno Regional de Cajamarca

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### **Desempeño laboral:**

Es el rendimiento de un trabajador en su centro laboral, y que originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral.

### **Funcionarios Públicos:**

Un funcionario público es el que desarrolla funciones de preeminencia política, que representan al Estado.

### **Habilidades Directivas:**

Son las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en una organización.

### **Habilidades específicas de comunicación:**

Es la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos.

### **Habilidades de grupo:**

Son habilidades que no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo.

### **Habilidades Interpersonales:**

Son todas aquellas habilidades que permiten relacionarnos mejor con las personas.

### **Habilidades personales:**

Son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito.

### **Manejo de relaciones sociales:**

Son aquellas que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas.

**Solución de problemas:**

Proceso que implica la comprensión del problema y la selección y utilización adecuada de estrategias que le permitirán llegar a la solución.

**Toma de decisiones:**

Es el proceso de hacer un análisis y escoger entre diversas alternativas y saber seleccionar la más favorable.

## RESUMEN

La investigación presenta como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020, a partir de ello en un segundo momento de la investigación se abordaron objetivos específicos que consisten en demostrar la relación que existe entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, demostrar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, demostrar la relación que existe entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca y demostrar la relación que existe entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.

La investigación es de tipo descriptiva correlacional, del área de investigación de Administración y Gerencia Pública cuya línea de investigación es el Sistema Nacional de Modernización del Estado de la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Se ha trabajado en base a los datos compilados de la aplicación del instrumento de recopilación de datos para medir las habilidades directivas y el desempeño laboral en el 2020 de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central, datos que permiten el análisis y nos muestran en qué nivel aplican las habilidades los Funcionarios Públicos al momento de desempeñar sus funciones.

Los resultados señalan que los Funcionarios Públicos si poseen habilidades personales, interpersonales, de grupo y de comunicación lo que permite que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente.

**Palabras Clave:** Habilidades directivas, desempeño laboral, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo, habilidades de comunicación, desenvolvimiento, capacidad laboral, eficacia y eficiencia.

## ABSTRACT

This research presents as a general objective to determine the relationship between management skills and job performance of Public Officials of the Regional Government of Cajamarca, 2020, based on this, in a second stage of the research, specific objectives were addressed that consist of demonstrating the relationship between personal skills and the level of job performance of Public Officials of the Regional Government of Cajamarca, demonstrate the relationship between interpersonal skills and the level of job performance of Public Officials of the Regional Government of Cajamarca, demonstrate the relationship that exists between the group skills and the level of job performance of the Public Officials of the Regional Government of Cajamarca and demonstrate the relationship that exists between the specific communication skills and the level of job performance of the Public Officials of the Regional Government of Cajamarca.

The research is of a descriptive correlational type, from the Public Administration and Management research area whose line of research is the National Modernization System of the State of the Postgraduate Unit of the National University of Cajamarca.

It has been done based on the data compiled from the application of the data collection instrument to measure managerial skills and job performance in 2020 of the Public Officials of the Regional Government of Cajamarca - Headquarters, data that allow analysis and we show at what level Public Officials apply skills when performing their duties. The results indicate that Public Officials do have personal, interpersonal, group and communication skills, which allows their work performance to be effective and efficient.

**Key Words:** Management skills, job performance, personal skills, interpersonal skills, group skills, communication skills, development, work capacity, effectiveness and efficiency.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

Respecto a las habilidades directivas, los estudios realizados sobre la teoría del Desarrollo de Habilidades Directivas del autor (Whetten y Cameron, 2014), fue uno de los más importantes al considerar en cierta medida, el estudio de esta variable y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de comunicación y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En el Desempeño Laboral con la teoría sobre Comportamiento Organizacional de los autores Robbins y Judge (2013), señala que el desempeño laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa; según Robbins, cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. Respecto a la satisfacción y productividad. Robbins y Judge (2013), señala que los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos, pero como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadena la productividad laboral o viceversa,

según este autor se puede decir con cierta seguridad que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte.

### **1.1.2. Descripción del problema**

En la actualidad a nivel mundial el desarrollo de habilidades directivas cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos de las habilidades directivas o gerenciales pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una entidad ser más exitosa. Así se constata en el medio institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado desarrollo de las habilidades a nivel gerencial o directivo, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la entidad.

Desde hace un tiempo atrás, los funcionarios están tomando mayor importancia con respecto al desarrollo de habilidades directivas que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos institucionales. Tradicionalmente, ha sido visto como algo secundario e irrelevante.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración burocrática, rígida, sin tomar importancia alguna, las opiniones del personal. Aún en la actualidad las organizaciones vienen funcionando bajo este

enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento y mejora. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones dependerán en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

A nivel internacional, la importancia de una buena gestión de desarrollo de habilidades directivas, el cual corresponde a una de las variables del presente trabajo de investigación; como un modelo basado en competencias para lograr un mejor desempeño, el diseño y desarrollo de un modelo de evaluación de gestión en una institución, así como también la administración y control por parte de gestión directiva.

A nivel nacional, se realizan una gran cantidad de investigaciones que demuestran que la motivación en el trabajo tiene una fuerte repercusión en la actividad productiva, a través de sus efectos como el ausentismo, las actividades de protesta, el comportamiento cívico en la organización, el mal desempeño en las tareas encomendadas.

En la región Cajamarca, en lo que se refiere al desempeño laboral, existen pocas investigaciones que describen niveles bajos en el personal.

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### **Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020?

#### **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?

### **1.2. Justificación**

#### **a) Justificación teórica – científica**

Esta investigación utiliza el método científico y toma como referencia las teorías del Desarrollo de Habilidades Directivas de los autores Whetten y Cameron (2014) y en el Desempeño Laboral con las teorías sobre Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge (2013) y del

Desempeño Laboral de Hacker, Campbell, Earley y Shalley, que tiene como propósito principal generar conocimiento científico en el tema y además sirva como antecedente para futuras investigaciones relacionadas. El estudio permitirá recoger conceptos y definiciones actualizadas sobre las habilidades directivas, así como relación con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.

**b) Justificación técnica-práctica**

La investigación es de importancia técnica-práctica debido a que permitirá mejorar los procesos de Desempeño laboral de los Directivos y/o Funcionarios públicos del Gobierno Regional de Cajamarca; aporta al mejoramiento de la comunicación entre el Funcionario y los colaboradores, mejorar el cumplimiento de objetivos, debido a que concentra la atención en la definición de las Habilidades Directivas, esto permitirá establecer estrategias que se aplicarán para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios.

**c) Justificación institucional y personal**

Los resultados de la investigación permitirán al Gobierno Regional de Cajamarca por el interés de que sus Directivos puedan desempeñarse de mejor manera y por ende los trabajadores de la Entidad.

Asimismo, afianzará mis conocimientos en el tema y obtener el Grado de Maestro en Ciencias en la Mención de Administración y Gerencia Pública de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca; y finalmente, es de interés personal proponer ideas respecto a cómo mejorar

el desempeño laboral en función de las habilidades directivas de los Funcionarios Públicos del entorno en donde convivo y me desarrollo.

### **1.3.Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación Espacial**

El Gobierno Regional que está ubicado en el departamento de Cajamarca, jirón Santa Teresa de Journet N° 351.

#### **1.3.2. Delimitación Temporal**

Está comprendida en el año 2020.

#### **1.3.3. Delimitación Temática**

La investigación se enfoca en analizar la teoría sobre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral.

### **1.4.Limitaciones**

La principal limitación está relacionada con el tiempo, debido a que la agenda de los funcionarios es ajustada y personalmente tengo un horario laboral fijo, la misma que se superó mediante algunas estrategias personales.

### **1.5.Objetivos de la Investigación**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Demostrar la relación que existe entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Demostrar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca
- Demostrar la relación que existe entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca
- Demostrar la relación que existe entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Base legal

- Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

#### 2.2. Antecedentes de la investigación

##### A Nivel Internacional

Montaña y Alonso (2015), “*Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*”. (Tesis Maestría).

Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Los autores concluyen:

Los líderes de la organización, así como los consultores externos y/o internos en el proceso de cambio social son agentes del cambio, que introducen al cambio, lo sostienen, lo fomentan o se oponen a él, la cultura de la organización propicia las condiciones de cambio, como elementos de la situación, favorecen o desfavorecen activan o frenan alientan o retrasa la influencia de un factor o de varios factores de cambio.

Pereda (2017), *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis Doctoral) Universidad de Córdoba, Colombia. El autor concluye:

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación

actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

### **A Nivel Nacional**

Chávez, Cigueñas y Martensen (2016), *“La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”*. (Tesis Maestría). Universidad del Pacífico. Los autores concluyen: Los resultados obtenidos evidenciaron que el estilo predominante fue el liderazgo transformacional y la actitud predominante es la aceptación, finalmente los autores concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Tafur (2017), *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. (tesis Maestría) Universidad César Vallejo, Trujillo. El autor concluye:

Existe correlación entre la dimensión de Habilidades personales y la variable cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman es = 0,800, cifra que nos indica que la correlación es alta, es decir que los trabajadores consideran que los gerenciadorees de esta institución, cuentan con habilidades personales, toda vez que los directivos son capaces de manejar sus emociones, el estrés y actuar con objetividad en la solución de conflictos en la mayoría de los casos.

#### **A Nivel Local:**

Ramirez (2016), *“Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014”*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. El autor concluye:

Los resultados de la correlación de variables de las Competencias Gerenciales del director y la Calidad Educativa; demuestran que el valor de Chi-cuadrado igual a 0,733 nos indica que existe correlación positiva significativa lo cual implica que los cambios de las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos se han cumplidos y la hipótesis confirmada.

Chávez (2016), *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario-Cajamarca, 2012* (Tesis Maestría) Universidad Nacional de Cajamarca. El autor concluye:

El clima organizacional de la institución educativa es desfavorable, dado que existe una percepción negativa hacia las propiedades del ambiente de trabajo como: estructura, estándares, reconocimiento, apoyo y compromiso.

## **2.3.Marco doctrinal**

### **2.3.1. Teorías sobre las habilidades directivas**

#### **A. Teoría de Ricky W. Griffin y David D. Van Fleet**

Griffin y Van Fleet (2016), señala que La Teoría se basa en el supuesto de que desarrollar habilidades directivas (es decir, las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros) es una tarea sin fin. Los principios de comportamiento que yacen en la base de estas habilidades son atemporales.

Se busca compartir acerca de cómo desarrollar las habilidades directivas y cómo fomentar relaciones productivas, sanas, satisfactorias y productoras de crecimiento con los demás en el centro laboral. Desarrollo de habilidades directivas está diseñado para ayudar a mejorar realmente sus competencias personales de gestión, y a cambiar comportamientos.

Las habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que un individuo posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente de un grupo de trabajo u organización, estas pueden ser estratégicas, tácticas y operativas.

## **B. Teoría de Katz**

Según Robbins y Judge (2013), cualquier persona que se dedique a gerenciar negocios debe manejar al menos tres habilidades, la teoría de Katz agrupa a las habilidades gerenciales en tres categorías:

- i. Habilidades técnicas, incluyen el dominio de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procesos. Se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, ya sean físicos, concretos o procesos materiales, ejemplo: las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etc.
- ii. Habilidades humanas, se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relaciones interpersonales y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, es decir, se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, el incentivo a la participación sin temores, y el desarrollo de las personas son ejemplos típicos de dichas habilidades. Se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.
- iii. Habilidades conceptuales, implican una visión de la organización, de manera global, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un gerente con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, puede entender cómo se relaciona la organización con

el ambiente y cómo afectan los cambios. Se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

### **C. Teoría de Whetten y Cameron**

Whetten y Cameron (2014). Autores del Desarrollo de Habilidades Directivas, en la cual sostuvieron que estando en medio del avance tecnológico tienen gran importancia a las relaciones humanas, es decir a las relaciones laborales entre los directivos y los trabajadores.

Los autores resumieron las habilidades identificadas en 13 habilidades que se consolidan en cuatro grupos, sin importar su jerarquía o si laboran en el sector público. Refieren que las habilidades directivas están asociadas al conocimiento y a las relaciones interpersonales, en sí misma. Señalan que: Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la gerencia efectiva. (p. 327)

Concluyen que dentro de los cuatro grupos de habilidades directivas destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica gerencial eficaz.

- i. Habilidades personales, comprenden: el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas,

- ii. Habilidades interpersonales, comprenden: el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos.
- iii. Habilidades de grupo, comprenden: el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo.
- iv. Habilidades específicas de comunicación, comprenden: la elaboración de comunicaciones orales y escritas, realización de entrevistas y la conducción de reuniones de trabajo.

### **2.3.2. Teorías sobre desempeño laboral**

#### **A. Teoría de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge**

Robbins. y Judge (2013), señalan que los gerentes cometen muchos errores, algunos debido a la inexperiencia, otros por falta de conocimientos, y otros son errores o equivocaciones.

El desempeño laboral es el proceso efectivo del personal que desarrolla su trabajo, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus metas, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral.

#### **B. Teoría de Desempeño Laboral según Hacker**

Hellriegel (2015), citando al psicólogo Hacker (1994), desarrolla una teoría de desempeño laboral de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que

está estrechamente relacionada con la conducta, es decir, se especializa en entornos laborales. Este autor plantea dos perspectivas, la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el feedback; la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera consciente o inconscientemente. Señala también que esta acción está compuesta por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

Según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde los objetivos hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

### **C. Teoría de Desempeño Laboral según Campbell**

Hellriegel (2015), señala que el modelo propuesto por Campbell (1993, p. 164-167), propone que: el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma. El autor señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar un comportamiento y establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina

personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

Finalmente señala que el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce, estableciendo además los componentes se debe establecer para determinar un comportamiento.

#### **D. Teoría de Desempeño Laboral según Earley y Shalley**

Chiavenato (2016), señala que la teoría de la Motivación cognitiva desarrollada por Earley y Shalley (1991, p. 315-320) define “el desempeño laboral como una ampliación del establecimiento de objetivos”. Explica el procedimiento por el cual los objetivos organizacionales influyen en el desempeño laboral, y como éstas se transforman en acciones. También sostienen que existen dos partes que conforman el desempeño, la primera es de formulación, evaluación e internalización de los objetivos laborales y la segunda, es de desarrollo y ejecución de planes de acción.

De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas los objetivos organizaciones influyen de alguna manera en el desempeño laboral y cómo estos objetivos se transforman en acciones para poder lograr su cumplimiento.

## **2.4.Marco conceptual**

### **2.4.1. Habilidades Directivas**

#### **A. Definiciones**

Chiavenato (2016), manifestó que las habilidades son “aquellas destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o futuras ocupaciones” (p. 558).

Así mismo, Robbins, S. y Judge (2013), expresó que las habilidades “no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de conductas aprendidas y adquiridas” (p. 64).

Whetten y Cameron (2014), refieren que “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p. 327); así también precisaron que:

“Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica gerencial, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones.

Por lo señalado se puede afirmar que las habilidades directivas son aprendidas y para esto tendrá mucha importancia el nivel de preparación de la persona, la experiencia acumulada y finalmente algunos valores como por ejemplo la empatía, el respeto, asertividad, etc.

#### **B. Dimensiones e indicadores**

Whetten y Cameron (2014), describen a las siguientes:

## **Dimensión 1: Habilidades personales**

Las habilidades sirven para realizar el trabajo que se le pide mientras que encajar en la organización dependerá de algo más subjetivo como pueden ser sus valores, sus gustos, su ideología, su forma de trabajo que deben servir o ser lo que la organización necesita. Por lo tanto, la habilidad personal se refiere a la actividad que las personas realizan o dominan mejor que otras y que lo hace más eficaz en esa actividad.

### **Indicador 1: Desarrollo del autoconocimiento**

El autoconocimiento es un componente clave de la inteligencia emocional que es un requisito previo para unas habilidades directivas exitosas.

El conocimiento personal permite reconocer nuestros propios dones y fortalezas especiales para capitalizar nuestros talentos. El reconocimiento personal lleva al reconocimiento y comprensión de los demás.

Es el proceso reflexivo por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características. Se desglosa en diversas etapas, como: autopercepción, autoobservación, memoria autobiográfica, autoestima, auto aceptación. No puede haber, pues, autoestima sin autoconocimiento. De ahí la importancia del autoconocimiento para el desarrollo personal y de las habilidades directivas.

### **Indicador 2: Manejo del estrés personal**

El estrés es una mezcla de emociones y cómo responde el cuerpo a cosas que suceden en su vida. El estrés es parte de la vida diaria. Un poquito de estrés le puede ayudar a estar activo y alerta.

Mucho estrés puede afectar la vida normal, puede preocuparle, enfermarle y hacerle infeliz. Todos tenemos estrés, pero como maneja su estrés puede tener un cambio grande en su salud y felicidad.

### **Indicador 3: Solución analítica y creativa de problemas**

Debemos aprender a buscar soluciones creativas, soluciones a fondo para que solucionemos el problema desde la raíz y no nos vuelva a ocurrir, ya que sino empezamos por cambiar nuestra manera de solucionar los problemas nos seguirán ocurriendo varias veces.

El buscar soluciones creativas es algo complicado, por lo mismo que no hay costumbre.

### **Dimensión 2: Habilidades interpersonales**

Es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas.

### **Indicador 1: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.**

Sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, fundamentalmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de

apoyo cuando las cosas marchan bien y las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando alguien necesita corregir el comportamiento de otro individuo, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalarle sus errores, es más difícil comunicarse de tal forma que se fomenten y fortalezcan las relaciones.

### **Indicador 2: Ganar poder e influencia**

El poder es la capacidad para que otras personas hagan nuestra voluntad por convicción, aunque en ocasiones esto es algo efímero.

Cuando se quiere tener el poder personal, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos que son relevantes, en primer lugar, se debe tener el conocimiento y la experiencia de las funciones que se realizan, por otro lado, debemos de tener carisma para que de esta manera nos podamos ganar la confianza de la gente a nuestro alrededor, así mismo debemos ser responsables y comprometidos en todo lo que realicemos para que la gente confié en nosotros y de esta manera nos de su entero apoyo.

### **Indicador 3: Motivación de los demás**

Motivar a los demás no es fácil, pero sí es importante hacerlo. En cualquier equipo de trabajo hay buenos momentos, pero también momentos en que el ánimo no está del todo bien y debemos conseguir motivar a los demás para que todo siga adelante de la mejor forma posible.

Aunque no es fácil explicar las formas de motivar, sí es importante resaltar algunas cosas:

- Sé positivo, si no eres positivo nunca motivarás a nadie.
- Busca incentivos, tanto económicos como no económicos.
- Aporta todo lo que puedas.
- Busca los motivos.

#### **Indicador 4: Manejo de conflictos**

El Conflicto es una fuerza negativa, es una expresión natural y diferente de una sociedad en su lucha por la justicia y su propia auto determinación. Si se lo maneja de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades y creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social.

De forma general, el conflicto es una contraposición y confrontación de posiciones, intereses y necesidades percibidas como incompatibles que involucra a dos o más actores dentro de su interacción social.

#### **Dimensión 3: Habilidades de grupo**

Las habilidades de grupo se definen de la siguiente manera: Son las destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización.

Las habilidades para el trabajo grupal no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

### **Indicador 1: Facultamiento y delegación**

Delegar es darle el poder, la responsabilidad y respaldo a otra persona; aunque para que esto suceda y tenga el efecto deseado no se debe confundir delegar con poder. Delegar significa dar la capacidad de hacer que los demás hagan lo que quieren, mientras que el poder es que las personas hagan lo que nosotros queremos; el delegar es que algunas personas puedan obtener más que nosotros sin que esto nos afecte, mientras que en el poder si nos afecta ver que alguien tenga más que nosotros; y por último el facultar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas.

### **Indicador 2: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo**

Un equipo es considerado un grupo de personas las cuales interactúan entre sí, y que se consideran como una entidad única. Algunas personas trabajan de forma más eficiente y eficaz en equipo, por lo que crean su propio magnetismo, además de que se cuidan y se retroalimentan entre sí.

Dentro del equipo se debe aprender a cubrir todos los roles y desempeñarlos lo mejor que se pueda, ya que no siempre se podrá tener el rol de líder.

Por lo tanto, cuando se está dentro de un equipo de trabajo, cada persona está expuesta la a información cuatro veces:

- Cuando son capacitados
- Cuando la aplican
- Cuando la enseñan y

- Cuando miden la aplicación de alguien más

Pero para ser un líder dentro de un equipo se deben superar dos puntos críticos; el primero se debe desarrollar credibilidad y esto se logra siendo integro, congruente, así como estimulando a los miembros del equipo para desarrollarse. Y el segundo estableciendo metas específicas, las cuales deben ser realistas, mensurables y realistas. Por otro lado, debe existir la retroalimentación entre los miembros del equipo, para que esto se logra se deben enfocarse en los hechos, en una situación específica, en el aquí y ahora y debe ser objetiva.

Existen cuatro etapas del desarrollo de equipos, éstas son las siguientes:

- **Formación:** El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su propósito, sus fronteras. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes de equipo.
- **Normatividad:** El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciar roles, identificar expectativas, para los miembros y mejorar el compromiso. Se requiere que los líderes de equipo proporcionen retroalimentación de apoyo y fomenten el compromiso con una visión.
- **Tormenta:** El equipo se enfrenta a desacuerdos, contra dependencia y la necesidad de manejar el conflicto. Los retos incluyen violaciones de las normas del equipo y las expectativas, y superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso,

reconocimiento del logro del equipo y fomentar las relaciones de ganar-ganar.

- **Desempeño:** El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora, innovación, velocidad y capitalización continua en las habilidades centrales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario.

### **Indicador 3: Liderar el cambio positivo**

El liderazgo es una de las influencias más importantes para que las organizaciones logren un buen desempeño. Todas las personas pueden desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio positivo. Casi nadie trataría de pronosticar con cierto grado de certidumbre cómo será el mundo en el futuro.

Liderar un cambio positivo difiere del hecho de liderar el cambio habitual de una organización y requiere de un conjunto de habilidades especiales.

Se ha puesto mucha más atención en resolver los problemas, vencer obstáculos, luchar contra los competidores, eliminar errores, obtener un rendimiento y cerrar las brechas deficitarias en vez de identificar los aspectos de prosperidad y que dan vida a las organizaciones.

El cambio positivo permite que las personas experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo.

El cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente.

Liderar un cambio positivo implica hacer participar a las personas en el proceso real de cambio.

#### **Dimensión 4: Habilidades específicas de comunicación**

Es fundamental saber cómo comunicarse efectivamente, cómo transmitir el mensaje de una manera adecuada. Para ello es necesario aprender a manejarlo, ya que es vital para tener éxito en el mundo organizacional y de la vida cotidiana.

Se le llama habilidades de comunicación al acto a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

Para expresarse de forma más clara es menester aplicar los siguientes consejos:

- **Aprende a escuchar:** Saber escuchar es clave para poder ser un buen comunicador.
- **Debes estar listo en el momento:** Asimilar los pensamientos de la otra persona y estar listo para responder.
- **Debes tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente:** Siempre hay algo nuevo que aprender de otros y no necesariamente hay que estar de acuerdo todo el tiempo.
- **Haz contacto visual:** Con las personas con las que hablas haz el contacto visual, demostrarás así que estás poniendo atención.

- **Aprende a hacerte escuchar:** Si tienes algo que valga la pena decir no tengas miedo de hacerlo. Hay momentos en los que todos tenemos algo que contribuir.
- **Mantente siempre informado o informada:** El conocimiento es poder. Antes de aconsejar investiga y prepara escenarios. Si vas a una reunión de trabajo prepara planes de contingencia.
- Aprende a hablar con distinción y autoridad, de forma clara para que siempre te escuchen y entiendan.
- Mantente de forma presentable, te sentirás mejor contigo mismo, más confiado y poderoso. Y esta confianza le demostrará a los demás que sabes de lo que estás hablando.
- **Buena postura:** Párate derecho, mantén una buena postura ya que te hará verte de mayor tamaño y es bueno para la columna. Al caminar, hazlo con elegancia y autoestima. El lenguaje corporal puede hablar más fuerte que las palabras.

### **Indicador 1: Elaboración de presentaciones orales y escritas**

En la migración de una cultura burocrática (basada en informes escritos) a una cultura oral y visual (basada en la capacidad de construir narrativas atractivas en las presentaciones) es clave el desarrollo de la habilidad.

El arte de la elocuencia oral y escrita ha sido importante en todas las áreas de actividad.

Una persona puede tener una buena competencia lingüística, pero eso no garantiza que no tenga que trabajar las competencias discursivas y las competencias socioculturales.

### **Indicador 2: Realización de entrevistas**

Se puede definir, a la entrevista, como una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas.

Es la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional.

La realización de una entrevista implica siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistador y el entrevistado pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente.

### **Indicador 3: Conducción de reuniones de trabajo**

Es un método que permite tratar problemas o situaciones con un grupo determinado de personas de acuerdo a un objetivo y conforme a un plan preparado por un director con el objetivo de obtener conocimientos que permitan conducir juntas y reuniones de trabajo de manera eficaz y productiva. Es cada vez mayor necesidad de reunirse e intercambiar experiencias.

## **2.4.2. Desempeño Laboral**

### **A. Definiciones**

Según Chiavenato (2016), el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada laboral dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos determinados, de tal manera que sea efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de las metas propuestas, consecuente al éxito organizacional”.

Citando a Montejo (2009, p. 12-23), se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la

Asimismo, Chiavenato (2016). define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes en el logro de las metas organizacionales”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

### **B. Dimensiones e indicadores**

#### **Dimensión 1: Desenvolvimiento**

El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevas conductas y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

A su vez, el mejoramiento del estado emocional les permite cambiar hábitos como dejar de fumar, dejar el alcohol o las drogas, bajar de peso, conseguir un mejor trabajo, ganar más dinero, elevar su autoestima, conseguir pareja y mejorar sus relaciones familiares o de pareja, entre otros beneficios.

### **Indicador 1: Habilidades individuales**

Las competencias son comportamientos observables y evaluables, fruto de conocimientos, actitudes, habilidades, características individuales y motivaciones personales.

Para que una empresa exprese su máximo potencial y alcance la excelencia es necesario tener claro qué se necesita y cómo conseguirlo, identificando las virtudes y carencias de cada uno de los miembros del equipo y trabajando en ellas, con el fin de dar una respuesta a futuras necesidades.

### **Indicador 2: Comunicación abierta y directa.**

La comunicación es fundamental para el desarrollo de la sociedad y, naturalmente, es imprescindible para que la organización pueda realizar las funciones que le permitan alcanzar sus metas.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su organización y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de las metas trazadas.

### **Indicador 3: Bienestar en el centro de labores**

El Bienestar de la persona consiste en un equilibrio espiritual. Físico, mental y de relaciones positivas con su entorno ecológico, social y laboral por lo tanto la estrategia de Bienestar debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto en lo personal como dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos y culturales involucrando a los servidores públicos en la implementación de los planes; programas y proyectos. Se busca alcanzar de manera, eficiente y eficaz la satisfacción de necesidades de la persona acorde con sus exigencias para interactuar permanentemente con su entorno social, cultural, laboral y familiar.

### **Indicador 4: Identificación**

La identificación, es el proceso psicológico por el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones.

### **Dimensión 2: Capacidad laboral**

Es el conjunto de las habilidades, destrezas, aptitudes y/o potencialidades de orden físico, mental y social, que le permiten desempeñarse en un trabajo habitual.

### **Indicador 1: Puesto de trabajo**

Es el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar

productos, servicios y bienes. Esto propicia una relación de contrato donde se beneficia la organización y la persona que pertenece a ella.

### **Indicador 2: Formación y actualización de conocimientos**

Son aquellas actividades y programas de aprendizaje teórico y práctico que se realizan después de la fase de educación obligatoria. Esta educación tiene como objetivo el perfeccionamiento y desarrollo de prácticas relacionadas con la profesión.

La constante actualización y profundización de los conocimientos tienen relevancia en todas de profesiones ya que es fundamental mantenerse actualizado y conocer los cambios que el sector en el que se trabaja. Esto requiere que las personas mantengan un proceso de formación continuo que les permita estar a la vanguardia de las demandas del entorno.

### **Dimensión 3: Eficacia**

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales.

### **Indicador 1: Planificación de metas**

Consiste en definir las metas organizacionales, establecer una estrategia para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Se ocupa tanto de los fines (es decir el qué hay que hacer) como de los medios (es decir cómo hay que hacerlo)

## **Indicador 2: Evaluación de metas**

Es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. La evaluación puede ocurrir durante el periodo de ejecución (evaluación concurrente) o al finalizar dicho periodo (evaluación posterior).

## **Dimensión 4: Eficiencia**

Significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

Hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

## **Indicador 1: Elementos de trabajo**

Los elementos esenciales de trabajo son tres:

- **La prestación de personal de servicio:**

Es la obligación que tiene el trabajador de poner a disposición del empleador su propia actividad, la cual tiene carácter personalísimo, es decir, se ejecuta como personal natural y no puede ser delegado, sustituida o auxiliada por un tercero.

- **La subordinación o dependencia:**

Es el vínculo de sujeción que tiene el empleador y el trabajador en una relación laboral. De este surge el poder de dirección que es la facultada del empleador de dirigir, fiscalizar y cuando lo crea conveniente, sancionar al trabajador dentro de los criterios de razonabilidad, este es el elemento distintivo que permite diferenciar al contrato de trabajo de contrato de locación de servicios en el que se ejecutan la laboral de forma autónoma o independiente.

- **La remuneración:**

Es el integro de lo que el trabajador recibe como contraprestación por sus servicios, en dinero o en especie, cualquier sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición

## **2.5. Definición de términos básicos**

### **Desempeño laboral:**

Es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. Robbins y Judge (2013)

### **Funcionarios Públicos:**

Un funcionario público es el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. El Funcionario Público puede ser de elección popular directa y universal o confianza política originaria.

### **Habilidades Directivas:**

Son las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente de una organización, estas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas. Griffin y Van Fleet (2016)

**Habilidades específicas de comunicación:**

Es la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales. Whetten y Cameron (2014)

**Habilidades de grupo:**

Son habilidades que no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Whetten y Cameron (2014)

**Habilidades Interpersonales:**

Son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas. Son todas aquellas habilidades que permiten relacionarnos mejor con las personas. Whetten y Cameron (2014)

**Habilidades personales:**

Son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito ya sea en el campo profesional o la vida privada. Whetten y Cameron (2014)

**Manejo de relaciones sociales:**

Son aquellas interacciones sociales que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas, presentando cada una de ellas una posición social y desplegando un papel social. Hellriegel (2015)

**Solución de problemas:**

Proceso que implica no sólo la comprensión del problema sino la selección y utilización adecuada de estrategias que le permitirán llegar a la solución. Hellriegel (2015)

**Toma de decisiones:**

Es el proceso de hacer un análisis y escoger entre diversas alternativas y saber seleccionar la más favorable. Chiavenato (2016)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis General

Las habilidades directivas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicas.

- Las habilidades personales se relacionan directa y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Las habilidades Interpersonales se relacionan directa y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Las habilidades de grupo se relacionan directa y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Las habilidades específicas de comunicación se relacionan directa y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.

### **3.2. Variables**

#### **Variable X**

Habilidades Directivas

#### **Variable Y:**

Desempeño laboral

### **3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis**

**Tabla 1**

*Operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Título: Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020					
Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional de las variables			Instrumentos de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Las habilidades directivas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2019.</p>	<p>Griffin, R. y Van Fleet (2016). Se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente en una organización, estas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas.</p>	Variable X Habilidades Directivas	Habilidades personales	<p>Desarrollo del autoconocimiento</p> <p>Manejo del estrés personal</p> <p>Solución analítica y creativa de problemas</p>	Cuestionario
Habilidades interpersonales			<p>Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</p> <p>Ganar poder e influencia</p> <p>Motivación de los demás</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Facultamiento y delegación</p>		
Habilidades de grupo			<p>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</p> <p>Liderar el cambio positivo</p>		
Habilidades de comunicación			<p>Elaboración de presentaciones orales y escritas</p> <p>Realización de entrevistas</p> <p>Conducción de reuniones de trabajo</p>		
<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Existe relación entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</p>	<p>Robbins, S. y Judge (2013) Es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, para el logro de sus objetivos, y que origina en el trabajador motivación y satisfacción laboral.</p>	Variable Y Desempeño laboral	Desenvolvimiento	<p>Habilidades individuales</p> <p>Comunicación abierta y directa</p> <p>Bienestar en el centro de labores</p> <p>Identificación con la institución</p> <p>Puesto de trabajo</p>	Cuestionario
Capacidad laboral			<p>Formación y actualización de conocimientos</p>		
Eficacia			<p>Metas planificadas</p> <p>Metas alcanzadas</p>		
Eficiencia			<p>Uso adecuado de elementos de trabajo</p>		
			<p>Uso adecuado de instalaciones</p>		

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación Geográfica

El departamento de Cajamarca, está situado en la zona norte del país, cubre una superficie de 33,318 Km<sup>2</sup>, que representa el 2,6 % del territorio nacional. Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con la región Amazonas, por el sur con la Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la ciudad de Cajamarca. El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera. La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m., (distrito de Choros - provincia de Cutervo) y los 3,550 m.s.n.m., (distrito Chadín - provincia de Chota). El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los andes.

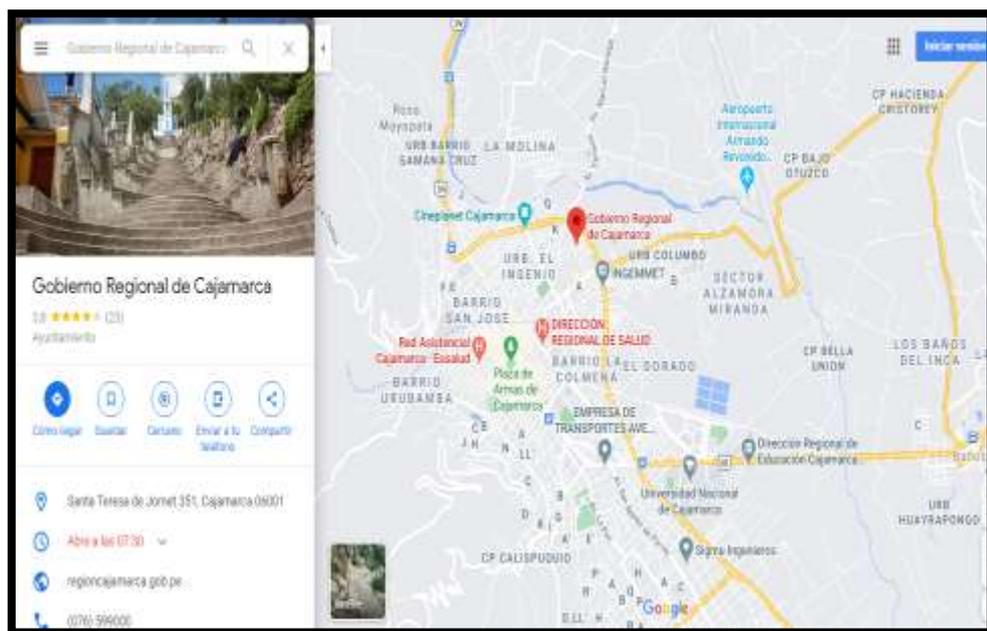
Respecto a su población, según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI al 2015, Cajamarca albergaba una población de 1'529,755 habitantes, lo que representa el 4,9% de la población nacional.

El clima del departamento es variado, frío en las alturas andinas, templado en los valles y cálido en las quebradas y las márgenes del Marañón. Los climas templado y frío tienen como característica general las temperaturas diurnas elevadas (más de 20°C) y bajas temperaturas nocturnas que descienden a 0°C a partir de los 3 mil metros de altitud, por lo menos durante los meses de invierno. La atmósfera es seca y las precipitaciones son abundantes durante el verano. Las principales cuencas hidrográficas son marañón; conformada por los ríos Chinchipe, Chamaya,

Llaucano, Lunyhuy, Llanguat, Criznejas, principalmente; y la cuenca del pacífico, conformada por los ríos Sangarará, Chancay, Saña, Chilete - Tembladera (afluentes del Jequetepeque), el Chicama y otros.

**Figura 1.**

*Mapa de ubicación del GORECAJ*



#### 4.2. Diseño de la Investigación

**De acuerdo con su Nivel de investigación:**

**a. Descriptiva**

La investigación es descriptiva porque realizó un análisis por cada variable según las características sobre las habilidades directivas que tenga cada uno de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca en su desempeño laboral. Hernández, R. y Mendoza (2018)

**b. Correlacional**

Esta investigación identificó estadísticamente la correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca. (Hernández, R. y Mendoza, J., 2018)

### **De acuerdo con el tipo de investigación:**

#### **a. Investigación aplicada**

Debido a que la investigación se basó en el estudio concreto de como las habilidades directivas de cada Funcionario Público influye en su desempeño laboral, se determinó en los resultados que arrojó el cuestionario aplicado a cada uno. Hernández y Mendoza ( 2018)

### **De acuerdo con el diseño de la investigación es:**

#### **a. No experimental**

Porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, esta investigación se hizo mediante la aplicación de un cuestionario a cada Funcionario Público para después de analizar los resultados presentarlos de manera objetiva. Hernández y Mendoza (2018)

#### **b. Transversal**

Debido a que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo, (es decir, en un tiempo único). Con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento. Hernández y Mendoza (2018)

### **4.3.Métodos de investigación**

**Deductivo- inductivo**, porque la investigación radica en la dirección del razonamiento para llegar a las conclusiones, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica. Hernández y Mendoza ( 2018)

**Analítico- Sintético**, porque es aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos y después relacionar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general de la investigación. Hernández y Mendoza (2018)

#### **4.4.Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1.Población**

Está conformada por 43 personas, clasificados en: 2 funcionarios Públicos, 34 Empleados de Confianza y 7 Servidores Públicos Directivos Superiores según la Dirección de Personal del Gobierno Regional de Cajamarca (noviembre, 2020)

##### **4.4.2.Muestra**

Por ser la población una cifra baja se consideró a los 43 Func 46 Públicos

##### **4.4.3.Unidad de análisis**

Gobierno Regional de Cajamarca.

##### **4.4.4.Unidad de observación**

La unidad de observación son los funcionarios públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, que se estudian de acuerdo a los indicadores de las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral.

#### **4.5.Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario. En esta investigación la recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario, instrumento mediante el cual una vez recogido los datos a

medir y la forma de realizar las preguntas que se administra a la población o a una muestra en donde lo característico es el anonimato del sujeto y se responden las preguntas del cuestionario”.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se trabajó con Microsoft Excel 2016 y los resultados obtenidos se plasmaron en tablas y figuras.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos**

- **Equipos electrónicos**
  - Laptop o PC
  - Impresora
  - Cámara fotográfica
- **Materiales de escritorio**
  - Papel bond A4
  - Lapicero
  - Memoria USB
- **Consumibles**
  - Tinta de colores

#### **4.8. Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 2**  
*Matriz de consistencia*

Título: Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020.								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología	Población y Muestra
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2019?</p> <p><b>Preguntas auxiliares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la relación entre las habilidades personales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca</li> <li>• Analizar la relación entre las habilidades interpersonales y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca</li> <li>• Analizar la relación entre las habilidades de grupo y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca</li> <li>• Analizar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las habilidades directivas se relacionan directamente y significativamente con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habilidades personales se relacionan directamente y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</li> <li>• Las habilidades interpersonales se relacionan directamente y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</li> <li>• Las habilidades de grupo se relacionan directamente y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</li> <li>• Las habilidades específicas de comunicación se relacionan directamente y significativamente con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</li> </ul>	<p><b>Variable X:</b></p> <p>Habilidades Directivas</p> <p><b>Variable Y:</b></p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Habilidades personales</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades de grupo</p> <p>Habilidades específicas de comunicación</p> <p>Desenvolvimiento</p> <p>Capacidad laboral</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Desarrollo del autoconocimiento</p> <p>Manejo del estrés personal</p> <p>Solución analítica y creativa de problemas</p> <p>Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</p> <p>Ganar poder e influencia</p> <p>Motivación de los demás</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Facultamiento y delegación</p> <p>Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</p> <p>Liderar el cambio positivo</p> <p>Elaboración de presentaciones orales y escritas</p> <p>Realización de entrevistas</p> <p>Conducción de reuniones de trabajo</p> <p>Habilidades individuales</p> <p>Comunicación abierta y directa</p> <p>Bienestar en el centro de labores</p> <p>Identificación con la institución</p> <p>Puesto de trabajo</p> <p>Formación y actualización de conocimientos</p> <p>Metas planificadas</p> <p>Metas alcanzadas</p> <p>Uso adecuado de elementos de trabajo</p> <p>Uso adecuado de instalaciones</p>	<p>Para esta investigación se utiliza la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario</p>	<p>Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico</p>	<p>43 funcionarios públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.</p>

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

Esta investigación buscó determinar el cómo se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional Sede Central de Cajamarca, 2020; el estudio confirma que las habilidades si influyen directamente en el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos, de manera resumida puedo explicar que las habilidades directivas de los 43 Funcionarios encuestados tienen un porcentaje de 51.2% calificado con el nivel de Alto, de la misma forma el desempeño laboral tiene un porcentaje de 53.3% que también está calificado con el nivel de alto; en los ítems de más adelante observaremos de qué manera influye cada una de las dimensiones en las variables de estudio.

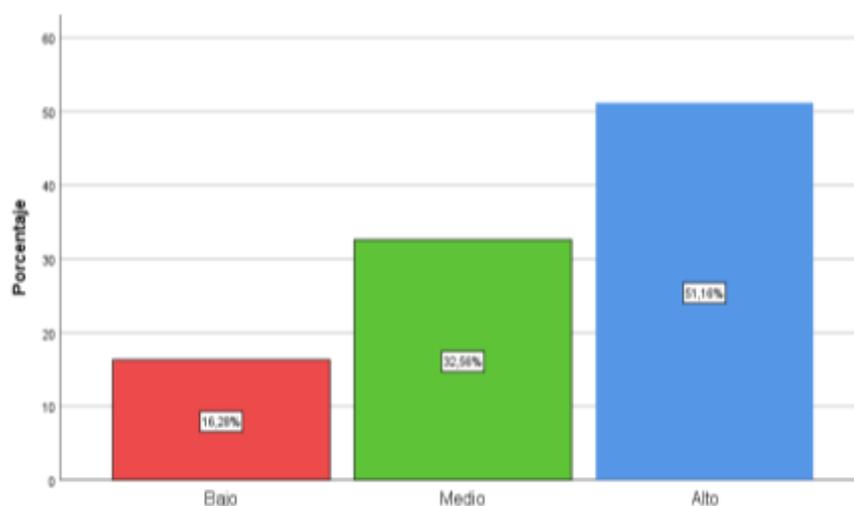
**Tabla 3**

*Habilidades directivas en general*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	16,3	16,3	16,3
	Medio	14	32,6	32,6	48,8
	Alto	22	51,2	51,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 2**  
*Habilidades directivas*



Fuente. Tabla 3

### **Análisis e interpretación**

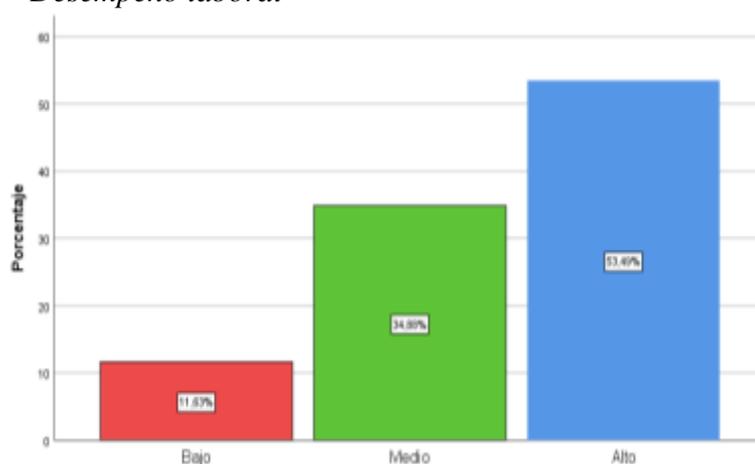
De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a la variable de estudio habilidades directivas, el 51.2% manifestó que **siempre** se aplica en el ejercicio de sus funciones, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos si aplica las habilidades para dirigir en sus despachos.

**Tabla 4**  
*Desempeño laboral en general*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	20,9	20,9
	Medio	11	25,6	46,5
	Alto	23	53,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 3**  
*Desempeño laboral*



Fuente. Tabla 4

### **Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a la variable de estudio desempeño laboral el 53.3% nos indica que **siempre** influye en el ejercicio de sus funciones las habilidades directivas para el buen desempeño laboral de los Funcionarios Públicos, lo que tiene un calificativo de nivel **alto**.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### **5.2.1. Análisis e interpretación**

#### **A. Habilidades Directivas**

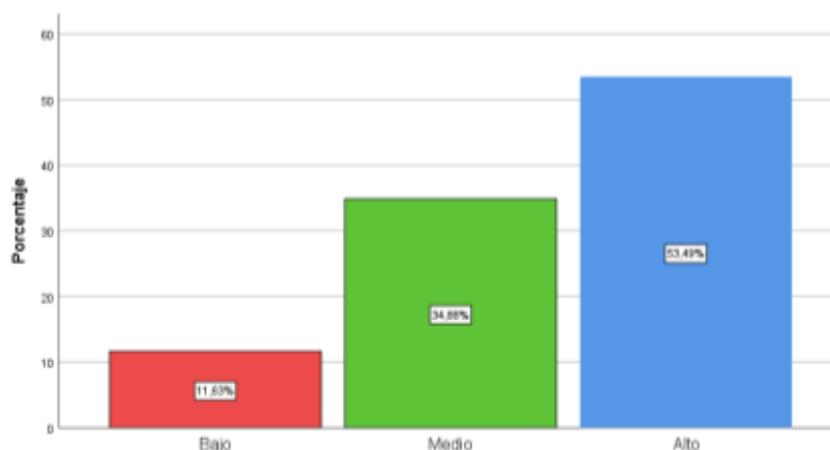
**Tabla 5**

*Habilidades personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11,6	11,6	11,6
	Medio	15	34,9	34,9	46,5
	Alto	23	53,5	53,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 4**  
*Habilidades Personales*



Fuente. Tabla 5

### **Análisis e interpretación**

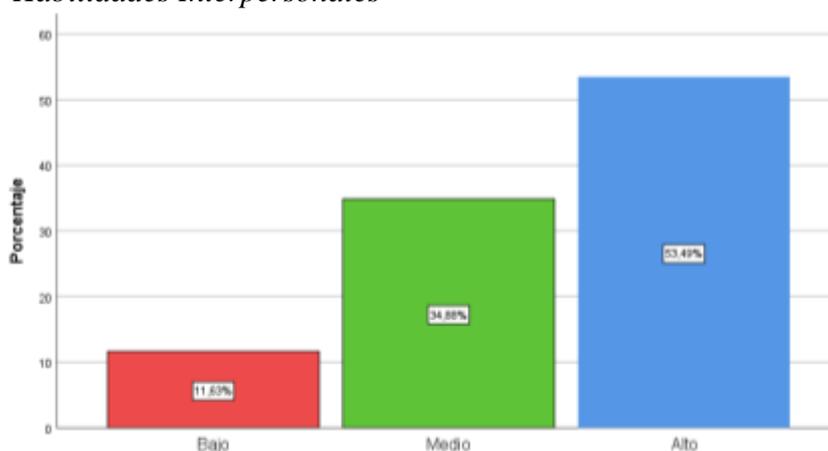
De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 53.5% afirma que **siempre** aplica en el ejercicio de sus funciones las habilidades personales, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos tienen habilidades personales para dirigir en sus despachos.

**Tabla 6**  
*Habilidades interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11,6	11,6	11,6
	Medio	15	34,9	34,9	46,5
	Alto	23	53,5	53,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 5**  
*Habilidades Interpersonales*



Fuente. Tabla 6

### **Análisis e interpretación**

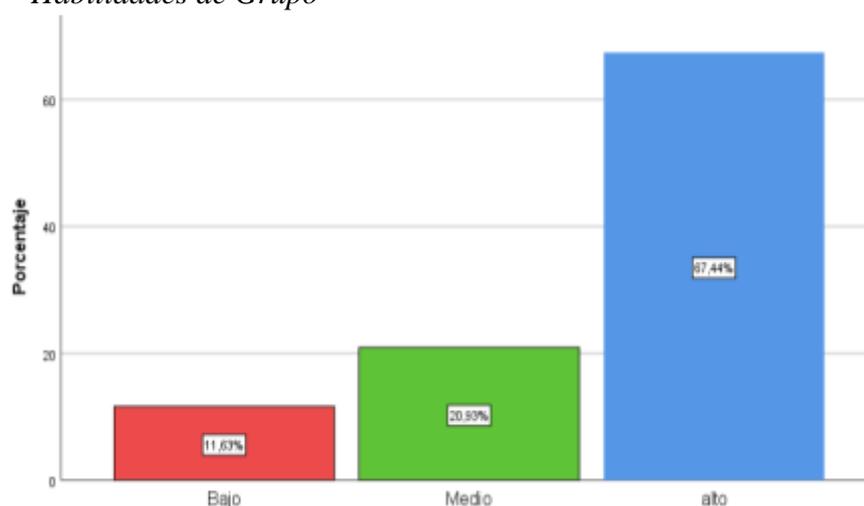
De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 53.5% afirma que **siempre** aplica en el ejercicio de sus funciones las habilidades interpersonales, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos tienen habilidades interpersonales para dirigir en sus despachos.

**Tabla 7**  
*Habilidades de grupo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	11,6	11,6	11,6
	Medio	9	20,9	20,9	32,6
	alto	29	67,4	67,4	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 6**  
*Habilidades de Grupo*



Fuente. Tabla 7

### **Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 67.4% afirma que **siempre** aplica en el ejercicio de sus funciones las habilidades de grupo, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos tienen habilidades de grupo para dirigir en sus despachos.

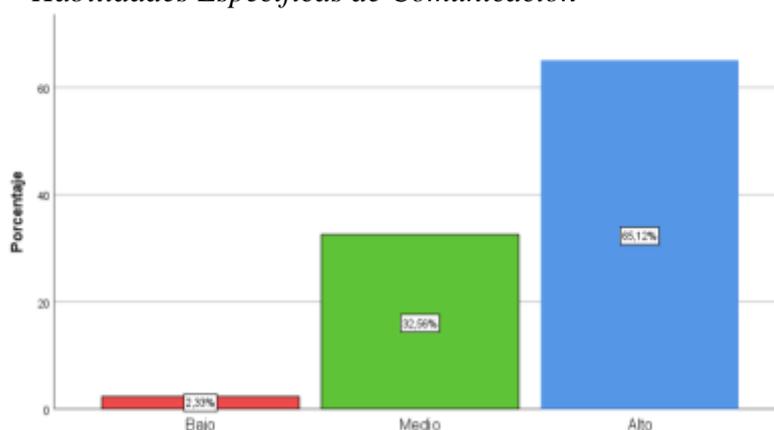
**Tabla 8**  
*Habilidades de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,3	2,3	2,3
	Medio	14	32,6	32,6	34,9
	Alto	28	65,1	65,1	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 7**

*Habilidades Específicas de Comunicación*



Fuente. Tabla 8

**Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 65.1% afirma que **siempre** aplica en el ejercicio de sus funciones las habilidades específicas de comunicación, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos tienen habilidades de comunicación para dirigir en sus despachos.

**B. Desempeño Laboral**

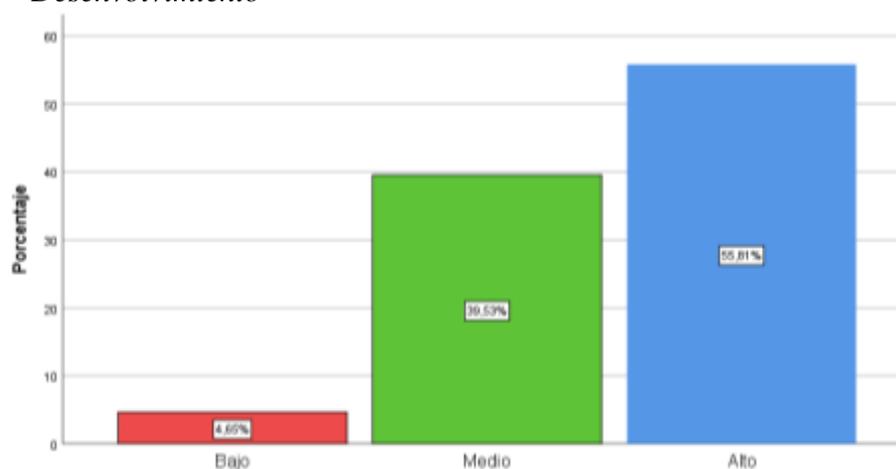
**Tabla 9**

*Desenvolvimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,7	4,7	4,7
	Medio	17	39,5	39,5	44,2
	Alto	24	55,8	55,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 8**  
*Desenvolvimiento*



Fuente. Tabla 9

### **Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 55.8% afirma que **siempre** aplica el desenvolvimiento en el desempeño laboral de sus funciones, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos aplica el desenvolviendo dentro de su desempeño laboral.

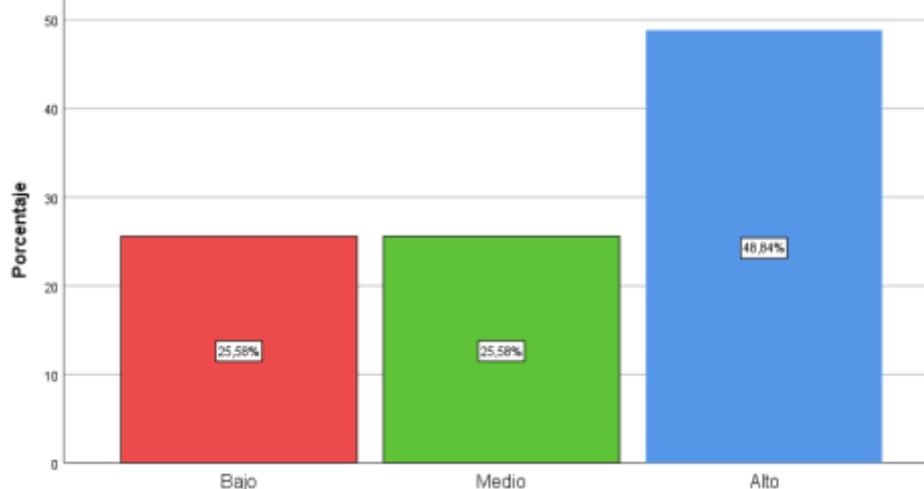
**Tabla 10**

*Capacidad laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	25,6	25,6	25,6
	Medio	11	25,6	25,6	51,2
	Alto	21	48,8	48,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 9**  
*Capacidad Laboral*



Fuente. Tabla 10

### **Análisis e interpretación**

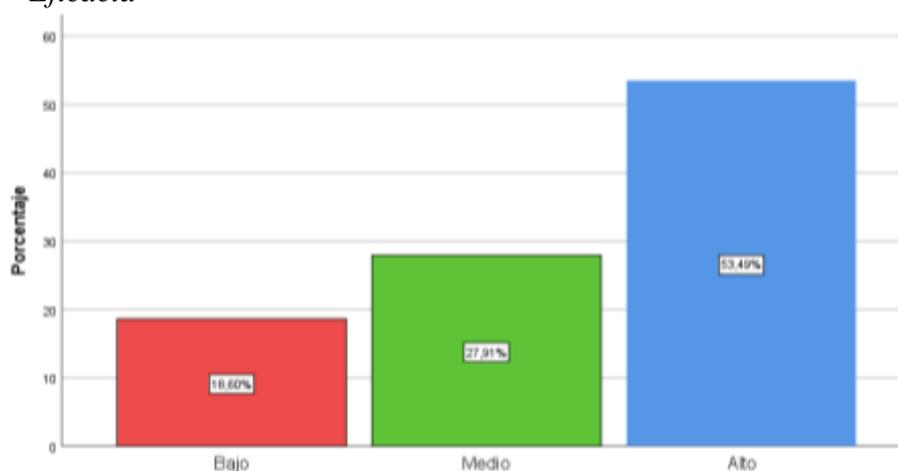
De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 48.8% afirma que **siempre** aplica la capacidad laboral en el desempeño laboral de sus funciones, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos aplica la capacidad laboral dentro de su desempeño laboral.

**Tabla 11**  
*Eficacia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	18,6	18,6	18,6
	Medio	12	27,9	27,9	46,5
	Alto	23	53,5	53,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 10**  
*Eficacia*



Fuente. Tabla 11

### **Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 53.5% afirma que **siempre** aplica la eficacia en el desempeño laboral de sus funciones, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos aplica la eficacia dentro de su desempeño laboral.

**Tabla 12**

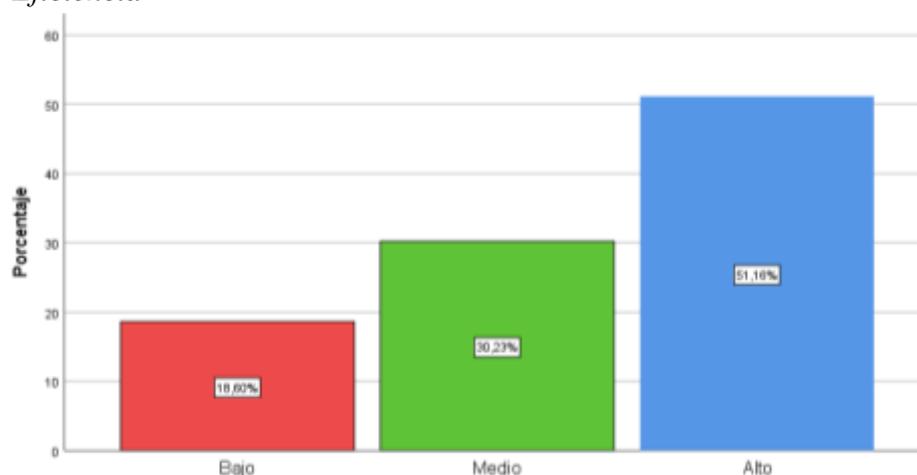
*Eficiencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	18,6	18,6	18,6
	Medio	13	30,2	30,2	48,8
	Alto	22	51,2	51,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Fuente: encuestas aplicadas

**Figura 11**

*Eficiencia*



Fuente. Tabla 12

### **Análisis e interpretación**

De los 43 Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca – Sede Central encuestados, en cuanto a esta dimensión de estudio el 51.2% afirma que **siempre** aplica la eficiencia en el desempeño laboral de sus funciones, el cual tiene un calificativo de nivel **alto**. Esta situación confirma que más de la mitad de los Funcionarios Públicos aplica la eficiencia dentro de su desempeño laboral.

#### **5.2.2. Discusión de resultados**

La investigación buscó ver cómo se relaciona las habilidades directivas con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca 2020, en lo cual se identificó que la relación es directa porque las habilidades directivas (51.2%) y el desempeño laboral (53.5%), son calificadas como alto en su aplicación dentro de su despacho. Los resultados coinciden con las conclusiones de la tesis de Pereda (2017). “Análisis de la Habilidades Directivas, aplicado al sector público de la Provincia de Córdova” (Tesis Doctoral). Universidad de Córdova-

Argentina, que concluye, que: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

Del mismo modo con los resultados del autor Tafur (2017) *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. (tesis Maestría) Universidad César Vallejo, Trujillo. El autor concluye:

Existe correlación entre la dimensión de Habilidades personales y la variable cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, puesto que el valor de Rho de Spearman es = 0,800, cifra que nos indica que la correlación es alta, es decir que los trabajadores consideran que los gerenciadore de esta institución, cuentan con habilidades personales, toda vez que los directivos son capaces de manejar sus emociones, el estrés y actuar con objetividad en la solución de conflictos en la mayoría de los casos.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

La investigación se planteó la hipótesis general que; Las habilidades directivas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020, lo cual se corrobora porque ambas variables tienen un calificativo promedio de alto.

**Tabla 13**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Habilidades directivas	Desempeño laboral
N		43	43
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	37,72	30,56
	Desv. Desviación	10,345	9,328
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,117	0,100
	Positivo	0,117	0,078
	Negativo	-0,067	-0,100
Estadístico de prueba		0,117	0,100
Sig. asintótica(bilateral)		0,157c	0,200c,d

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

El valor es mayor a 0,05, indica que se debe trabajar con el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 14**  
*Prueba de Correlación de las variables*

		Habilidades directivas	Desempeño laboral
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,766**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	43	43
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,766**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	43	43

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

**Tabla 15**  
*Prueba de Correlación de Habilidades directivas y desenvolvimiento*

		Habilidades directivas	Desenvolvimiento
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,662**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	43	43
Desenvolvimiento	Correlación de Pearson	0,662**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	43	43

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

**Tabla 16***Prueba de Correlación de Habilidades directivas y capacidad laboral*

		Habilidades directivas	Capacidad laboral
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,692**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	43	43
Capacidad laboral	Correlación de Pearson	0,692**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	43	43

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

**Tabla 17***Prueba de Correlación de Habilidades directivas y eficacia*

		Habilidades directivas	Eficacia
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,621**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	43	43
Eficacia	Correlación de Pearson	0,621**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	43	43

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

**Tabla 18***Prueba de Correlación de Habilidades directivas y eficiencia*

		Habilidades directivas	Eficiencia
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,767**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	43	43
Eficiencia	Correlación de Pearson	0,767**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	43	43

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

## CONCLUSIONES

1. Las habilidades directivas influyen de directamente el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Regional de Cajamarca, constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación.
2. La situación actual de las instituciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano, los funcionarios que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.
3. Los Funcionarios públicos tienen gran responsabilidad, por lo tanto, deben poseer lo suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, interpersonales, de comunicación y de grupo disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado.
4. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.
5. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en

un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo.

6. Las habilidades personales, Interpersonales, habilidades de grupo y las habilidades específicas de comunicación tienen relación directa con el nivel de desempeño laboral de los Funcionarios Públicos del Gobierno Regional de Cajamarca.

## **RECOMENDACIONES**

1. Ejecutar el Plan de Desarrollo de las Personas al servicio del Estado con la participación integral de los funcionarios públicos a fin de fortalecer sus capacidades, importante por la misma naturaleza de sus funciones y por el cargo de funcionario que desempeñan.
2. Fomentar en mayor nivel el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación a fin de lograr mayores resultados positivos en la gestión administrativa.
3. Fortalecer las capacidades profesionales de los servidores públicos a fin de que las decisiones tomadas tengan incidencia en la población y la gestión logre cerrar brechas sociales de desigualdad.

## REFERENCIAS

- Chávez (2016). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario-Cajamarca, 2012* . Universidad Nacional de Cajamarca.
- Chávez, Cigueñas y Martensen (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Universidad Del Pacifico.
- Chiavenato (2016). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Griffin y Van Fleet (2016). *Habilidades Directivas: Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning.
- Hellriegel (2015). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Editores.
- Hernández y Mendoza (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Pearson Editores.
- Montaña y Alonso (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Universidad del Rosario.
- Pereda (2017). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Universidad de Córdoba.
- Ramírez (2016). *Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014*. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Robbins y Judge (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Tafur (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. Universidad César Vallejo.

Whetten y Cameron (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill.

# APÉNDICES

**Apéndice 1: Instrumento de recopilación de datos para medir las habilidades directivas y el desempeño laboral**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

**DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA**

El presente cuestionario con escala busca el recojo de información para una investigación de tesis de la Universidad Nacional de Cajamarca, con el objetivo de demostrar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Gobierno regional de Cajamarca, 2020.

La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Generalmente	Siempre
0	1	2	3	4

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una “X” la casilla que mejor represente su respuesta.

		4	3	2	1	0
	<b>Variable X: HABILIDADES DIRECTIVAS</b>					
	<b>Dimensión: Habilidades personales</b>					
01	Habilidad para el reconocimiento y comprensión a los colaboradores.					
02	Habilidad para el manejo de sus problemas personales.					
03	Habilidad para resolver creativamente los problemas					
	<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>					
04	Habilidad para comunicarse de manera precisa y honesta.					
05	Habilidad para influir en los colaboradores					
06	Habilidad para motivar a sus colaboradores					

07	Habilidad para el manejo de conflictos					
	<b>Dimensión: Habilidades de grupo</b>					
08	Habilidad para delegar funciones					
09	Habilidad para trabajar en equipo					
10	Habilidad para liderar al cambio positivo					
	<b>Dimensión: Habilidades de comunicación</b>					
11	Habilidad para elaborar presentaciones orales y escritas					
12	Habilidad para realizar entrevistas					
13	Habilidad para conducción de reuniones de trabajo					
	<b>Variable Y: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
	<b>Dimensión: Desenvolvimiento</b>					
14	Desarrolla habilidades individuales					
15	Desarrolla una comunicación abierta y directa					
16	Está satisfecho con las funciones que realiza en el centro laboral					
17	Se identifica con la institución					
	<b>Dimensión: Capacidad laboral</b>					
18	Siente que tiene dominio sobre su trabajo					
19	Esta en continua formación y actualización de conocimientos.					
	<b>Dimensión: Eficacia</b>					
20	Planifica las metas					
21	Evalúa el logro de metas					
	<b>Dimensión: Eficiencia</b>					
22	Usa adecuadamente los elementos de trabajo bajo su responsabilidad.					
23	Usa adecuadamente las instalaciones bajo su responsabilidad.					



Dr. Alejandro Vásquez Ruiz



Dr. Juan José Julio Vera Abanto

## Apéndice 2: Correlaciones ítem - total del cuestionario para Habilidades Directivas

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	TOTAL
item1	1													
item2	0,658	1												
item3	0,544	0,142	1											
item4	0,454	0,683	0,292	1										
item5	0,454	0,683	0,292	1,000	1									
item6	0,206	0,097	0,488	0,600	0,600	1								
item7	0,206	0,097	0,488	0,600	0,600	0,466	1							
item8	0,086	0,203	0,475	0,324	0,324	0,788	0,046	1						
item9	0,647	0,218	0,654	0,149	0,149	0,149	0,447	0,311	1					
item10	0,454	0,292	0,878	0,066	0,066	0,466	0,466	0,417	0,447	1				
item11	0,832	0,654	0,218	0,745	0,745	0,447	0,447	0,103	0,333	0,149	1			
item12	0,776	0,746	0,611	0,324	0,324	0,046	0,324	0,225	0,725	0,695	0,518	1		
item13	0,537	0,878	0,292	0,600	0,600	0,066	0,066	0,046	0,149	0,600	0,447	0,788	1	
TOTAL	0,893	0,824	0,331	0,709	0,709	0,402	0,168	0,330	0,539	0,416	0,833	0,859	0,753	1

Se puede apreciar que la relación del Ítem con el total tiene valores aceptables ya que **son mayores a 0,20**, lo que indica que los ítems aportan positivamente al total. Cabe resaltar que el ítem 7 (0,1682) es el que menos aporta, pero se le considera para el estudio para tener mayor información de la variable.

**Apéndice 3: Correlaciones ítem - total del cuestionario de variable 2: Desempeño Laboral**

	<i>item14</i>	<i>Item15</i>	<i>Item16</i>	<i>Item17</i>	<i>Item18</i>	<i>Item19</i>	<i>Item20</i>	<i>Item21</i>	<i>Item22</i>	<i>Item23</i>
item14	1									
item15	0,5774	1								
item16	0,5774	0,0000	1							
item17	0,9264	0,4376	0,7293	1						
item18	0,8321	0,8006	0,4804	0,8642	1					
item19	0,6547	0,7559	0,3780	0,7167	0,9078	1				
item20	0,4472	-0,2582	0,7746	0,5649	0,2067	0,0976	1			
item21	0,4472	-0,2582	0,7746	0,5649	0,2067	0,0976	1,0000	1		
item22	0,4472	0,7746	-0,2582	0,2636	0,5375	0,4880	-0,0667	-0,0667	1	
item23	1,0000	0,5774	0,5774	0,9264	0,8321	0,6547	0,4472	0,4472	0,4472	1
TOTAL 2	0,9295	0,6147	0,6733	0,9522	0,9234	0,8077	0,5366	0,5366	0,4762	0,9295

Se puede apreciar que la relación del Ítem con el total tiene valores aceptables ya que son **mayores a 0.2**, lo que indica que los ítems aportan positivamente al total.

**Apéndice 4: Análisis de confiabilidad interna del cuestionario: Habilidades Directivas**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,848	13

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item1	49,75	15,929	,847	,807
item2	49,88	17,268	,766	,817
item3	49,38	20,554	,189	,861
item4	49,25	19,071	,648	,829
item5	50,25	19,071	,648	,829
item6	50,00	20,571	,304	,848
item7	50,00	21,714	,059	,861
item8	49,25	20,500	,180	,863
item9	48,88	20,125	,464	,840
item10	49,25	20,500	,320	,848
item11	49,38	18,839	,800	,823
item12	49,25	16,786	,808	,812
item13	49,00	18,857	,699	,826

El análisis de fiabilidad del cuestionario de la **variable1: Habilidades directivas**. Muestra que no es necesario eliminar ningún ítem para mejorar el valor de alfa=0,848. El cual salió ACEPTABLE para continuar con el estudio. (ver anexo al final)

## Apéndice 5: Análisis de confiabilidad interna del cuestionario: Desempeño Laboral

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	10

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item14	39,63	17,125	0,914	0,887
item15	39,88	18,125	0,534	0,904
item16	39,88	17,839	0,601	0,901
item17	40,00	13,714	0,926	0,879
item18	40,25	14,500	0,888	0,881
item19	40,13	16,125	0,742	0,892
item20	40,00	18,571	0,448	0,909
item21	40,00	18,571	0,448	0,909
item22	40,00	18,857	0,381	0,912
item23	39,63	17,125	0,914	0,887

El análisis de fiabilidad del cuestionario de la variable 2: Desempeño laboral. Muestra que no es necesario eliminar ningún ítem para mejorar el valor de alfa = 0,906. El cual salió BUENO para continuar con el estudio. (ver anexo al final)

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Tabla de valores del Alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[	Inaceptable
[0,5 ; 0,6[	Pobre
[0,6 ; 0,7[	Débil
[0,7 ; 0,8[	Aceptable
[0,8 ; 0,9[	Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente