

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS  
OPERATIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA,  
EN EL AÑO 2016

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

ZANNY MARTHA TORREJÓN PLATA

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS  
OPERATIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE  
BASADRE GROHMANN - TACNA, EN EL AÑO 2016**

Tesis sustentada y aprobada el 11 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



.....  
Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

SECRETARIO :



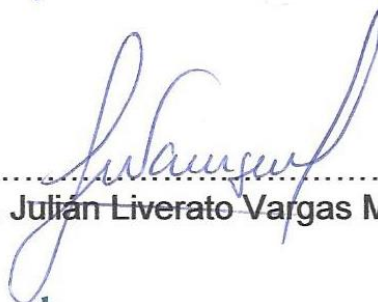
.....  
Dr. Víctor Carmen Echegaray Munenaka

MIEMBRO :



.....  
M. Sc. Gonzalo Gambini Quezada

ASESOR :



.....  
Dr. Julián Liverato Vargas Mamani

## **DEDICATORIA**

*Dedico esta Tesis con toda la humildad a Dios, quién supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación como profesional.*

*A mi familia, por su apoyo invaluable.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema .....	04
1.2. Formulación del problema .....	06
1.2.1 Problema principal .....	06
1.2.2 Problemas específicos .....	06
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	07
1.3.1. Justificación de la investigación .....	07
1.4 Alcances y limitaciones .....	09
1.5 Objetivos de la investigación .....	09
1.5.1 Objetivo general .....	09
1.5.2 Objetivo específico .....	09
1.6 Hipótesis.....	10
1.6.1 Hipótesis principal .....	10

1.6.2 Hipótesis secundarias .....	11
-----------------------------------	----

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación .....	12
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional .....	12
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional .....	13
2.1.3 Antecedentes a nivel local.....	15
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Habilidades directivas .....	16
2.2.1.1 Teorías o modelos .....	16
2.2.1.2 Definición de habilidades directivas .....	28
2.2.1.3 Componentes de las habilidades directivas .....	29
2.2.1.4 El rol del directivo público .....	37
2.2.2 Desempeño laboral .....	38
2.2.2.1 Definición .....	38
2.2.2.2 Evaluación del desempeño .....	39
2.2.2.3 Componentes del desempeño laboral .....	43
2.2.2.4 Evaluación del desempeño en las universidades públicas .....	46
2.2.3 Administración pública .....	47
2.2.3.1 Definición .....	47
2.2.3.2 Gestión pública y administración pública .....	47
2.2.3.3 Gestión pública por resultados.....	48

2.2.3.4 El proceso de modernización de la gestión pública .....	49
2.2.3.5 Los sistemas de la gestión pública .....	50
2.2.3.6 Los gestores públicos .....	51
2.2.4 Aspectos generales de la universidad .....	53
2.2.4.1 Antecedentes generales de la organización .....	53
2.3 Definición de términos básicos .....	60

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	64
3.2 Población y /o muestra de estudio .....	65
3.2.1 Población .....	65
3.2.2 Muestra .....	65
3.3 Operacionalización de variables.....	67
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.4.1 Técnicas de recolección de datos .....	69
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos .....	69
3.5 Método de análisis de datos.....	70
3.6 Fichas técnicas.....	70

### CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO

4.1 Marco filosófico.....	72
---------------------------	----

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1	Presentación .....	75
5.2	Análisis e interpretación de resultados .....	75
5.3	Contrastación de la hipótesis .....	112

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

	Discusión de resultados .....	132
--	-------------------------------	-----

	CONCLUSIONES .....	138
--	--------------------	-----

	RECOMENDACIONES.....	141
--	----------------------	-----

	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
--	---------------------------------	-----

	ANEXOS.....	151
--	-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Habilidades directivas	28
Tabla 2	Componentes del entorno laboral	37
Tabla 3	Las ventajas de la evaluación del desempeño	40
Tabla 4	Enfoques sobre evaluación del desempeño	42
Tabla 5	Elementos para la actuación de personal que ocupa cargo directivo.	52
Tabla 6	Población de la UNJBG	54
Tabla 7	Distribución de la población	65
Tabla 8	Distribución de la muestra	66
Tabla 9	Habilidades directivas	76
Tabla 10	Habilidades interpersonales	77
Tabla 11	Motivación	78
Tabla 12	Inteligencia emocional	79
Tabla 13	Asertividad	80
Tabla 14	Resolución de conflictos	81
Tabla 15	Dirección	82
Tabla 16	Supervisión	83
Tabla 17	Delegación	84

Tabla 18	Manejo del estrés	85
Tabla 19	Desarrollo de personas	86
Tabla 20	Habilidades sociales	87
Tabla 21	Gestión del tiempo	88
Tabla 22	Resolución de problemas y toma de decisiones	89
Tabla 23	Habilidades técnicas y profesionales	90
Tabla 24	Administración	91
Tabla 25	Finanzas	92
Tabla 26	Logística	93
Tabla 27	Habilidades del liderazgo	94
Tabla 28	Visión de futuro	95
Tabla 29	Dominio de los cambios	96
Tabla 30	Diseño de la organización	97
Tabla 31	Niveles de integridad	98
Tabla 32	Desempeño laboral	99
Tabla 33	Eficiencia	100
Tabla 34	Uso del conocimiento y habilidades	101
Tabla 35	Planeación y organización de su trabajo	102
Tabla 36	Iniciativa	103
Tabla 37	Eficacia	104
Tabla 38	Calidad	105

Tabla 39	Relaciones interpersonales	106
Tabla 40	Resultados	107
Tabla 41	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	108
Tabla 42	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	110
Tabla 43	Información de ajuste de los modelos	113
Tabla 44	Bondad de ajuste	113
Tabla 45	Pseudo R cuadrado	114
Tabla 46	Estimaciones de parámetro	115
Tabla 47	Información de ajuste de los modelos	117
Tabla 48	Bondad de ajuste	117
Tabla 49	Pseudo R cuadrado	118
Tabla 50	Estimaciones de parámetro	119
Tabla 51	Información de ajuste de los modelos	121
Tabla 52	Bondad de ajuste	121
Tabla 53	Pseudo R cuadrado	122
Tabla 54	Estimaciones de parámetro	123
Tabla 55	Información de ajuste de los modelos	125
Tabla 56	Bondad de ajuste	125
Tabla 57	Pseudo R cuadrado	126
Tabla 58	Estimaciones de parámetro	127
Tabla 59	Información de ajuste de los modelos	129

Tabla 60	Bondad de ajuste	129
Tabla 61	Pseudo R cuadrado	130
Tabla 62	Estimaciones de parámetro	131

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar si las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. El estudio es de tipo básica, cuyo diseño es no experimental, transeccional y descriptivo. La muestra estuvo constituida por los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna (Tesorería, contabilidad, presupuesto, almacén, abastecimiento, recursos humanos), en un total de 161. El instrumento utilizado es el cuestionario. De acuerdo a la aplicación de la prueba regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (65 %) de las habilidades directivas frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. por lo que se comprueba que las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, desempeño laboral, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales.

## **ABSTRACT**

The present research work has as objective to determine if the directing skills of the heads of the operating areas influence the administrative performance of the National University Jorge Basadre Grohmann - Tacna, in the year 2016. The studies are basic, non-experimental, transitional and descriptive. The most important are the servers in the critical areas of the Jorge Basadre Grohmann National University - Tacna (Treasury, accounting, assumption, storage, supply, human resources), out of a total of 161. The instrument used for the questionnaire. According to the application of its ordinal logistic regression, the percentage dependence (65%) of the directive skills on labor performance is determined according to the Nagelkerke coefficient. because it can be seen that the managerial skills of the heads of the operating areas influence the administrative performance of the National University Jorge Basadre Grohmann - Tacna in 2016.

**Keywords:** Management skills, job performance, interpersonal skills, conceptual skills.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar si las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. En la lógica actual de globalización y permanente competencia, así como en la vía de las tendencias organizacionales que se presenta en el mundo, se hace primordial que, las habilidades directivas en las organizaciones, estén en constante renovación, adaptación y a los nuevos retos que enfrentan los entes organizativos, por lo que la conducción organizacional requiere la evaluación de las habilidades interpersonales, habilidades sociales, habilidades técnicas y habilidades de liderazgo, todo ello para optimizar la relación con las exigencias que el global entorno requiere para las organizaciones exitosas.

En el contexto universitario, el desarrollo de la gestión administrativa exige una actualización de las habilidades de sus directivos, considerando que se desenvuelven en sistemas administrativos (Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Presupuesto, Almacén, Persona, etc.), donde se tiene que

cumplir normas y que el trabajo que se desarrolla debe ser por resultados; sin embargo, poco se logra, debido a que no se encuentran en la conducción organizacional jefes que posean óptimas habilidades directivas, por ende, la ejecución del presente estudio, permite detectar los factores que dificultan que las referidas habilidades sean desarrolladas de manera acertada y que, de esta forma, se logre brindar un buen desempeño laboral, a través de procesos exitosos con capital humano contento, basado en el trabajo en equipo y dirigidos con jefes líderes, que promuevan escenarios agradables, y con habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades. Por lo antes referido, el presente trabajo de investigación considera los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el planteamiento del problema que involucra la descripción y la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, así como los objetivos y las hipótesis.

El capítulo II considera el marco teórico que incluye los antecedentes del estudio, bases teóricas, y la definición de términos básicos, todo ello en base a las variables de estudio.

El capítulo III considera el marco metodológico, que considera el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV presenta el marco filosófico.

El capítulo V considera los resultados de acuerdo a las variables de estudio.

Para finalizar, se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En el contexto internacional, es evidente que los constantes cambios en el ambiente laboral exigen la permanente adecuación de los entes a esos nuevos contextos organizacionales, políticas y estrategias en un corto espacio de tiempo. En ese sentido, urgen esfuerzos para valorar el capital humano disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales. Por tanto, surge un protagonista que es decisivo para el éxito organizacional, que es el que se encuentra en el ápice estratégico como el directivo, por lo que resulta indispensable que posea cualidades cruciales para promover el buen desempeño de los subordinados en el ente.

Al respecto, en Perú, en el sector público está latente la preocupación del fortalecimiento del desempeño laboral; pues cada vez las entidades públicas no demuestran gran eficiencia y eficacia; una muestra de ello son las universidades públicas, en que los directivos pareciera que no poseen suficientes habilidades directivas, como las habilidades técnicas,

habilidades interpersonales, habilidades sociales, habilidades técnicas y profesionales, así como las habilidades de liderazgo; por lo que trae consigo que no se promueva un buen desempeño laboral en las diferentes áreas operativas, como abastecimientos, tesorería, contabilidad, personal, etc., es decir, que no se demuestra un buen nivel de eficiencia y eficacia. De continuar esta situación la referida Universidad no podrá obtener sus objetivos institucionales a cabalidad.

En la ciudad de Tacna, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, pareciera que las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas no son óptimas, pues a veces no se brinda y desarrolla un buen servicio a los usuarios; es probable que se dé tal situación, debido a que la organización no fortalece las capacidades de los jefes que tienen a su cargo un área administrativa crítica, de lo contrario impulsaría una excelente gestión administrativa. Asimismo, las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas no enfatizan el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos; por lo que se determina que la dirección en las universidades públicas no promueve óptimamente la eficacia y sostenibilidad como expresión de liderazgo, además, no desarrollan

novedosas prácticas de gestión que garanticen la implementación de mecanismos para una mayor productividad, y se lidere procesos de mejora en la gestión de la universidad. En suma, es primordial aclarar, que, sin las habilidades directivas adecuadas, los subordinados permanecerán estancados en los entes, sin producir un servicio con calidad; de continuar tal situación el personal administrativo no podrá coadyuvar al cumplimiento de la misión de la universidad y; por ende, no podrá brindar calidad en el servicio.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué forma las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

a) ¿Cómo las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016?

- b) ¿Cómo las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016?
- c) ¿De qué manera las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016?
- d) ¿De qué forma las habilidades de liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

En cuanto a la justificación teórica, la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre las habilidades directivas, en cuanto a habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades sociales y habilidades de liderazgo, que afecta en alguna medida el desempeño laboral con relación a la eficiencia y eficacia, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna.

Con respecto a la justificación práctica, de acuerdo a los resultados de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de habilidades directivas, en cuanto a las habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades sociales y habilidades de liderazgo, que afecta el desempeño laboral en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna.

Con respecto a la justificación metodológica, para mejorar las habilidades directivas, se acude al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para medir las habilidades directivas y el desempeño laboral, desarrollado por el investigador. A través de la aplicación del cuestionario y el procesamiento en el SPSS 22, así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de instrumentos, como el cuestionario.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

El presente estudio es fundamental para optimizar la gestión administrativa de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann- Tacna; debido a como resultado del estudio se brinda recomendaciones que en alguna medida contribuye a la mejora de las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas, en sus diferentes dimensiones, sobre todo en las habilidades sociales, así como las técnicas y profesionales.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

El presente estudio refiere a las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna.

### **1.4.2 Limitaciones**

Las limitaciones que se tuvo en el estudio fueron el financiamiento para concluir el estudio.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar si las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer si las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo

de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

- b) Verificar si las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
- c) Determinar si las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
- d) Establecer si las habilidades de liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis principal**

Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **1.6.2 Hipótesis secundarias**

- a) Las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
- b) Las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
- c) Las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
- d) Las habilidades de liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Antecedentes a nivel internacional**

Aburto y Bonales (2011), desarrollaron el estudio *“Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”*, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. El estudio concluye que el clima organizacional está en función en parte de las habilidades directivas; asimismo, el modelo de habilidades directivas ha permitido desarrollar un diagnóstico adecuado en el contexto de los entes públicos. El liderazgo afecta el clima organizacional en 0,932, la comunicación en 0,897, la motivación en 0,828, el manejo del conflicto en 0,661 y la formación de equipos en 0,035. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia. Al respecto, se hace indispensable que las organizaciones le den prioridad a formar líderes de las diversas áreas operativas que garantice la calidad del desarrollo de los procesos, en otras palabras, ejerza un buen liderazgo, y también posea habilidades técnicas.

Pereda, López-Guzmán y Gonzáles (2014), desarrollaron el estudio “*Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba*” (España) Intangible Capital, de la Universidad Politécnica de Catalunya Barcelona, España. El estudio concluye que el poseer adecuadas habilidades personales brinda ventajas competitivas; por ello los directivos deben reflexionar sobre la calidad de su desempeño en las direcciones de los diversos entornos operativos, debe promover el compromiso pleno de los miembros de la organización para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, basado en el cumplimiento de principios de los diferentes sistemas administrativos. Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas; por ello deben valorar al capital humano, y considera la crítica labor que desarrolla un directivo.

### **2.1.2 Antecedentes a nivel nacional**

Velásquez (2014) desarrolló el trabajo de investigación “*Liderazgo transformador en relación a las habilidades de gestión organizacional en instituciones educativas*”. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima – Perú. Se demostró la correlación positiva entre la dimensión carisma del liderazgo transformador y las habilidades de gestión directiva, ha sido confirmada por el coeficiente

de correlación que alcanzó el índice de 0,175, lo que traducía que en la percepción docente están ligeramente asociadas ambas variables, esto es que una mínima parte de las habilidades de gestión se correlaciona con las prácticas del liderazgo transformador en las instituciones educativas de la muestra. El estudio concluye que los directivos deben desarrollar una efectiva motivación, y deben poseer inteligencia emocional, dirigirse a sus subordinados con asertividad; y sobre todo deben saber resolver conflictos; todo ello permitirá que los trabajadores desarrollen un buen desempeño, utilizando adecuadamente el conocimiento y sus habilidades, que puedan planear y organizar su trabajo; solo así se podrá conseguir el éxito organizacional; sin embargo, en el contexto actual, la debilidad de las organizaciones es que cuentan con directivos que solo les interesa los resultados, no analizan cómo se sienten el capital humano, es decir, no se preocupan por la dimensión afectiva. Por ello, se debe desarrollar estrategias efectivas para mejorar las habilidades directivas en las organizaciones públicas.

Muguerza (2015) desarrolló el estudio “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo” (Tesis de grado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. El estudio concluye que

los directivos, quienes direccionan hacia el cambio, hacia la innovación, inciden de manera favorable en el comportamiento de sus trabajadores o en el clima organizacional. Los directivos a veces no promueven que los subordinados se adapten a los cambios; por ello los directivos deben tener pensamiento innovador y creativo.

### **2.1.3 Antecedentes a nivel local**

Salinas (2012) elaboró el estudio “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011”. El estudio concluye que las habilidades gerenciales son adecuadas; sin embargo, no son tan asertivos y no gestionan de forma correcta su tiempo; por lo que no logran promover las relaciones interpersonales, y si bien es cierto se enfoca a resultados, se ve que el personal no está satisfecho con su labor.

Vanegas Salinas (2016) elaboró el estudio “Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2016”. (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna. El estudio concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral; por lo que se nota que la plana directiva de la organización posee habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales que

contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, a través también de la motivación laboral. Al respecto, en el contexto actual en las universidades públicas es determinante que los trabajadores laboren con eficiencia y con enfoque de resultados, para ello, es fundamental que los directivos se capaciten en el desarrollo de habilidades directivas, basado en la indigencia emocional.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Habilidades directivas**

#### **2.2.1.1 Teorías o modelos**

##### **a) Modelo de Peter Drucker (1999)**

Pereda y Berrocal (2005), citan a Peter Drucker quien propone operaciones básicas de dirección. Un directivo en primer lugar, determina objetivos; segundo, un directivo organiza; posteriormente un directivo motiva, comunica, tarea de medición y apresta o prepara personas. Por tanto, considera lo siguiente:

##### **- Fijación de objetivos**

Los objetivos determinan los resultados que se desea conseguir. Los objetivos deben reunir los siguientes atributos:• Establecerse a un tiempo

específico. • Determinarse cuantitativamente. Y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Al respecto, el modelo de Drucker (1999) permite en parte desarrollar una evaluación de las habilidades directivas en el contexto de las municipalidades, porque consideran los objetivos, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización.

#### - **Organización**

Según Pereda y Berrocal (2005), la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. En el contexto de las organizaciones públicas no priorizan de manera acertada la organización, que es la distribución equitativa ordenada estructurada de los recursos humanos, de las tareas, de los recursos humanos, recursos materiales.

#### - **Motivación**

Las teorías relacionadas con la motivación, siendo la más relevante la Jerarquía de las necesidades de Maslow. Al respecto, se trata de un factor de dimensión psicológica, que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Al respecto, lamentablemente en las organizaciones

públicas solo se enfocan a resultados, sin tener en cuenta que se hace necesario motivar a los trabajadores, reconociendo su labor, no solo criticarlos; por ello los directivos deben desarrollar diversas estrategias para dinamizar su motivación sobre todo del logro.

- **Comunicación de apoyo**

La comunicación de apoyo es la que busca preservar una relación favorable entre los comunicadores en el momento que están abordando el escollo en cuestión. Al respecto, en el entorno organizacional debe haber una adecuada comunicación ascendente, descendente y horizontal, pero solo se logrará tal aspecto si los directivos tienen adecuadas competencias comunicativas, con competencias sociales y relaciones interpersonales, con inteligencia social.

- **Tarea de medición**

Los directivos con sus habilidades directivas deben contribuir a una adecuada gestión de las tareas, a través de la evaluación de los componentes y sus metas que deben cumplir para conseguir concretizar sus objetivos, y hacer que se cumpla la misión y alcanzar la visión de los entes organizacionales.

### - **Preparación de personas**

La preparación de personas hace referencia a la formación en capacidades de los recursos humanos sobre los procedimientos, recursos y elementos de una organización, en conocimientos, habilidades y fortalecimiento de valores (Pereda y Berrocal, 2005). Al respecto, hoy en día, en el mercado laboral existe mucha competencia por ello, las organizaciones deben seleccionar personal con un buen perfil profesional, es decir, que tengan una preparación sólida, con competencias profesionales y también técnicas, que contribuyan en gran medida al éxito organizacional.

### **b) Modelo de Katz (1955)**

Robbins-Coulter, (2006), citan al investigador Robert L. Katz, quien encontró que los gerentes requieren de tres habilidades administrativas básicas:

#### - **Las habilidades humanas**

Las habilidades humanas son fundamentales para promover el desempeño adecuado de los trabajadores; entonces es evidente que los directivos deben tener adecuadas habilidades humanas y promueva el trabajo colaborativo, y sepan saber ser y saber convivir (Katz, 1955 citado por Robbins-Coulter, 2006).

- **Las habilidades técnicas**

Son las destrezas en un campo especializado, como contabilidad, cómputo, ingeniería. Estas habilidades son muy primordiales en los niveles inferiores de la gestión, debido a que estos gerentes tratan directamente con los empleados que ejecutan el trabajo del ente. (Katz, 1955 citado por Robbins-Coulter, 2006). Al respecto, es fundamental que en el contexto público y privado los entes organizacionales deben contar con habilidades técnicas, para fundamentar sus decisiones y desarrollar sus responsabilidades de manera correcta cumpliendo las normas.

- **Habilidades conceptuales**

Son las capacidades que le permite a una persona la adquisición, análisis e interpretación de la información de forma coherente; por ello los directivos también deben tener adecuadas habilidades conceptuales que le permite cumplir con sus diversas funciones, pues son capaces de razonar, diagnosticar las situaciones y de ahí dar propuestas de solución (Katz, 1955 citado por Robbins-Coulter, 2006).

**c) Modelo de Bateman y Snell (1999)**

Pereda y Berrocal (2005), citan a Bateman y Snell quienes fundamentan que entre las habilidades directivas se consideran a las

habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades de toma de decisiones, habilidades interpersonales, habilidades de comunicación.

**d) Modelo de Whetten y Cameron (2005)**

Según Pereda (2016), a criterio de los autores Whetten y Cameron, las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad. Si bien es cierto este modelo es fundamental; sin embargo, no se orienta para evaluar las habilidades directivas en el contexto de los entes públicos; solo se consideraría las habilidades de jerarquía.

**e) Modelo de Madrigal (2009)**

De acuerdo a Madrigal (2009), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son:

**- La comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción que contribuye en alguna medida al éxito de la organización; para ellos los integrantes del

ente deben contar con suficientes competencias comunicativas. Asimismo, las funciones de la comunicación grupal y organizacional. En un ente se aprecia cuatro funciones primordiales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e informativa (Madrigal, 2009). Al respecto, una de las debilidades de los directivos son las competencias comunicativas; por lo que es imprescindible que desarrollen buenas prácticas de comunicación organizacional; sobre todo cuando se dirigen a los subordinados.

- **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión (Madrigal, 2006). Los directivos deben ejercer un buen liderazgo, con responsabilidad, con alto compromiso, que garantice elevar los niveles de eficiencia y eficacia, que tengan visión de futuro, dominio de cambios, que sepan adecuadamente organizar su trabajo, diseñar bien las tareas, y distribuirlas de manera equitativa, con alto nivel de integridad.

- **Creatividad**

Es un proceso de generar nuevas ideas, productos, procesos, y brindar soluciones. Una característica primordial en el líder es la creatividad

(Madrigal, 2006). Actualmente, cada vez es más exigente que los miembros de la organización sean creativos; sobre todo los directivos; solo de la creatividad dependerá el progreso, la innovación, y que se haga visible en el tejido empresarial.

- **Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos considera la agrupación de estrategias y actividades para tratarlos, orientar vías de discusión y toma de decisiones, entre otros atributos; mientras que, la resolución de conflictos es una acción de solución que también involucra llevar un proceso y que puede conformar el proceso de manejo (Alles, 2006). Al respecto, en el contexto organizacional se presenta diversos conflictos entre los subordinados o entre los mismos con los directivos, quienes deben tener la inteligencia emocional para manejarlos, y tener una amplia responsabilidad de aplicar estrategias cuando sea necesario.

- **Administración del tiempo**

Para actuar novedosamente, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber gestionar su tiempo y el de su personal; trabajar en equipo y ser asertivo (Alles, 2006). En el contexto actual, es evidente que los miembros de las organizaciones

siempre están ocupados, debido a que como hay tanta competencia entre ellos, a parte de trabajar, se encuentran capacitándose en diplomados, maestrías, doctorados, etc.; por ello deben administrar su tiempo, y desarrollar sus responsabilidades con una buena administración del tiempo.

- **Asertividad**

Es la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado (Elizondo, 2000). Por su parte, Bishop (2000) puntualiza que una persona es asertiva cuando es capaz de manifestarse con seguridad y ser amable, y su conducta y su actuar genere confianza; por tanto, se hace necesario que los directivos sean asertivos ya que trabajan con recursos humanos, y deben promover el trabajo colaborativo y desarrollar el trabajo colaborativo, para el éxito organizacional.

**f) Modelo de la Secretaría de la Función Pública en México (2008)**

Considera lo siguiente:

- **Visión del servicio público**

Consiste en los valores éticos que deben poseer los trabajadores que laboran en las instituciones públicas. Al respecto, las nuevas normas del

sector público se orientan a brindar servicio con calidad y asegurar el bienestar de la población, dándoles servicio con eficiencia y eficacia, para concretizar sus objetivos organizacionales.

- **Gerenciales**

Hace referencia a los conocimientos o actitudes que deben poseer los empleados públicos cuando desempeñan sus funciones. Los directivos deben tener habilidades gerenciales, cumpliendo el código de ética, y promover el control operativo de las diversas áreas funcionales, rindiendo cuenta y con transparencia, así como responsabilidad social.

- **Técnicas transversales**

Se refiere a los conocimientos y habilidades que benefician a la generalidad de puestos. Los directivos requieren poseer técnicas transversales que les permita desarrollar con eficiencia y efectividad su labor, para conseguir desarrollar su misión con responsabilidad social.

- **Técnicas específicas**

Trata de habilidades y conocimientos de carácter técnico-especializado que son solicitados para el desempeño de sus funciones. Las técnicas específicas son fundamentales, para cumplir con sus

responsabilidades, solo así podrá obtener resultados favorables en beneficio de la organización; por ello los directivos deben contar con técnicas específicas.

**g) Habilidades directivas según Reh (2009)**

Hace referencia a diferentes niveles en que se puede ubicar los directivos, como:

Nivel 1, que involucra acciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Así organizar, dirigir y controlar.

Nivel 2, que trata de capacitar, entrenar y motivar, y fomentar la participación de los empleados.

Nivel 3, que refiere a la gestión del tiempo y la efectividad, así como la gestión del tiempo.

Nivel 4, trata del liderazgo.

Al respecto, estas habilidades son muy importantes para dinamizar los procesos operativos de los entes organizativos, porque considera el proceso de gestión organizacional, poniendo énfasis en la dimensión

afectiva, como la motivación, la empatía; sin embargo, en los entes organizativos públicos no la practican de manera adecuada.

#### **h) Habilidades directivas según Cobo (2012)**

Hace referencia al nivel básico, que comprende las habilidades y alfabetismos básicos. Aquí se incluye la capacidad de lectura y escritura, matemáticas, ciencias y alfabetismo digital.

El nivel intermedio considera las habilidades ocupacionales. Aquí se encuentran competencias relacionadas con necesidades laborales específicas.

El nivel superior considera las habilidades más complejas que guardan estrecha relación con una economía de los talentos.

Al respecto, estas habilidades también son esenciales, pero son muy especializadas, pero que de todas maneras deben poseer los directivos para que se desempeñen de manera exitosa y contribuir al éxito organizacional. Asimismo, debe contribuir a que los subordinados se sientan bien, y se sientan identificados con su institución.

### **i) Habilidades según Griffin y Van Fleet (2013)**

Hace referencia a las habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones de gestión del tiempo. De igual forma, estas habilidades deben ser prioritarias para el buen desempeño de los directivos; sin embargo, no es suficiente, faltaría que sean innovadores, creativos, que permita optimizar los procesos para brindar un servicio de calidad y para el bienestar de los usuarios internos y externos.

#### **2.2.1.2 Definición de habilidades directivas**

**Tabla 1**

*Habilidades directivas*

Autores	Conceptos
Knapp (2007)	Es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.
Madrigal (2009)	La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.
Agolla y Van Lill (2013)	Agrupación de habilidades psicológicas, que hace referencia a las habilidades mentales

	indispensable para el éxito de los entes organizacionales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas.
López (2013)	Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.

Fuente: Pereda (2016).

Las habilidades directivas son las destrezas que se obtienen por el aprendizaje, consiguiendo resultados que se orientan al éxito organizacional, mediante una dirección estratégica, para conseguir que se logre la misión organizacional y la visión de manera oportuna; sin embargo, algunos directivos de los entes públicos si bien es cierto tienen habilidades, pero no son suficientes; por ello deben estar en mejora continua.

### **2.2.1.3 Componentes de las habilidades directivas**

#### **A) Habilidades interpersonales**

De acuerdo a Knapp (2007), las habilidades son las capacidades. Las habilidades interpersonales son un conjunto de conductas que se orientan a la interacción de las personas, para lograr los fines del grupo o tener una visión que se comparte para el éxito organizacional, como por ejemplo la asertividad, la empatía, etc.

Las habilidades directivas consideran:

- **Motivación**

La motivación es la fuerza que energiza, es un componente psicológico que se orienta a conseguir un objetivo. Lamentablemente en los entes públicos los directivos no motivan a sus subordinados; por lo que no desarrollan a veces un buen desempeño laboral, y la institución se ve perjudicada. (Garduño y Organista, 2006 citado en Madrigal, 2009).

- **Inteligencia emocional**

Es el manejo de las emociones y sentimientos de una persona, en cuanto a comprender, sentir, controlar sus propias emocionales y los de los demás (Madrigal, 2009). Al respecto, hoy en día los directivos en su mayoría adolecen de inteligencia emocional, debido a que no se capacita al respecto; por lo que cuando hay un problema con el personal, es difícil para ellos entender las emociones de los demás y por ello también los directivos no controlan sus emociones para solucionar los conflictos.

- **Asertividad**

La asertividad es una técnica conductual que permite iniciar o mantener una relación laboral, amical, por ejemplo, ya que las personas

asertivas son claras, entendibles y directas, por ello con la asertividad se mejora la interacción, la comunicación personal, y las relaciones colaborativas (Carranza y García, 2016).

#### - **Resolución de conflictos**

La resolución de conflictos considera la definición del problema, identificación de alternativas, determinación los criterios, la evaluación de alternativas, elegir una alternativa, implementar la decisión, evaluación los resultados (Madrigal, 2009). Los directivos deben poseer adecuadas habilidades directivas para resolver los conflictos. Deben tener un buen nivel de inteligencia emocional; por ello se debe desarrollar planes de capacitación para optimizar las competencias para resolver los conflictos.

#### - **Dirección**

La dirección es el proceso que desarrollan los directivos, ya que logran desarrollar todo lo planeado, que debe ser concordante a la estructura organizacional (Munch, 2010). Por ello, es crucial que los directivos de las instituciones públicas fortalezcan sus competencias de dirección para conseguir el éxito organizacional.

- **Supervisión**

La supervisión hace referencia a la función de dirección ejercida en el nivel operacional del ente (Chiavenato, 2007). En los entes públicos, como trabajan por resultados, deben supervisar diariamente el trabajo y obligaciones tributarias.

- **Delegación**

Según Munch (2010), la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y desarrollar decisiones. Se presenta una de los objetivo; los directivos deben desarrollar una responsabilidad.

- **Manejo del estrés**

El estrés es una demanda o presión impuesta en nosotros que nos puede hacer sentir tensos, incómodos molestos. (Amutio, 2004). Al respecto, los directivos deben manejar el estrés con inteligencia emocional, para resolver los problemas y, de esta manera, optimizar los procesos operativos del ente organizacional, para el éxito organizacional.

- **Desarrollo de personal**

Llamado también superación personal, es un proceso de transformación, de cambio de crecimiento personal, lo que permite generar

conductas adecuadas, que dan como fin mejor calidad de vida. (Arias, Portilla de Arias y Villa, 2008).

## **B) Habilidades sociales**

De acuerdo a Madrigal (2009), son comportamiento que se aprenden, actitudes favorables que conducen a la interacción de los grupos, para conseguir objetivos comunes; las habilidades sociales, por ejemplo, son las competencias comunicativas.

Las habilidades sociales consideran:

### **- Gestión del tiempo**

Es uno de los aspectos cruciales para lograr los objetivos y metas propuestos. La gestión del tiempo es un instrumento de management que facilita manejar y disponer a cabalidad del tiempo de trabajo, donde se puede evitar interrupciones (Faria, 1995). Al respecto, actualmente la gestión del tiempo es fundamental para las personas, en este caso tanto para los directivos, porque se le presenta varias dificultades, así como también tienen demasiada responsabilidad.

- **Resolución de problemas y toma de decisiones**

Según Madrigal (2009), la solución de problemas se puede determinar como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a solucionar la indicada diferencia. Por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. En los entes organizacionales, tanto la resolución de problemas y la toma de decisiones, pues de desarrollar de manera eficiente, es probable que logre el éxito organizacional.

### **C) Habilidades técnicas y profesionales**

- **Administración**

Según Munch (2010) la administración es el proceso de coordinación de recursos para conseguir la máxima productividad, calidad, eficiencia, competitividad y eficacia, en el logro de los objetivos de un ente. Asimismo, se exige que los entes organizacionales desarrollen una buena administración que tenga como eje transversal la transparencia y el cumplimiento de las normas tributarias y contables.

- **Finanzas**

La disciplina que estudia como se obtiene y administra el dinero o el capital; tales como la contabilidad, el derecho y la economía, por ello se

hace necesario que los directivos de las municipalidades desarrollen buenas prácticas de desarrollo de las finanzas (Valdivia, 2010).

- **Logística**

Logística es el proceso de adquisición de bienes y servicios para que las unidades operativas puedan abastecerse oportunamente y tengan un sólido desempeño (Aguilar, 2010).

**D) Habilidad de liderazgo**

Es habilidad de liderazgo cuando el directivo puede influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un definido grupo, donde haga que el grupo trabaje con responsabilidad, que oriente el logro de sus metas y objetivos; para ello es evidente que posee inteligencia emocional, asertividad, autoestima, manejo del tiempo, solución de conflictos y toma de decisiones, gestión del cambio, planeación de vida y trabajo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas (Madrigal, 2009).

- **Visión de futuro**

Los beneficios netos positivos o negativos tienen relación con cada posible acción o combinación de eventos, y son, por ende, el resultado conjunto de elección y probabilidad, llamados resultados (Madrigal 2009).

Al respecto, los líderes tienen visión de futuro, es decir, saben a dónde quieren llegar, y tienen la probabilidad de progresar para conseguir el éxito organizacional; sin embargo, los líderes de las organizaciones públicas no promueven la visión de futuro.

- **Dominio de los cambios**

Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en el ente de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos (Madrigal 2009). En la actualidad, es complejo que los directivos tengan dominio de los cambios para desarrollar de manera óptima sus actividades para conseguir sus objetivos propuestos.

- **Diseño de la organización**

Es el proceso fundamental que implica elegir una estructura de tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad que se encuentra en la organización (Madrigal 2009).

- **Niveles de integridad**

Es el grado de integridad que tiene una persona, es decir, qué tanto es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado (Faria, 1995). Al

respecto, los funcionarios públicos tienen un Código de Ética, con transparencia en todos los sistemas administrativos.

#### 2.2.1.4 El rol del directivo público

Según Castells (2009), citado en Pereda (2016). El rol del director público debe desarrollar el diseño, coordinación y dirección. Hoy ya es imprescindible contar con profesionales capaces con responsabilidad social en cuanto al cumplimiento de las normas de los diferentes sistemas administrativos y sepan gradualmente rendir cuentas de sus funciones. A continuación, se presenta los componentes del entorno laboral que se relacionan con las habilidades de los directivos del sector público:

**Tabla 2**

*Componentes del entorno laboral*

Habilidades directivas	
Componentes negativos	Componentes positivos
Estrés laboral	Calidad
Clima laboral desfavorable	Satisfacción laboral
<i>Mobbing</i>	Compromiso organizacional
Presión	Calidad de vida laboral
	Resultados
	Atención al ciudadano
	Atención al usuario interno y externo

Fuente: Elaboración propia parte extraída de Pereda (2016)

Al respecto, en cuanto a los componentes negativos, se tiene al estrés laboral, que los directivos deben evitar el estrés de sus subordinados, para promover su salud y bienestar en el trabajo; así como también debe promover un buen clima laboral, que debe estar determinado por sus habilidades directivas, para ello debe poseer un buen estilo de gestión, ya que de eso depende que haya un buen clima organizacional. Los directivos deben promover el bienestar psicológicos en sus trabajadores, uno de los aspectos negativos es el mobbing. Por otro lado, los subordinados no deben sentirse presionados por los directivos; todo ello si los directivos no controlan bien estos factores, de hecho tendrán una incidencia negativa en la calidad del trabajo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la calidad de vida laboral, los resultados de la empresa, etc.

## **2.2.2 Desempeño laboral**

### **2.2.2.1 Definición**

Según Aliaga y Salinas (2015), refiere a la forma de desplegar las funciones encomendadas de una persona en un entorno laboral, y que debe ser medido para conseguir elevar la productividad del ente organizacional. Por su parte, Ruiz (2006) define el desempeño como aquellas acciones o comportamiento observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos del ente y que pueden ser medidos en

términos de las competencias de cada persona y su nivel de contribución a la empresa.

### **2.2.2.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento total del trabajador. Constituye una función fundamental que de una u otra forma, suele efectuarse en toda organización moderna (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

#### **A. Objetivos de la evaluación**

Para Ruiz (2006), los objetivos de la evaluación son:

Los primordiales objetivos de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Garantiza las condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Facilita el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico del ente y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Brinda oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los integrantes del ente, teniendo presente por una parte los objetivos del ente y por la otra, los objetivos individuales.

## B. Ventajas y elementos comunes

De acuerdo a Chiavenato (2007), son:

**Tabla 3**

*Las ventajas de la evaluación del desempeño*

Concepto	Definición
Mejora el desempeño:	Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal, se ejecutan a cabo acciones correctas para mejorar el desempeño.
Políticas de compensación:	La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchos entes conceden parte de sus incrementos que se basan en el mérito, el cual determina primordialmente evaluaciones de desempeño.
Decisiones de ubicación:	Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo:	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional:	La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Imprecisión de la información:	El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño de puesto:	El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
Desafíos externos	En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: Alles (2006).

En el contexto actual, en las instituciones públicas, donde desarrollan sus actividades teniendo en cuenta el enfoque por resultados, evalúan el desempeño de sus recursos humanos, que incluye a los directivos y los subordinados, que permita determinar las políticas de compensación, así

como las promociones, rotaciones de personal, en el caso de nombrados, y si fueran contratados y no tienen un buen desempeño separarlos, es decir, no son renovados sus contratos. Así como también, desarrollar la evaluación de desempeño permite planear y desarrollar la carrera profesional; por tanto, es evidente, que la evaluación permite el éxito de la organización.

A continuación, se presenta los elementos comunes de los enfoques sobre evaluación del desempeño:

**Tabla 4**

*Elementos comunes de los enfoques sobre evaluación del desempeño*

Elementos comunes	Concepto
Estándares de desempeño:	La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
Mediciones del desempeño:	Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el mismo.
Elementos subjetivos del calificador:	Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia

---

cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones.

---

Fuente: Castillo (2006).

Los elementos comunes de los enfoques sobre la evaluación del desempeño es fundamental, sobre todo los estándares de desempeño que deben tener todas las instituciones, ya que la evaluación es más objetiva, y por ende, si se evalúa de esta forma, permitirá tomar adecuadas decisiones; sin embargo, los que califican al personal, no debe tener elementos subjetivos, porque afectaría el proceso de evaluación, y talvez se podría presentar riesgos, como por ejemplo si el trabajador es eficiente y reúne los requisitos de ser un buen profesional y por cuestiones subjetivos se lo separe, o no se promocióne.

### **2.2.2.3 Componentes del desempeño laboral**

Según Pereda y Berrocal (2005), los componentes del desempeño laboral son:

## **A. Eficiencia**

La eficiencia es desarrollar una labor en el menor tiempo, y recursos, para el cumplimiento de metas y objetivos.

La eficiencia considera:

### **- Uso del conocimiento y habilidades**

El uso del conocimiento es la herramienta fundamental para que los miembros de un ente organizativo ayuden al logro de los objetivos institucionales; los servidores y/o funcionarios que utilizan de manera adecuada.

### **- Planeación y organización de su trabajo**

La planeación es la determinación del horizonte del trabajo encomendado, es hacer una programación de las actividades que se deben desarrollar, para conseguir los propósitos de la organización, mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos que dificulten hacer realidad el cumplimiento normal del trabajo encomendado. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

- **Iniciativa**

La iniciativa es el primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción. La iniciativa también es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos

**B. Eficacia**

La eficacia es la relación existente entre el valor producto y el vector resultados, durante el subproducto cuasi estructurado y tecnopolítico de conversión de productos en resultados. La eficacia tiene que ver con los resultados y promueve cambios positivos para los beneficiarios directos e indirectos; es decir, se trata de hacer nuevas cosas que generen valor, para lo cual requiere desarrollar la creatividad y trabaja con paradigmas nuevos, buscando nuevos caminos.

La eficacia considera lo siguiente:

- **Calidad**

Se trata de los atributos de un producto o proceso, que satisface a la persona que lo pidió; sobre todo (Deming, 1989). La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en los requerimientos futuros de los usuarios y que por eso brindan satisfacción del producto.

- **Relaciones interpersonales**

Es la interacción recíproca entre dos o más miembros de un entorno laboral. Al respecto, la mayoría de los miembros de la organización no desarrollan relaciones interpersonales favorables en gran medida, por lo que generará una positiva convivencia laboral.

- **Resultados**

Es un efecto de la consecuencia y hecho.

**2.2.2.4 Evaluación del desempeño en las universidades públicas**

Para la evaluación del desempeño, sólo se consideró los factores generales a todos los funcionarios y no así los factores complementarios que se aplican a aquellos que tengan personal a su cargo, y con ello homogenizar dicha evaluación.

Entonces, los factores generales que consideran las universidades nacionales, son:

- 1°. Uso del conocimiento y habilidad
- 2°. Planeación y organización del trabajo
- 3°. Relaciones interpersonales
- 4°. Resultados

5°. Iniciativa

6°. Actitud hacia el trabajo

7°. Creatividad.

## **2.2.3 Administración pública**

### **2.2.3.1 Definición**

De acuerdo a Valdivia (2010), son las funciones de la agrupación de organismos y entes que se rigen por relaciones de dependencia y que se traducen en el derecho que tiene el órgano superior de dar instrucciones y en el deber de obedecerlas del órgano inferior. Es la existencia de órganos de esta naturaleza que conforman una estructura administrativa, esto es, un cuerpo de sujetos de derecho público y organismos administrativos”.

### **2.2.3.2 Gestión pública y administración pública**

Según Abruña (2011), la administración pública hace referencia a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de las conductas e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones. Por otro lado, la gestión pública es la agrupación de tareas mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y

metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Uniendo los dos conceptos, se indica que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos, mediante los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

#### **2.2.3.3 Gestión pública por resultados (GpR)**

Según Instituto para la democracia y Asistencia Electoral (2009) es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la nueva gestión, es decir, la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a lograr con acción del agente y que incide sobre el principal, creando valor público.

La GpR implica una administración de las organizaciones públicas focalizadas en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y un plan de desarrollo.

#### **2.2.3.4 El proceso de modernización de la gestión pública**

De acuerdo a Instituto para la democracia y Asistencia Electoral (2009), el proceso de modernización de la gestión pública optimiza las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de forma más eficiente, que se compromete en su gestión y en sus resultados, la agrupación de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer las necesidades de la sociedad. De tal forma, el modelo gerencial se convirtió en un componente primordial para optimizar la capacidad de gestión del Estado, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Se hace crucial que en el ente público haya una sólida cultura organizacional. La cultura debe incluir a los funcionarios públicos, de tal manera que se impulsarán políticas de personal, centradas en premiar el buen desempeño, promover la capacitación y el perfeccionamiento profesional, que no se desarrolla en gran medida en la gestión pública peruana. La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del Estado, de forma que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y que se optimice la utilización de los recursos públicos. En esta línea explicativa, el objetivo es lograr un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía.
- Descentralizado y desconcentrado.
- Transparente en su gestión.
- Con servidores públicos competentes y debidamente remunerados.
- Fiscalmente equilibrado.
- Ciudadanos con sentido crítico.

#### **2.2.3.5 Los sistemas de la gestión pública**

De acuerdo a la Secretaría de Gestión Pública del Consejo de Ministros (2018), la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo hace un primordial aporte para comprender y organizar mejor la gestión pública. Asimismo, el sistema es la agrupación de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las tareas de la gestión pública, para que los entes gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones. Existen dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos.

- Los sistemas funcionales tienen por propósito avalar el cumplimiento de las políticas públicas que requiere de la participación de todas o diversos organismos del Estado. Mediante estos sistemas se gestionan las materias

que se le encargan a un ente por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución.

- Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna mediante sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda. (Instituto para la democracia y Asistencia Electoral Transparencia, 2009).

#### **2.2.3.6 Los gestores públicos**

El funcionamiento de los entes públicos se da con la participación de autoridades políticas y servidores públicos que asumen una agrupación de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de forma articulada y complementaria, dentro del escalón que le asigna al ente.

Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de

orden normativo y gerencial (Instituto para la democracia y Asistencia Electoral, 2009).

**Tabla 5**

*Elementos para la actuación de personal que ocupa cargo directivo.*

Elementos	Concepto
Visión y liderazgo compartido,	Que organice sus actuaciones en un mismo sentido y atraídos por un fin común, con capacidad prospectiva, donde el liderazgo es el trabajo en equipo.
Sentido de misión	El cumplimiento de responsabilidades debe dar respuesta a un proceso de gobierno y gerencia estratégica, para que el proceso de toma de decisiones sea orientado en función de las metas determinadas en beneficio del ciudadano, en correspondencia de la misión institucional con la visión.
Agentes de cambio efectivo	Ante los cambios constantes de orden económico, social, tecnológico, cultural, etc., producidos en el mundo global, es primordial la reinención del liderazgo, pasar de los liderazgos individuales a los liderazgos colectivos, de competencias, actitudes y habilidades, etc.

Fuente: Instituto para la democracia y Asistencia Electoral (2009).

Al respecto, el desempeño de un directivo, en este caso una gestión pública, para contribuir con el éxito de la organización, su quehacer directivo o gerencial debe considerar una visión y liderazgo compartido para promover un trabajo en equipo; su misión debe tener sentido, es decir desempeñarse con responsabilidad acorde a la naturaleza del ente organizativo, buscando niveles de eficiencia y eficacia, que oriente el bienestar de los usuarios internos y externos. Y también debe ser agente de cambio, que garantice la mejora de la gestión pública.

## **2.2.4 Aspectos generales de la universidad**

### **2.2.4.1 Antecedentes generales de la organización**

#### **Historia:**

Por Decreto Ley N<sup>o</sup> 18942, del 26 de agosto de 1971, fue creada la Universidad Nacional de Tacna, reconocida a nivel nacional e internacional, con carreras profesionales acreditadas en la formación profesional, la investigación y la transferencia del conocimiento que contribuyó con el desarrollo de la macro región sur. Se identifica por ser una universidad pública, integrada por profesionales altamente competitivos en el ámbito científico, tecnológico y humanístico, comprometido con el desarrollo sostenible de la región y del País.

**Descripción:**

La estructura orgánica de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, aprobada mediante Resolución de Consejo Universitario N°8665-2011-UN/JBG, en fecha 03 de octubre del 2011, se encuentra estructurada por 08 Órganos institucionales, los cuales están conformados por 30 oficinas administrativas y 07 facultades.

El personal que labora en la UNJBG, de acuerdo a su modalidad de contratación se presenta en la Tabla 6:

**Tabla 6**

*Población de la UNJBG*

<b>Población total de docentes y administrativos</b>	
Personal administrativo	520
Personal docente	620
Total	1140

---

Fuente: Elaboración propia.



### **Órganos de alta dirección**

Conformado por la Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Rectorado, Vicerrectorado académico y Vicerrectorado Administrativo, estas oficinas cumplen funciones muy importantes en la Universidad Jorge Basadre Grohmann, como orientar, planificar, dirigir, coordinar y supervisar las diversas acciones que presenta esta institución.

### **Órganos de control**

Conformado por el Órgano de Control Institucional, este órgano es el encargado de ejecutar el control gubernamental de acuerdo a la normatividad vigente del Sistema Nacional de Control.

### **Órganos de asesoramiento**

Conformado por la Oficina de Asesoría Legal, Oficina General de Planificación y Oficina de Cooperación Nacional e Internacional, estas tres oficinas cumplen una misma función, la cual es brindar el asesoramiento a la Alta Dirección.

### **Órganos de apoyo**

Conformado por las oficinas de Secretaría General, Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, Procuraduría Académica, Oficina

de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria, Oficina General de Investigación, Oficina General de Extensión Universitaria y Proyección Social, Oficina de Actividades y Servicios Académicos, Oficina de Apoyo Técnico al Estudiante, Oficina de Bienestar Universitario, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Logística y Servicios, Oficina de Economía y Finanzas, Oficina de Proyectos de Inversión, Oficina de Infraestructura Universitaria, Oficina de Informática y Sistemas de Información y Oficina de Administración de Laboratorios y Gabinetes, su función principal de estas oficinas es ejecutar, normar, evaluar la organización y gestión de las acciones inherentes a los diversos procesos técnicos administrativos en la UNJBG.

### **Órganos de línea**

Se encuentra conformado por las facultades y Escuela de Posgrado. Las facultades son las encargadas de desarrollar y consolidar la misión fundamental de la universidad, ejecutando la formación integral de profesionales en pre y posgrado, a través de la enseñanza, la investigación, la extensión universitaria y la producción de bienes y servicios; mientras la Escuela de Posgrado se encarga de establecer las políticas de altos estudios de la Universidad y de planificar, normar, supervisar y coordinar los estudios y actividades de Posgrado.

### **Órganos desconcentrados**

Se encuentra conformado por la oficina de Admisión, cuya función primordial es planificar, proponer y ejecutar los concursos de admisión para los postulantes a la universidad.

### **El Instituto de Informática, y Telecomunicación**

Cuya función es programar y ejecutar planes o programas de formación académica, capacitación y perfeccionamiento en el campo de la computación, informática, telecomunicaciones y especialidades afines.

### **El Centro de Idiomas**

Cuya función es formular y proponer proyectos para impartir enseñanza de otros idiomas extranjeros o nativos.

### **El Centro de Estudios Preuniversitarios**

Su función primordial es planificar, organizar y ejecutar los ciclos de preparación preuniversitaria de postulantes a la universidad.

### **El Instituto de Investigación, Producción y Extensión Agraria**

Cuya función principal es proporcionar asesoría técnica y capacitación a los agricultores y productores agroindustriales, por medio de la promoción

y difusión de tecnologías apropiadas en base a la investigación, experimentación y validación.

La empresa universitaria de servicios generales, cuya función principal es apoyar la formación de los miembros de la comunidad universitaria, admitiendo la participación de sus miembros dentro de las unidades de prestación de servicios para contribuir con el desarrollo de sus capacidades.

### **Misión, visión y objetivos**

#### **a) Misión**

“Somos una universidad pública, formadora de profesionales altamente competitivos en el ámbito científico, tecnológico y humanístico, comprometidos con el desarrollo sostenible de la región y del país; integrando el estudio, la investigación y la proyección y extensión universitaria; con una cultura organizacional dinámica”.

#### **b) Visión**

“Ser una universidad líder, reconocida a nivel nacional e internacional, con carreras profesionales acreditadas en la formación profesional, la investigación y la transferencia del conocimiento, que contribuya con el desarrollo de la macroregión sur”.

### **c) Objetivos**

Para el desarrollo institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, se establece cuatro objetivos institucionales que guían el accionar de los miembros de la Comunidad Universitaria, que tendrán vigencia a partir de 2012 al 2021, con la finalidad de promover el seguimiento y creación con programas presupuestales con enfoque a resultados para cada uno de estos objetivos:

- Desarrollar una adecuada y eficiente formación profesional del estudiante de pregrado.
- Desarrollar investigación científica multidisciplinaria, articulada con las necesidades de desarrollo regional y nacional.
- Mejorar la enseñanza de posgrado.
- Incrementar las actividades de extensión académica, tecnológica, asistencia técnica, proyección artístico-cultural y gestión Institucional.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Administración del tiempo**

Es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo (Romero y Urdaneta, 2009).

## **Comunicación**

Es un medio del cual dos o más personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos (Alles, 2006).

## **Desempeño laboral**

El desempeño como aquellas acciones o comportamiento observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos del ente y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada persona y su nivel de contribución a la empresa (Ruiz, 2006).

## **Eficiencia**

Uso racional de los medios con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas y objetivos programados con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización (Quintero, Africano y Faría, 2008).

### **Habilidades directivas**

Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización. (López y Forero, 2013 citado por Pereda, 2016).

### **Inteligencia emocional**

Habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada (Faria, 1995).

### **Motivación**

Considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Griffin, 2011).

### **Habilidades técnicas**

Consisten en desarrollar métodos para utilizar técnicas y equipos específicos relacionados con la ejecución del trabajo (Chiavenato, 2007).

### **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, para conseguir metas y objetivos (Robbins & Judge, 2009).

### **Servicio educativo superior universitario:**

Refiere al servicio público que únicamente puede ser ofrecido por una universidad licenciada a sus estudiantes matriculados. Dicho servicio está orientado a la formación de capacidades de investigación científica y tecnológica; a la creación, innovación y difusión de conocimientos intelectuales y artísticos; y al logro de competencias ciudadanas y profesionales de acuerdo con la demanda de la sociedad y del mercado laboral, así como a las necesidades de desarrollo del país. (SINEACE, 2016).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo**

El tipo de investigación es básica o fundamental, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos, proporcionando renovadas teorías e innovadores conceptos en base a habilidades directivas y el desempeño laboral. Sánchez F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación. Arequipa. Centrum Legalis*

##### **3.1.2 Diseño de Investigación**

La presente investigación es de diseño no experimental, debido a que el fenómeno de estudio ya sucedió y de corte transversal, ya que se estudia el fenómeno en un momento determinado. Sánchez F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación. Arequipa. Centrum Legalis*

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

En el presente trabajo de investigación, la población estuvo conformada por los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna (Tesorería, contabilidad, presupuesto, almacén, abastecimiento, recursos humanos).

**Tabla 7**

*Distribución de la población*

<b>Secciones</b>	<b>Total</b>
Personal administrativo	350
Personal CAS RO Y RDR	88
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>

Fuente: ORHU-UNJBG

### 3.2.2 Muestra

Para el presente estudio se utilizó la muestra constituida por los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna (Tesorería, contabilidad, presupuesto, almacén, abastecimiento, recursos humanos), en un total de 161. El muestreo es probabilístico, de acuerdo al siguiente detalle:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

N = Población (P. Administrativo) : 350  
 Z = Confianza estadística 95 % : 1,96  
 p = q probabilidad éxito / fracaso : 0,5  
 E = margen de error : 0,08  
 n = 105

N = Población (P. CAS RO-RDR) : 88  
 Z = Confianza estadística 95 % : 1,96  
 p = q probabilidad éxito / fracaso : 0,5  
 E = margen de error : 0,08  
 n = 56

**Tabla 8**

*Distribución de la muestra*

<b>Secciones</b>	<b>Total</b>
Personal administrativo	105
Personal CAS RO Y RDR	56
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>

Fuente: ORHU-UNJBG

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### Variable de estudio 1: Habilidades directivas

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Habilidades directivas	Es la agrupación de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización, y está conformada por: las habilidades: interpersonales, sociales, técnicas y profesionales, así como de liderazgo.	Habilidades interpersonales	Motivación Inteligencia emocional Asertividad Resolución de conflictos Dirección Supervisión Delegación Manejo del estrés Desarrollo de personas	Ordinal
		Habilidades sociales	Gestión del tiempo Resolución de problemas y toma de decisión	
		Habilidades técnicas y profesionales	Administración Finanzas Logística	

Habilidades de liderazgo	Visión de futuro
	Dominio de los cambios
	Diseño de la organización
	Altos niveles de integridad

Fuente: Elaboración propia

## Variable de estudio 2: Desempeño laboral

Variable	Tipo de variable	Naturaleza de la variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño laboral	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos del ente y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada persona y su nivel de contribución al	Cualitativa	Eficiencia en el desempeño laboral	Uso del conocimiento y habilidades	Ordinal
				Planeación y organización de su trabajo	
				Iniciativa	
			Eficacia en el desempeño laboral	Calidad	
				Relaciones interpersonales	

ente organizativo, y que se medir por la eficiencia y eficacia.	Resultados
---	------------

Fuente: Elaboración propia

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

##### **a) Encuesta**

Se utilizó la encuesta dirigido a los servidores administrativos de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, con la finalidad de evaluar las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo.

#### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

##### **a) Cuestionario**

Se utilizó el cuestionario dirigido a los servidores administrativos de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, con la finalidad de evaluar las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### 3.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizó las técnicas y medidas de la estadística descriptiva en las que se emplearon: Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente. Se organizó y se presentó los resultados en tablas de frecuencia, siendo para la comprobación de la hipótesis la prueba regresión logística ordinal.

### 3.6 FICHAS TÉCNICAS

#### Ficha Técnica de la variable independiente

Nro.	Elementos	Descripción
1	Título	Cuestionario: habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
2	Autor	<b>Bach. Zanny Torrejón Plata</b>
3	Objetivo	Evaluar las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
4	Fecha de construcción	2019

5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	40 minutos
8	Escala de medición	Tipo Lickert
9	Puntaje	Validez de contenido

Fuente: Elaboración propia

#### Ficha técnica de la variable dependiente

Nro.	Elementos	Descripción
1	Título	Cuestionario: desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
2	Autor	<b>Bach. Zanny Torrejón Plata</b>
3	Objetivo	Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.
4	Fecha de construcción	2019
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva
7	Duración	40 minutos
8	Escala de medición	Tipo Lickert
9	Puntaje	Validez de contenido

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

#### **4.1 MARCO FILOSÓFICO**

El presente estudio se encuentra circunscrito en el Paradigma positivista, es decir, se encuentra también en el enfoque positivista. Al respecto, las variables son habilidades directivas y el desempeño laboral. De acuerdo al enfoque, que se suscita en una realidad objetiva, donde participan actores, como los directivos, docentes, estudiantes, así como los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna. Por ello, se ha aplicado el riguroso método científico.

En cuanto al análisis de los datos, el paradigma positivista considera los métodos de análisis estadísticos (descriptivos e inferencial). En lo que dice relación con la noción de explicación, el paradigma positivista de investigación en Ciencias Sociales, esta es causal. Los hechos sociales se explican a partir de otros hechos fácticos. Es objetiva, pues se explica a partir de hechos exteriores a los puntos de vista del sujeto. Es lineal; el proceso de razonamiento de explicación fragmenta la realidad social en causa y efecto: habilidades directivas y el desempeño laboral.

Desde la perspectiva ontológica el problema existe en la realidad, y se da en un contexto determinado donde actúan los directivos que pueden modificar el fenómeno de estudio, en ese sentido, la concepción ontológica, referida a la naturaleza para asumir la realidad social, el estudio se apropia del relativismo, por cuanto no existen verdades absolutas o universalmente válidas, de acuerdo con Rios (2009), “las verdades son para cada cual o dependientes de las circunstancias del sujeto (subjetivismo) o del objeto (relativismo)” (p.106). A esas ideas añade que el relativismo enfatiza la dependencia de todo conocimiento humano, y que a tal situación existen elementos intervinientes como el entorno, factores externos, el tiempo, las condiciones culturales, entre otras.

Asimismo, Barrera (2005), señala que:

... el relativismo considera que el conocimiento es producto de interacciones y de reacciones múltiples y variadas de los distintos aspectos que integran un evento o conocimiento cualquiera. No existe verdad absoluta: lo absoluto es relativo. Debido a su condición relacional, el conocimiento es transitorio pues “depende de”; esto es, está subordinado o integrado procesos de relación donde una

afirmación está sostenida a otra y el conocimiento está necesariamente vinculado a elementos y criterios de análisis, y éstos pueden variar (p.50).

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndoles siguiendo el orden de presentación de las variables, dimensiones y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables, dimensiones e indicadores.

#### **5.2 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**5.2.1 Análisis de la variable independiente:** habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas

**Tabla 9***Habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	69	42,9	42,9
Regular	72	44,7	87,6
Adecuadas	20	12,4	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 42,9 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuadas habilidades directivas; el 44,7 % manifiestan que demuestran regulares habilidades directivas y solo el 12,4 % manifiestan que demuestran adecuadas habilidades directivas.

### 5.2.1.1 Análisis por dimensiones e indicadores

**Dimensión:** Habilidades interpersonales

**Tabla 10**

*Habilidades interpersonales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	69	42,9	42,9
Regular	69	42,9	85,7
Adecuadas	23	14,3	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

#### **Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 42,9 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuadas habilidades interpersonales; de igual forma, el 42,9 % refieren que demuestran regulares habilidades interpersonales y solo el 14,3 % refieren que demuestran adecuadas habilidades interpersonales.

**Indicador:** Motivación

**Tabla 11**

*Motivación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	61	37,9	37,9
Regular	75	46,6	84,5
Alto	25	15,5	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 37,9 % refieren que los jefes de las áreas operativas motivan a su personal en un nivel bajo; el 46,6 % manifiestan que los jefes de las áreas operativas los motivan en un nivel regular y el 15,5 % manifiestan que los motivan en un nivel alto.

**Indicador:** Inteligencia emocional

**Tabla 12**

*Inteligencia emocional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	70	43,5	43,5
Regular	68	42,2	85,7
Alto	23	14,3	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 43,5 % refieren que jefes de las áreas operativas demuestran un bajo nivel de inteligencia emocional, el 42,2 % manifiestan que demuestran inteligencia emocional en un nivel regular y solo el 14,3 % demuestran inteligencia emocional en un nivel alto.

**Indicador:** Asertividad

**Tabla 13**

*Asertividad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	66	41,0	41,0
Regular	67	41,6	82,6
Alto	28	17,4	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 41 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran asertividad en un nivel bajo; el 41,6 % manifiestan que demuestran asertividad en un nivel regular y solo el 17,4 % manifiestan que demuestran asertividad en un nivel alto.

**Indicador:** Resolución de conflictos

**Tabla 14**

*Resolución de conflictos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	71	44,1	44,1
Regular	70	43,5	87,6
Adecuada	20	12,4	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 44,1 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan una inadecuada resolución de conflictos; el 43,5 % manifiestan que desarrollan una regular resolución de conflictos y solo el 12,4 % manifiestan que desarrollan una adecuada resolución de conflictos.

**Indicador:** Dirección

**Tabla 15**

*Dirección*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	74	46,0	46,0
Regular	65	40,4	86,3
Adecuada	22	13,7	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 46 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan una inadecuada dirección; el 40,4 % manifiestan que desarrollan una regular dirección y solo el 13,7 % manifiestan que desarrollan una adecuada dirección.

**Indicador:** Supervisión

**Tabla 16**

*Supervisión*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	61	37,9	37,9
Regular	76	47,2	85,1
Adecuada	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 37,9 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan una inadecuada supervisión; el 47,2 % manifiestan que desarrollan una regular supervisión y solo 14,9 % manifiestan que desarrollan una adecuada supervisión.

**Indicador:** Delegación

**Tabla 17**

*Delegación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	61	37,9	37,9
Regular	76	47,2	85,1
Adecuada	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 37,9 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan una inadecuada delegación de funciones; el 47,2 % manifiestan que desarrollan una regular delegación de funciones y solo el 14,9 % manifiestan que desarrollan una adecuada delegación de funciones.

**Indicador:** Manejo del estrés

**Tabla 18**

*Manejo del estrés*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	43	26,7	26,7
Regular	88	54,7	81,4
Adecuado	30	18,6	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 26,7 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan un inadecuado manejo del estrés; el 54,7 % manifiestan que desarrollan un regular manejo del estrés y solo el 18,6 % manifiestan que desarrollan un adecuado manejo del estrés.

**Indicador:** Desarrollo de personas

**Tabla 19**

*Desarrollo de personas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	46	28,6	28,6
Regular	91	56,5	85,1
Adecuada	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 28,6 % refieren que los jefes de las áreas operativas realizan en forma inadecuada el desarrollo de las personas; el 56,5 % manifiestan que realizan el desarrollo de las personas de manera regular y solo el 14,9 % manifiestan que realizan el desarrollo de las personas de manera adecuada.

## Dimensión: Habilidades sociales

**Tabla 20**

*Habilidades sociales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	29	18,0	18,0
Regular	111	68,9	87,0
Adecuadas	21	13,0	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### Interpretación

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 18 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuadas habilidades sociales; el 68,9 % manifiestan que demuestran regulares habilidades sociales y solo el 13 % manifiestan que demuestran adecuadas habilidades sociales.

**Indicador:** Gestión del tiempo

**Tabla 21**

*Gestión del tiempo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	76	47,2	47,2
Regular	60	37,3	84,5
Adecuada	25	15,5	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 47,2 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan la gestión del tiempo en forma inadecuada; el 37,3 % manifiestan que desarrollan la gestión del tiempo en un nivel regular y el 15,5 % manifiestan que desarrollan la gestión del tiempo de manera adecuada.

**Indicador:** Resolución de problemas y toma de decisiones

**Tabla 22**

*Resolución de problemas y toma de decisiones*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	38	23,6	23,6
Regular	102	63,4	87,0
Adecuada	21	13,0	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### **Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 23,6 % refieren que los jefes de las Áreas Operativas, desarrollan la resolución de problemas en forma inadecuada, el 63,4 % manifiestan que desarrollan la resolución de problemas en forma regular y solo el 13 % manifiestan que desarrollan la resolución de problemas de manera adecuada.

## Dimensión: Habilidades técnicas y profesionales

**Tabla 23**

*Habilidades técnicas y profesionales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	47	29,2	29,2
Regular	96	59,6	88,8
Adecuadas	18	11,2	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### Interpretación

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 29,2 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuadas habilidades técnicas y profesionales; el 59,6 % manifiestan que demuestran regulares habilidades técnicas y profesionales y solo el 11,2 % manifiestan que demuestran adecuadas habilidades técnicas y profesionales.

**Indicador:** Administración

**Tabla 24**

*Administración*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	58	36,0	36,0
Regular	85	52,8	88,8
Adecuada	18	11,2	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 36 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan la administración en forma inadecuada; el 52,8 % manifiestan que desarrollan la administración en un nivel regular y solo el 11,2 % manifiestan que desarrollan la administración de manera adecuada.

**Indicador:** Finanzas

**Tabla 25**

*Finanzas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	73	45,3	45,3
Regular	66	41,0	86,3
Adecuadas	22	13,7	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 45,3 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan las finanzas en forma inadecuada; el 41 % manifiestan que desarrollan las finanzas en un nivel regular y solo el 13,7 % manifiestan que desarrollan las finanzas de forma adecuada.

**Indicador:** Logística

**Tabla 26**

*Logística*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	49	30,4	30,4
Regular	87	54,0	84,5
Adecuada	25	15,5	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 30,4 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan la logística de manera inadecuada; el 54 % manifiestan que desarrollan la logística en un nivel regular y el 15,5 % manifiestan que desarrollan la logística de manera adecuada.

## Dimensión: Habilidades del liderazgo

**Tabla 27**

*Habilidades del liderazgo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	40	24,8	24,8
Regular	100	62,1	87,0
Adecuadas	21	13,0	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### Interpretación

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 24,8 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuadas habilidades de liderazgo; el 62,1 % manifiestan que demuestran regulares habilidades de liderazgo y solo el 13 % manifiestan que desarrollan habilidades de liderazgo de manera adecuada.

**Indicador:** Visión de futuro

**Tabla 28**

*Visión de futuro*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	47	29,2	19,3
Regular	90	55,9	69,6
Adecuadas	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 29,2 % refieren que la visión de futuro de los jefes de las áreas operativas es inadecuada; el 55,9 % manifiestan que la visión de futuro es regular y solo el 14,9 % manifiestan que es adecuada.

**Indicador:** Dominio de los cambios

**Tabla 29**

*Dominio de los cambios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	44	27,3	27,3
Regular	91	56,5	83,9
Adecuado	26	16,1	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 27,3 % refieren que los jefes de las áreas operativas demuestran inadecuado dominio de los cambios; el 56,5 % manifiestan que demuestran dominio de los cambios en un nivel regular y el 16,1 % manifiestan que demuestran de forma adecuada.

**Indicador:** Diseño de la organización

**Tabla 30**

*Diseño de la organización*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	50	31,1	31,1
Regular	89	55,3	86,3
Adecuado	22	13,7	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 31,1 % refieren que los jefes de las áreas operativas desarrollan el diseño de la organización de manera inadecuada, el 55,3 % manifiestan que desarrollan el diseño de la organización en un nivel regular y solo el 13,7 % manifiestan que desarrollan el diseño de la organización de manera adecuada.

**Indicador:** Niveles de integridad

**Tabla 31**

*Niveles de integridad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	51	31,7	31,7
Regular	85	52,8	84,5
Alto	25	15,5	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 31,7 % refieren que los jefes de las áreas operativas demostraron niveles de integridad en un nivel bajo; el 52,8 % manifiestan que demostraron niveles de integridad en un nivel regular y solo el 15,5 % manifiestan que demostraron los niveles de integridad en un nivel alto.

## 5.2.2 Análisis de la variable dependiente: Desempeño laboral

**Tabla 32**

*Desempeño Laboral*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	82	50,9	50,9
Regular	60	37,3	88,2
Eficiente	19	11,8	100,0
Total	161	100	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### **Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 50,9 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes inciden en que el desempeño laboral de su trabajo sea deficiente, el 37,3 % manifiestan que incide en que el desempeño de su trabajo sea regular y solo el 11,8 % manifiestan que incide que el desempeño de su trabajo sea eficiente.

### 5.2.2.1 Análisis por dimensiones e indicadores

**Dimensión:** Eficiencia

**Tabla 33**

*Eficiencia*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	83	51,6	51,6
Regular	52	32,3	83,9
Alto	26	16,1	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

#### **Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 51,6 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes inciden en que el desarrollo su trabajo se haga con eficiencia en un nivel bajo; el 32,3 % manifiestan que incide en que el desarrollo de su trabajo se haga con regular eficiencia y solo el 16,1 % manifiestan que incide en que el desarrollo de su trabajo se haga con alta eficiencia.

**Indicador:** Uso del conocimiento y habilidades

**Tabla 34**

*Uso del conocimiento y habilidades*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	72	44,7	44,7
Regular	63	39,1	83,9
Alto	26	16,1	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 44,7 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes incide en que usen su conocimiento y habilidades para desarrollar su trabajo en un nivel bajo; el 39,1 % manifiestan que incide en que usen su conocimiento y habilidades para desarrollar su trabajo en un nivel regular y solo el 16,1 % indicaron que incide en que usen el conocimiento y habilidades para desarrollar su trabajo en un nivel alto.

**Indicador:** Planeación y organización de su trabajo

**Tabla 35**

*Planeación y organización de su trabajo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	70	43,5	43,5
Regular	72	44,7	88,2
Eficiente	19	11,8	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### **Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 43,5 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes incide en que planeen y organicen su trabajo de manera deficiente; el 44,7 % manifiestan que incide en que planeen y organicen su trabajo en un nivel regular y solo el 11,8 % manifiestan que incide en que planeen y organicen su trabajo en un nivel eficiente.

**Indicador:** Iniciativa

**Tabla 36**

*Iniciativa*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	36	22,4	22,4
Regular	101	62,7	85,1
Alto	24	14,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 22,4 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes incide en que tengan iniciativa para desarrollar su trabajo en un nivel bajo; el 62,7 % manifiestan que incide en que tengan iniciativa para desarrollar su trabajo en un nivel regular y solo el 14,9 % manifiestan que incide en que tengan iniciativa para desarrollar tal acción en un nivel alto.

## Dimensión: Eficacia

**Tabla 37**

*Eficacia*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	67	41,6	41,6
Regular	78	48,4	90,1
Alto	16	9,9	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

### Interpretación

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 41,6 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes incide en que desarrollen su trabajo con eficacia en un nivel bajo; el 48,4 % manifiestan que incide en que desarrollen su trabajo con regular eficacia y solo el 9,9 % manifiestan que en que desarrollen su trabajo con eficacia en un nivel alto.

**Indicador:** Calidad

**Tabla 38**

*Calidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	67	41,6	41,6
Regular	73	45,3	87,0
Alto	21	13,0	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 41,6 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes incide en que desarrollen su trabajo con calidad en un nivel bajo, el 45,3 % manifiestan que incide en que desarrollen su trabajo con calidad en un nivel regular y solo el 13 % manifiestan que incide en que su trabajo se desarrolle con calidad en un nivel alto.

**Indicador:** Relaciones interpersonales

**Tabla 39**

*Relaciones interpersonales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Negativas	60	37,3	37,3
Regular	101	62,7	100,0
Positivas	0	0,0	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 37,3 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes inciden que sus relaciones interpersonales sean negativas; el 62,7 % manifiestan que incide que sus relaciones interpersonales sean regulares y solo el 0 % manifiestan que incide que sean positivas.

**Indicador:** Resultados

**Tabla 40**

*Resultados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Positivos	51	31,7	31,7
Regular	92	57,1	88,8
Negativos	18	11,2	100,0
Total	161	100,0	

Fuente: Matriz de sistematización de datos

**Interpretación**

De los servidores de las áreas críticas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, el 31,7 % refieren que las habilidades directivas de sus jefes inciden que obtengan resultados positivos en su trabajo; el 57,1 % refieren que inciden que obtengan resultados regulares en su trabajo y solo el 11,2 % manifiestan que incide que obtengan resultados negativos.

## 5.2.2 PRUEBAS DE NORMALIDAD

**Prueba de normalidad para la variable:** habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas.

### Planteamiento de hipótesis

Ho : La distribución de la variable habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas tiene una distribución normal.

Hi : La distribución de la variable habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas no tienen una distribución normal.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Estadístico de prueba:** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

**Tabla 41**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		total_vi
N		161
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	95,0497
	Desviación estándar	22,25247
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,243
	Positivo	0,243
	Negativo	-0,135
Estadístico de prueba		0,243
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Base de datos

### **Regla de decisión**

P (sigasintot) < 0,05: rechazar la Ho

P (sigasintot) > 0,05: No rechazar la Ho

**SIG o P valor : 0,000**

### **Decisión estadística:**

0,000 < 0,05; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, los datos de la variable **habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas** no tiene una distribución normal.

### **Interpretación:**

En la tabla de la variable habilidades directivas de carácter procedimental, sus ítems no siguen una distribución normal.

### **Conclusión de la prueba de normalidad**

Luego de efectuar la prueba de normalidad y éstas demuestran que sus datos no siguen la distribución de la curva normal, en consecuencia, el estadístico de prueba para probar la hipótesis deben ser estadísticos no paramétricos.

**Prueba de normalidad para la variable:** Desempeño laboral

**Planteamiento de hipótesis**

Ho : La distribución de la variable desempeño laboral tiene una distribución normal.

Hi : La distribución de la variable desempeño laboral no tienen una distribución normal.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Estadístico de prueba:** Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

#### Tabla 42

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		total_vd
N		161
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	46,7267
	Desviación estándar	11,70630
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,240
	Positivo	0,240
	Negativo	-0,115
Estadístico de prueba		0,240
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Base de datos

#### Regla de decisión

$P(\text{sigasintot}) < 0,05$ : rechazar la Ho

$P(\text{sigasintot}) > 0,05$ : No rechazar la Ho

**SIG o P valor : 0,000**

### **Decisión estadística**

0,000 < 0,05; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, los datos de la variable **desempeño laboral** no tiene una distribución normal.

### **Interpretación**

En la tabla de la variable desempeño laboral de carácter procedimental, sus ítems no siguen una distribución normal.

### **Conclusión de la prueba de normalidad**

Luego de efectuar la prueba de normalidad y éstas demuestran que sus datos no siguen la distribución de la curva normal, en consecuencia, el estadístico de prueba para probar la hipótesis deben ser estadísticos no paramétricos.

### **5.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS**

#### **Verificación de la hipótesis general**

Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

##### **Hipótesis alterna**

H<sub>1</sub>: Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>.

**c) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal**

**Tabla 43**

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	145,370			
Final	14,822	130,548	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

**Interpretación**

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas en el desempeño laboral; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 130,548 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 44**

*Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,256	2	0,880
Desviación	0,484	2	0,785

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Según los datos de la tabla, sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables, y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 0,880 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 45**

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,556
Nagelkerke	0,650
McFadden	0,421

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

En la prueba del pseudo R cuadrado se estaría presentando la dependencia porcentual (65 %) de las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 46***Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1.00]	-5,505	0,822	44,792	1	0,000	-7,117	-3,893
	[cat_total_vd = 2.00]	-1,391	0,560	6,182	1	0,013	-2,488	-0,295
Ubicación	[cat_total_vi=1.00]	-7,538	0,904	69,614	1	0,000	-9,309	-5,768
	[cat_total_vi=2.00]	-4,606	0,811	32,267	1	0,000	-6,196	-3,017
	[cat_total_vi=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Fuente: Base de datos

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y su influencia en el desempeño laboral.

## **VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Las habilidades interpersonales de los jefes las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: Las habilidades interpersonales de los jefes las áreas operativas no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **Hipótesis alterna**

H<sub>1</sub>: Las habilidades interpersonales de los jefes las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>.

### **c) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal**

**Tabla 47***Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	151,095			
Final	11,751	139,344	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativa en el desempeño laboral; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 139,344 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 48***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,000	2	1,000
Desvianza	0,000	2	1,000

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Según los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables, y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 49**  
*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,579
Nagelkerke	0,678
McFadden	0,449
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Base de datos

En la prueba del pseudo R cuadrado, se estarían presentando la dependencia porcentual (67,8 %) de las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 50***Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1.00]	-22,944	0,253	8239,669	1	0,000	-23,439	-22,449
	[cat_total_vd = 2.00]	-1,558	0,550	8,022	1	0,005	-2,636	-0,480
Ubicación	[cat_total_habpers=1.00]	-24,606	0,415	3519,416	1	0,000	-25,419	-23,794
	[cat_total_habpers=2.00]	-22,315	0,000	.	1	.	-22,315	-22,315
	[cat_total_habpers=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Fuente: Base de datos

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable en su dimensión habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas y su influencia en el desempeño laboral.

## **VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

$H_0$ : Las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **Hipótesis alterna**

$H_1$ : Las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza  $H_0$ .

### **c) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal**

**Tabla 51***Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	98,526			
Final	15,385	83,141	2	0,000

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas en el desempeño laboral; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 83,141 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 52***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,497	2	0,780
Desvianza	0,873	2	0,646

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Se presenta la prueba de hipótesis:

$H_0$ : El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Según los datos de la tabla, sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables, y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 0,780 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 53**

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,403
Nagelkerke	0,472
McFadden	0,268
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Base de datos

En la prueba del pseudo R cuadrado se estaría presentando la dependencia porcentual (47,2 %) de las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 54***Estimaciones de parámetro*

		Error				Intervalo de confianza al 95 %		
		Estimación	estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1.00]	-5,399	0,897	36,200	1	0,000	-7,158	-3,640
	[cat_total_vd = 2.00]	-1,452	0,556	6,815	1	0,009	-2,543	-0,362
Ubicación	[cat_total_habsoc=1.00]	-6,056	0,971	38,886	1	0,000	-7,959	-4,153
	[cat_total_habsoc=2.00]	-5,665	0,904	39,289	1	0,000	-7,436	-3,893
	[cat_total_habsoc=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Fuente: Base de datos

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable en su dimensión habilidades sociales y su influencia en el desempeño laboral.

## **VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

Ho: Las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **Hipótesis alterna**

H1: Las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza  $H_0$ .

### **c) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal**

**Tabla 55***Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	142,460			
Final	13,149	129,310	2	0,000

Función de enlace: Logit.  
Fuente: Base de datos

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas en el desempeño laboral; asimismo se tiene al valor chi cuadrado de 129,310 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ).

**Tabla 56***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,090	2	0,956
Desvianza	0,174	2	0,916

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Según los datos de la tabla, sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables, y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 0,956 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 57**

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,552
Nagelkerke	0,646
McFadden	0,417
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Base de datos

En la prueba del pseudo R cuadrado se estaría presentando la dependencia porcentual (64,6 %) de las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 58***Estimaciones de parámetro*

							Intervalo de confianza al 95 %	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1.00]	-6,014	0,956	39,605	1	0,000	-7,887	-4,141
	[cat_total_vd = 2.00]	-2,082	0,751	7,693	1	0,006	-3,554	-0,611
Ubicación	[cat_total_habtecnprof=1.00]	-9,128	1,198	58,059	1	0,000	-11,476	-6,780
	[cat_total_habtecnprof=2.00]	-5,545	0,952	33,944	1	0,000	-7,410	-3,680
	[cat_total_habtecnprof=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Fuente: Base de datos

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable en su dimensión habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas y su influencia en el desempeño laboral.

## **VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Las habilidades del liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

Ho: Las habilidades del liderazgo de los jefes de las áreas operativas no influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

#### **Hipótesis alterna**

H1: Las habilidades del liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza  $H_0$ .

### **c) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal**

**Tabla 59***Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	93,701			
Final	16,926	76,775	2	0,000

Función de enlace: Logit.  
Fuente: Base de datos

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades de liderazgo en el desempeño laboral; asimismo, se tiene al valor chi cuadrado de 76,775 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 (p-valor  $< \alpha$  ).

**Tabla 60***Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	0,895	2	0,639
Desvianza	1,585	2	0,453

Función de enlace: Logit.

Fuente: Base de datos

Se presenta la prueba de hipótesis:

$H_0$ : El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

Según los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor 0,639 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05.

**Tabla 61**

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,379
Nagelkerke	0,444
McFadden	0,247
Función de enlace: Logit.	

Fuente: Base de datos

En la prueba del pseudo R cuadrado, se estaría presentando la dependencia porcentual (44,4 %) de las habilidades de liderazgo de los jefes de las áreas operativas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

**Tabla 62***Estimaciones de parámetro*

		Error				Intervalo de confianza al 95 %		
		Estimación	estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cat_total_vd = 1.00]	-3,914	0,640	37,425	1	0,000	-5,168	-2,660
	[cat_total_vd = 2.00]	-0,723	0,463	2,432	1	0,119	-1,631	0,186
Ubicación	[cat_total_hablid=1.00]	-5,657	0,777	53,070	1	0,000	-7,179	-4,135
	[cat_total_hablid=2.00]	-3,819	0,645	35,079	1	0,000	-5,083	-2,556
	[cat_total_hablid=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Fuente: Base de datos

Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la variable en su dimensión habilidades de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN

De acuerdo a la información procesada se comprueba la **hipótesis general**, debido a que la prueba del pseudo R cuadrado, estaría presentando la dependencia porcentual (65 %) de las habilidades directivas que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. Los resultados concuerdan en parte con Aburto y Bonales (2011), quien concluyó que el clima organizacional está en función en parte de las habilidades directivas; asimismo, el modelo de habilidades directivas ha permitido desarrollar un diagnóstico adecuado en el contexto de los entes públicos. El liderazgo afecta el clima organizacional en 0,932, la comunicación en 0,897, la motivación en 0,828, el manejo del conflicto en 0,661 y la formación de equipos en 0,035. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia. Al respecto, se hace indispensable que las organizaciones le den prioridad a formar líderes de las diversas áreas operativas que garantice la calidad del desarrollo de los procesos, en otras palabras, ejerza un buen liderazgo, y también posea habilidades técnicas.

En cuanto a la **primera hipótesis**: las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016; se determina que según la prueba de regresión logística ordinal, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual (67,8 %) de las habilidades interpersonales que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

Con respecto a la **segunda hipótesis**: las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016, se determina que según la prueba del pseudo R cuadrado, se estaría presentando la dependencia porcentual (47,2 %) de las habilidades sociales que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. Los resultados guardan relación en parte con Pereda, López-Guzmán y González (2014), quienes concluyeron que el poseer adecuadas habilidades personales brinda ventajas competitivas; por ello los directivos deben reflexionar sobre la calidad de sus desempeño en las direcciones de los diversos entornos operativos, debe promover el compromiso pleno de los miembros de la organización para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, basado en el cumplimiento de principios de

los diferentes sistemas administrativos. Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas; por ello deben valorar al capital humano, y considerar la crítica labor que desarrolla un directivo.

Con respecto a la **tercera hipótesis**: Las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016, se determina que según la prueba del pseudo R cuadrado, se estarían presentando la dependencia porcentual (64,6 %) de las habilidades técnicas y profesionales que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. Los resultados encontrados se parecen a lo establecido por Velásquez (2014), quien concluye que existe correlación positiva entre la dimensión carisma del liderazgo transformador y las habilidades de gestión directiva, ha sido confirmada por el coeficiente de correlación que alcanzó el índice de 0,175, lo que traducía que en la percepción docente están ligeramente asociadas ambas variables, esto es que una mínima parte de las habilidades de gestión se correlaciona con las prácticas del liderazgo transformador en las Instituciones Educativas de la muestra. El estudio concluye que los directivos deben desarrollar una efectiva motivación, y deben poseer

inteligencia emocional, dirigirse a sus subordinados con asertividad; y sobre todo deben saber resolver conflictos; todo ello permitirá que los trabajadores desarrollen un buen desempeño, utilizando adecuadamente el conocimiento y sus habilidades, que puedan planear y organizar su trabajo; solo así se podrá conseguir el éxito organizacional; sin embargo, en el contexto actual, la debilidad de las organizaciones es que cuentan con directivos que solo les interesa los resultados, no analizan cómo se siente el capital humano, es decir, no se preocupan por la dimensión afectiva. Por ello, se debe desarrollar estrategias efectivas para mejorar las habilidades directivas en las organizaciones públicas.

Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Mugerza (2015), quien concluyó que los directivos, quienes direccionan hacia el cambio, hacia la innovación, incide de manera favorable en el comportamiento de sus trabajadores o en el clima organizacional. Los directivos a veces no promueven que los subordinados se adapten a los cambios; por ello los directivos deben tener pensamiento innovador y creativo.

Los resultados encontrados se parecen en parte a lo informado por Salinas (2012), quien concluyó que las habilidades gerenciales son adecuadas; sin embargo, no son tan asertivos y no gestionan de forma

correcta su tiempo; por lo que no logran promover las relaciones interpersonales, y si bien es cierto se enfoca a resultados, se ve que el personal no está satisfecho con su labor.

En cuanto a la **cuarta hipótesis**: Las habilidades del liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016, según la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual (44,4 %) de las habilidades de liderazgo que influyen en el desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. Los resultados encontrados tienen coincidencia en parte con lo establecido por Vanegas (2016), quien concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral. Asimismo, se determinó que las habilidades directivas se encontraron en forma regular; por lo que es evidente que no permitirá que eficacia, es decir, calidad en los procesos, por lo que habrá queja de los usuarios externo; asimismo, no desarrollan las relaciones interpersonales entre los subordinados y los directivos; pero planean y organizan su trabajo de manera eficiente, y toman acertadas decisiones. Al respecto, en las organizaciones públicas, los directivos promueven el cumplimiento de las normas de los diferentes sistemas administrativos,

pero no cuenta con suficientes competencias técnicas; por ello a veces hay observaciones por parte del Órgano de Control Institucional.

## CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas se encuentran en un nivel regular de 44,7 %, lo que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016, que se encuentra en un nivel regular de 37,3 %. Además, de acuerdo a la prueba estadística regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (65 %) de las habilidades directivas frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke; por lo que se comprueba que las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. Esto confirmó la hipótesis general (Tabla 43).
2. De acuerdo a la prueba regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (67,8 %) de las habilidades interpersonales frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke; por lo que se comprueba que las habilidades interpersonales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal

administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. Esto confirmó la hipótesis específica 1 de la investigación (Tabla 47).

3. De acuerdo a la prueba estadísticas regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (47,2 %) de las habilidades sociales frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke; por lo que se comprueba que las habilidades sociales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. Esto confirmó la hipótesis específica 2 de la investigación (Tabla 51).
4. Según la prueba estadística de regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (64,6 %) de las habilidades técnicas y profesionales frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke; por lo que se comprueba que las habilidades técnicas y profesionales de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. Esto confirmó la hipótesis específica 3 de la investigación (Tabla 55).

5. De acuerdo a la prueba estadística de regresión logística ordinal, se determinó la dependencia porcentual (44,4 %) de las habilidades de liderazgo frente al desempeño laboral, según el coeficiente de Nagelkerke; por lo que se comprueba que las habilidades de liderazgo de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016. Esto confirmó la hipótesis específica 4 de la investigación (Tabla 59).

## **RECOMENDACIONES**

1. A la Dirección General de Administración, disponga la elaboración del modelo de habilidades directivas para los jefes de las áreas operativas para desarrollar una exitosa gestión universitaria, con la finalidad de optimizar el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Para ello se identificará las habilidades directivas más débiles que tienen los directivos y determinar qué habilidades más fundamentales se ajustan para desarrollar en el contexto universitario.
2. Al Director de Recursos Humanos, fortalecer programas de capacitación sobre habilidades interpersonales dirigido a los jefes de las áreas operativas, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Para ello, se deberá emitir una resolución del referido programa que incluya la coordinación con todos los responsables de todos los sistemas administrativos, para desarrollar grupos de trabajo para llevar a la práctica tales habilidades, a través de una activa participación.

3. A los jefes de las áreas operativas, desarrollen buenas prácticas de habilidades sociales, para optimizar el desempeño laboral en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, con el propósito de optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Para ello, se deberá tener en cuenta el análisis causal, del porqué no poseen tales habilidades que permita orientar mejor promover las buenas prácticas de las habilidades sociales.
  
4. A los jefes de las áreas operativas, desarrollen sus habilidades técnicas y profesionales, a través del fortalecimiento de los conocimientos de los sistemas administrativos, para optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Para ello, la institución debe desarrollar programas de capacitación relacionado a la normatividad de los sistemas administrativos.
  
5. Al rector de la universidad se comprometa a desarrollar un seguimiento de la práctica de un buen liderazgo por parte de los jefes de las áreas operativas con el propósito de optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre

Grohmann – Tacna. Para ello, el rector debe desarrollar una actuación más activa diversificando su rol en cada área operativa, a través de la vigilancia permanente a nivel holístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abruña, A. (2011). *El concepto de administración pública*, en *La Ley de procedimiento administrativo general. Diez años después*. Lima: Palestra.

Aburto, H.; & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional investigación y ciencia. vol. 19, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México.

Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public sector innovation drivers. A process model. *Journal of social sciences*, 34 (2), pp. 165-176.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Amutio, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 1, 2004, pp. 77-93 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España

Arias, L.; Portilla de Arias, L.; y Villa, (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual *Scientia Et Technica*, vol. XIV, núm. 40, diciembre, 2008, pp. 117-119 Universidad Tecnológica de Pereira

Pereira,

Colombia

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454022>

Barrera, M. (2005). *Modelos epistémicos en educación y en investigación*.

Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

Bateman, T.; SNELL, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª Ed.). Ediciones Mc Graw Hill: Venezuela.

Carranza, M. y García, G. (2016). Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional, de la Universidad Nacional Autónoma de México. (Tesis de grado). de la Universidad Nacional Autónoma de México – México.

Catells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid-España: Alianza Editorial

Cetina, T.; Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo psicoperspectivas, vol. 9, núm. 1, 2010, pp. 124-137 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile.

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del

conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.

Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*.

México: Trillas. Bishop, S. (2000). *Desarrolle su asertividad*.  
Barcelona: Gedisa.

Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Noriega Editores. México

Griffin, R., (2011). *Administración, Editorial Cengage Learning*. Décima edición, México, ISBN: 6074816034, 250 Págs.

Instituto para la democracia y asistencia electoral- IDEA Internacional (2008). Material de trabajo. Gestión pública. transparencia.

Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harward business review*, January-February, pp. 33-42. Knapp, G. (2007).  
[http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)

Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill

Muguerza, M. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Pearson
- Pedraza, E.; Amaya, G.; Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 493-505 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba. (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba. España.
- Pereda, F.; López-Guzmán, T. & González, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva*. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España) Intangible Capital, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre. pp. 528-561 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España.
- Pereda, M. y Berrocal, B. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria, 2ª Ed.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2018). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021.

Quinn, J.B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard business review*, 74(2), 71-80.

Quintero, N.; Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*, de la Universidad del Zulia – Venezuela. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría Año 3 / N° 9 / Abril 2008. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Reh, F.J. (2009). The management skills pyramid. About.com Management. Disponible de: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>(Fecha último acceso: Febrero, 2014).

Ríos, J. (2009). *Epistemología. Fundamentos generales*. Santafé de Bogotá,

Colombia: Universidad Santo Tomás.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Prentice-Hall.

Romero, F. & Urdaneta, E. (2009). *Desempeño laboral y calidad del servicio del personal administrativo en las Universidades Rafael Belloso Chacín, de Venezuela.* – Venezuela.

Ruiz, K. (2006). La Importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-deldesempenio/>

Salinas, P. (2012). Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011. (tesis de grado).  
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa. (2016). Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.

Valdivia, E. (2010). *Manual del sistema nacional de control y auditoría gubernamental.* Lima: Pacífico.

Vanegas, I. (2016). Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2016. (Tesis de grado).  
Universidad Privada de Tacna.

Velásquez, P. (2014). Liderazgo transformador en relación a las habilidades de gestión organizacional en instituciones educativas (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima – Perú.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO HABILIDADES DE LOS JEFES DE LAS ÁREAS**  
**OPERATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE**  
**GROHMANN-TACNA**

Srs. Trabajadores

Se está realizando un estudio, respecto a las habilidades de los Jefes de las áreas operativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, es por ello que se ha elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que se citan en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa ( X ) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

**INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma

Escala de valoración

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

Nº	Ítems	1	2	3	4
	<b>Motivación</b>				
1	Los jefes de las áreas operativas tienen la capacidad de motivar a los trabajadores				
2	Los jefes de las áreas operativas motivan a los trabajadores respetando su opinión.				
	<b>Inteligencia emocional</b>				

3	Los jefes de las áreas operativas tienen habilidad para resolver problemas con inteligencia emocional.				
4	Los jefes de las áreas operativas tienen la habilidad para motivar a sus subordinados con inteligencia emocional.				
	<b>Asertividad</b>				
5	Los jefes de las áreas operativas tienen una actitud positiva para relacionarse con los trabajadores.				
6	Los jefes de las áreas operativas respetan la opinión de los trabajadores.				
	<b>Resolución de conflictos</b>				
7	Los jefes de las áreas operativas identifican y definen el problema oportunamente.				
8	Los jefes de las áreas operativas determinan las soluciones correctas para enfrentar el problema.				
	<b>Dirección</b>				
9	Los jefes de las áreas operativa poseen liderazgo notable para dirigir al personal.				
10	Los jefes de las áreas operativas guían a los trabajadores adecuadamente.				
	<b>Supervisión</b>				
11	Los jefes de las áreas operativas desarrollan una supervisión eficiente.				
12	Los jefes de las áreas operativas desarrollan una supervisión efectiva.				
	<b>Delegación</b>				
13	Los jefes de las áreas operativas crean estrategias de delegación del trabajo en forma adecuada				
14	Los jefes de las áreas operativas delegan funciones oportunamente.				
	<b>Manejo del estrés</b>				

15	Los jefes de las áreas operativas controlan su estrés.				
16	Los jefes de las áreas operativas previenen el estrés de sus trabajadores.				
	<b>Desarrollo de personas</b>				
17	Los jefes de las áreas operativas tienen la capacidad de mejorar el aprendizaje de los trabajadores.				
18	Los jefes de las áreas operativas tienen la capacidad de mejorar el crecimiento de los trabajadores.				
	<b>Gestión del tiempo</b>				
19	Los jefes de las áreas operativas gestionan su tiempo para la eficiencia de su función.				
20	Los jefes de las áreas operativas tienen la habilidad de distribuir con acierto las tareas para los trabajadores.				
	<b>Resolución de problemas y toma de decisiones</b>				
21	Los jefes de las áreas operativas tienen la capacidad de dar soluciones a problemas detectados emprendiendo las lecciones correctas con sentido común.				
22	Los jefes de las áreas operativas tienen la capacidad de tomar decisiones acertadas que beneficie a la institución.				
	<b>Administración</b>				
23	Los jefes de las áreas operativas desarrollan una adecuada administración de los sistemas administrativos.				
24	Los jefes de las áreas operativas se preocupan por el cumplimiento de las normas para desarrollar una adecuada administración.				
	<b>Finanzas</b>				
25	Los jefes de las áreas operativas desarrollan adecuadas finanzas en su gestión.				

26	Los jefes de las áreas operativas se preocupan por el cumplimiento de las normas para desarrollar una eficiente gestión en finanzas.				
	<b>Logística</b>				
27	Los jefes de las áreas operativas desarrollan un adecuado proceso logístico.				
28	Los jefes de las áreas operativas se preocupan por el cumplimiento de las normas para desarrollar un adecuado proceso logístico.				
	<b>Visión de futuro</b>				
29	Los jefes de las áreas operativas demuestran visión de futuro permanentemente.				
30	Los jefes de las áreas operativas demuestran una óptima visión de futuro de acuerdo a los objetivos de la institución.				
	<b>Dominio de los cambios</b>				
31	Los jefes de las áreas operativas demuestran el dominio de los cambios permanentemente.				
32	Los jefes de las áreas operativas fortalecen sus capacidades para el dominio de los cambios.				
	<b>Diseño de la organización</b>				
33	Los jefes de las áreas operativas diseñan la organización del trabajo de su área operativa de acuerdo a los objetivos de la institución.				
34	Los jefes de las áreas operativas diseñan la organización del trabajo de acuerdo a los objetivos de la institución.				
	<b>Altos niveles de integridad</b>				
35	Los jefes de las áreas operativas demuestran altos niveles de integridad.				
36	Los jefes de las áreas operativas promueven un adecuado ambiente de control, con altos niveles de integridad.				

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Srs. Trabajadores

Se está realizando un estudio, respecto al desempeño laboral del personal administrativo de la universidad nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, es por ello que se ha elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que se citan en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa ( X ) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

---

#### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma  
Escala de valoración

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

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	<b>EFICIENCIA</b>					
	<b>Uso del conocimiento y habilidades</b>					
1	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en que pueda usar y fortalecer sus conocimientos requeridos y los aplique en la práctica eficazmente.					

2	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en que pueda utilizar y fortalecer sus habilidades y los aplica en la práctica eficientemente.					
	<b>Planeación y organización de su trabajo</b>					
3	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas promueven sus habilidades de planeación.					
4	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas contribuyen a que juzgue situaciones en forma adecuada.					
5	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas le facilitan tomar decisiones adecuadas.					
6	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en el fortalecimiento de su capacidad para dar cumplimiento a sus responsabilidades de manera rutinaria.					
7	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas contribuyen a que el tiempo empleado en remitir un documento desde que llega a la entidad sea óptimo.					
8	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas coadyuvan a que el tiempo en atender a un usuario en la ventanilla sea óptimo.					
	<b>Iniciativa</b>					
9	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en que fortalezca su capacidad para planear y actuar sin instrucciones particulares.					
10	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas contribuyen a que ejecute sus obligaciones de rutina, encontrándose en ocasiones que hacer por sí mismo.					
11	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en que cumpla normalmente con sus obligaciones, encontrando pocas veces que hacer sin supervisión					
	<b>EFICACIA</b>					
	<b>Calidad</b>					
12	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden que las quejas o					

	reclamos en sus tareas diarias en un periodo determinado sean mínimas.					
13	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas inciden en que el tiempo de respuesta a las solicitudes demandadas por los usuarios sea óptimo.					
	<b>Relaciones interpersonales</b>					
14	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas promueven a que usted establezca excelentes relaciones interpersonales e inspira a otros por sus palabras y ejemplo					
	<b>Resultados</b>					
15	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas contribuyen a que los resultados del trabajo sean consistentes.					
16	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas facilitan a que sus resultados del trabajo sean superiores.					
17	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas promueven a que generalmente sus resultados son aceptables.					
18	Las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas coadyuvan a que sus resultados sean satisfactorios					

## ANEXO 3 RESULTADOS

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1  
*ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) y Siempre (5).

## APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

TABLA 2  
*ALPHA DE CRONBACH: HABILIDADES DIRETIVAS*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,933	36

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,933 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Habilidades Directivas” es de alta confiabilidad.

TABLA 3  
*ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO LABORAL*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,821	18

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,821 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Desempeño Laboral” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.