

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
“CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN
LANCHIPA”, TACNA 2018

TESIS

Presentada por:

Bach. Rosa Elvira Neyra Condori

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

**LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN
LANCHIPA", TACNA 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 27 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO :


.....
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

MIEMBRO :


.....
Dr. Ruperto Layme Uchochoque

ASESOR :


.....
Dr. Santos Lucio Guanilo Gomez

DEDICATORIA

A Dios, por su inmenso amor, a mis padres Armando y Doris por su apoyo incondicional, a mi hija Constanza por ser mi mayor motivación, a E.P.M. por todos sus consejos, así mismo, a cada uno de mis profesores por el asesoramiento.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, con todo mi amor

CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| <i>DEDICATORIA</i> | iii |
| <i>AGRADECIMIENTOS</i> | iv |
| CONTENIDO..... | v |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xii |
| RESUMEN | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.1.Descripción del problema..... | 3 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 5 |
| 1.2.1.Problema general..... | 5 |
| 1.2.2.Problemas específicos | 5 |
| 1.3.Justificación e importancia | 7 |
| 1.3.1. Justificación..... | 7 |
| 1.3.1.1.Justificación teórica y metódica..... | 7 |
| 1.3.1.2.Justificación práctica | 7 |
| 1.3.1.3.Justificación legal | 7 |

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.2.Importancia | 8 |
| 1.3.2.1.Relevancia científico social | 8 |
| 1.3.2.2.Relevancia académica | 8 |
| 1.3.2.3.Relevancia práctico institucional | 9 |
| 1.4. Alcances y limitaciones | 9 |
| 1.4.1.Alcances..... | 9 |
| 1.4.2.Limitaciones | 9 |
| 1.5. Objetivos de la investigación..... | 10 |
| 1.5.1.Objetivo general | 10 |
| 1.5.2.Objetivos específicos | 10 |
| 1.6.Hipótesis | 12 |
| 1.6.1. Hipótesis general | 12 |
| 1.6.2. Hipótesis específicas | 12 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1.Antecedentes relacionados con la investigación..... | 14 |
| 2.2.Bases teórico – científicas..... | 21 |
| 2.2.1.Habilidades gerenciales | 21 |
| 2.2.1.1.Definición | 21 |
| 2.2.1.2 Áreas básicas de habilidades..... | 24 |
| 2.2.1.3 Importancia | 25 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.1.4 Caracterización | 25 |
| 2.2.2.Desempeño laboral | 29 |
| 2.2.2.1.Definición | 29 |
| 2.2.2.2.Componentes del desempeño laboral..... | 29 |
| 2.2.2.3.Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa..... | 31 |
| 2.3.Definición de términos básicos..... | 31 |
| CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO | 34 |
| 3.1.Tipo y diseño de investigación | 34 |
| 3.1.1.Tipo y nivel de investigación | 34 |
| 3.1.2.Diseño de investigación | 34 |
| 3.2.Población y muestra..... | 34 |
| 3.2.1.Población | 34 |
| 3.2.2.Muestra | 35 |
| 3.3.Operacionalización de variables | 36 |
| 3.4.Técnicas e instrumentos de investigación..... | 37 |
| 3.5. Procesamiento y análisis de información | 37 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS..... | 39 |
| 4.1 .Análisis descriptivo de las variables | 39 |
| 4.1.1. Análisis descriptivo: Habilidades gerenciales..... | 39 |
| 4.1.2 Análisis descriptivo : desempeño laboral | 61 |
| 4.2 Verificación de las hipótesis..... | 71 |

| | |
|--------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO V: DISCUSION DE RESULTADOS | 93 |
| CONCLUSIONES | 99 |
| RECOMENDACIONES | 102 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 105 |
| ANEXOS | 111 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Procesos de habilidades gerenciales | 23 |
| Tabla 2. Determinación de la población | 35 |
| Tabla 3. Habilidades gerenciales de toma de decisiones de la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, 2018 | 39 |
| Tabla 4. Habilidades gerenciales de liderazgo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", de Tacna 2018 | 41 |
| Tabla 5. Habilidades gerenciales de comunicación en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 43 |
| Tabla 6. Habilidades gerenciales de don de mando en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 45 |
| Tabla 7. Habilidades gerenciales de análisis de problemas en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 47 |
| Tabla 8. Habilidades gerenciales de innovación en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 49 |
| Tabla 9. Habilidades gerenciales de manejo de conflicto en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 51 |
| Tabla 10. Habilidades gerenciales de delegación en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 53 |
| Tabla 11. Habilidades gerenciales de trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 55 |
| Tabla 12. Habilidades gerenciales de adaptación al cambio en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 57 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 13. Habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 59 |
| Tabla 14. Satisfacción al cliente en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 61 |
| Tabla 15. Labor de equipo en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 63 |
| Tabla 16. Logros laborales en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 65 |
| Tabla 17. Crecimiento personal en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 67 |
| Tabla 18. Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 69 |
| Tabla 19. Correlación..... | 71 |
| Tabla 20. Regresión ordinal | 72 |
| Tabla 21. Correlación..... | 73 |
| Tabla 22. Regresión ordinal | 73 |
| Tabla 23. Correlación..... | 75 |
| Tabla 24. Regresión ordinal | 75 |
| Tabla 25. Correlación..... | 77 |
| Tabla 26. Regresión ordinal | 78 |
| Tabla 27. Correlación..... | 79 |
| Tabla 28. Regresión ordinal | 80 |
| Tabla 29. Correlación..... | 81 |
| Tabla 30. Regresión ordinal | 81 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabla 31. Correlación..... | 83 |
| Tabla 32. Regresión ordinal | 84 |
| Tabla 33. Correlación..... | 85 |
| Tabla 34. Regresión ordinal | 86 |
| Tabla 35. Correlación..... | 87 |
| Tabla 36. Regresión ordinal | 87 |
| Tabla 37. Correlación..... | 89 |
| Tabla 38. Regresión ordinal | 90 |
| Tabla 39. Correlación..... | 91 |
| Tabla 40.Regresión ordinal | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 1.</i> Habilidades gerenciales de toma de decisiones en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna 2018 | 40 |
| <i>Figura 2.</i> Habilidades de liderazgo en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna 2018..... | 41 |
| <i>Figura 3.</i> Habilidades gerenciales de comunicación en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 43 |
| <i>Figura 4.</i> Habilidades gerenciales de don de mando en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 45 |
| <i>Figura 5.</i> Habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albaracin Lanchipa", Tacna 2018..... | 47 |
| <i>Figura 6.</i> Habilidades gerenciales de innovación en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 49 |
| <i>Figura 7.</i> Habilidades gerenciales de manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 51 |
| <i>Figura 8.</i> Habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 53 |
| <i>Figura 9.</i> Habilidades gerenciales de trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 55 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 10.</i> Habilidades gerenciales de adaptación al cambio en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018..... | 57 |
| <i>Figura 11.</i> Habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 59 |
| <i>Figura 12.</i> Satisfacción al cliente en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 61 |
| <i>Figura 13.</i> Labor de equipo en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 63 |
| <i>Figura 14.</i> Logros laborales en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 65 |
| <i>Figura 15.</i> Crecimiento personal en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 67 |
| <i>Figura 16.</i> Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018 | 69 |

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerencial en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, 2018. Metodología: tipo de investigación es básica, diseño no experimental y de corte transeccional. La muestra estuvo constituida por 115 trabajadores de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín de Tacna. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Resultados: respecto a la variable independiente: habilidades gerenciales, las dimensiones habilidades gerenciales de: don de mando y de delegación presentaron el mayor porcentaje en la categoría adecuadas. Y con respecto a la variable dependiente: desempeño laboral, la dimensión labor de equipo presentó mayor porcentaje en la categoría adecuada. Conclusión: las habilidades gerenciales no solo tienen una relación directa con el desempeño laboral, sino, a la vez un porcentaje de influencia según la percepción de los trabajadores en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

Palabras clave: habilidades gerenciales, desempeño laboral, liderazgo, trabajo en equipo, crecimiento personal.

ABSTRACT

The present study aimed to determine the influence of managerial skills on job performance in the Coronel Gregorio Albarracín District Municipality of Tacna, 2018. Methodology: type of research is basic, non-experimental design and cross-sectional. The sample consisted of 115 workers from the district municipality Coronel Gregorio Albarracín de Tacna. The instrument used was the questionnaire. Results: regarding the independent variable: managerial skills, the dimensions managerial skills of: command and delegation presented the highest percentage in the appropriate category. And with respect to the dependent variable: job performance, the teamwork dimension presented a higher percentage in the appropriate category. Conclusion: managerial skills not only have a direct relationship with job performance, but also a percentage of influence according to the perception of workers in the district municipality Coronel Gregorio Albarracín de Tacna..

Keywords: managerial skills, job performance, leadership, teamwork, personal growth.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” , Tacna 2018, tiene como propósito determinar la influencia de las variables de estudio.

En el contexto global, el factor humano es crucial en las organizaciones, y sobretodo los directivos o gerentes que desarrollan una labor fundamental de establecer el camino que guiará a los subordinados para lograr el logro de la misión y visión del ente organizacional. Por ello, es fundamental analizar las diferentes habilidades gerenciales que debe poseer un directivo en el contexto, en este caso, de las instituciones públicas, entonces, es un hecho que una forma de conseguir el éxito organizacional es fortaleciendo habilidades gerenciales, como: la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, don de mando, análisis de problemas, innovación, manejo de conflicto, delegación, trabajo en equipo y adaptación al cambio.

Por ello, se hace indispensable enfatizar que fortalecer las habilidades gerenciales es sinónimo de mejora continua, de avance organizacional, teniendo en cuenta a todos los colaboradores, solo así con un trabajo conjunto se conseguirá la calidad de vida laboral organizacional.

Actualmente, las instituciones públicas se esfuerzan por aplicar estrategias que les permita mejorar la productividad, el clima interno y generar una satisfacción laboral para incentivar la motivación y el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

A través de esta investigación se logró comprobar la hipótesis planteada donde se establece que la habilidad gerencial influye en el desempeño laboral, asimismo, se estudió la correlación que existe entre los indicadores de las habilidades gerenciales y los indicadores del desempeño laboral y se encuentra estructurada en capítulos.

En el Capítulo I, se considera la situación problemática. En el Capítulo II se ha comprendido los fundamentos teóricos y conceptuales en los que se basa el estudio. En el Capítulo III, se describe el enfoque metodológico. Mientras que en el Capítulo IV , se presentan los hallazgos del estudio. Como corolario, se formulan conclusiones y recomendaciones según lo encontrado.

.

.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el contexto mundial, las organizaciones se preocupan por elevar el desempeño laboral, pues de ello depende elevar el nivel de productividad; y de esta manera conseguir elevar concretizar la misión y visión de la organización.

Al respecto, se definen las habilidades gerenciales como aquellas que son “necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás” (Whetten y Cameron, 2011,p.5) .Actualmente, la dinámica laboral se caracteriza por situaciones emergentes y disruptivas, que requieren soluciones innovadoras y producto del trabajo en equipo, el cual demanda competencias interpersonales del personal para establecer alternativas o soluciones producto de un esfuerzo sinérgico.

Actualmente, las organizaciones enfrentan nuevas demandas y exigencias para brindar una estrategia de experiencia integral, en la que se involucre al cliente y al personal, la adaptabilidad ante problemas emergentes de situaciones disruptivas y el reto de contar con gerentes con habilidades de liderazgo digital, preparación emocional, conductual y cognitiva.

Las organizaciones, deben propender al cambio organizacional para adaptarse a las transformaciones sociales y estructurales de su entorno, lo que a su vez la perspectiva de ofrecer a los colaboradores o personal , ambientes de trabajo gratificantes y experiencias enriquecedoras, y acceder a una mayor nivel de compromisos con sus objetivos, y que dentro del ámbito empresarial, requiere de una nueva modalidad de gerencia, con habilidades para potenciar un buen desempeño laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

La municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” fue creada el 02 de febrero de 2001 y su ámbito de competencia comprende una población aproximada de 147 000 habitantes, asentados en un ámbito territorial de 175,6 k². En esa institución edil , se observa que cada vez no hay un buen desempeño laboral, reflejado por la satisfacción del cliente, no desarrollan en gran medida sus labores en equipo, así como no consiguen adecuadamente sus logros laborales, así como también no demuestra crecimiento personal, todo ello debido a que los directivos de la indicada municipalidad no demuestran suficientes y adecuadas habilidades gerenciales, como: la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, don de mando, análisis de problemas, y no son innovadores, así como, no demuestran suficientes habilidades gerenciales, como: manejo de conflictos, delegación de trabajo en equipo, así como adaptación al cambio; por ello se hace necesario saber la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Influyen las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna en 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?
- b) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?
- c) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?
- d) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- e) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- f) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- g) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- h) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- i) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

- j) ¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018?

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación

El estudio se justifica debido a que las habilidades gerenciales permiten el éxito organizacional, lo que evidentemente hace que se concrete la misión y la visión. Por ello, la justificación, considera los siguientes criterios:

1.3.1.1. Justificación teórica y metódica

La defensa teórica de la presente investigación está expresada en sus bases teóricas, las mismas que aparecen en el marco teórico y discusión; en lo que respecta a la metodología de la investigación científica, se respeta los rituales correspondientes como se expresa en el capítulo de resultados.

1.3.1.2. Justificación práctica

Porque señala la aplicación de instrumentos para obtener y recoger la percepción de los encuestados a través de cuestionarios aplicado a los trabajadores de la municipalidad distrital de “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, con la finalidad de analizar y alcanzar un aporte en la parte de recomendaciones.

1.3.1.3. Justificación legal

Debido a que la investigación cumple con las normas vigentes de la Universidad Nacional “Jorge Basadre Grohmann” de Tacna, del mismo modo,

con la normatividad de la escuela académico profesional de ciencias administrativas.

1.3.2. Importancia

El presente trabajo de investigación es importante, porque contribuye con el conocimiento científico de la materia, para un mayor entendimiento y análisis de la situación problema, lo que posibilita formular propuestas de mejora que permita elevar la competitividad organizacional.

1.3.2.1. Relevancia científico social

El estudio tiene relevancia científico social debido a que se considera que los hallazgos serán de utilidad para diferentes audiencias, ya que no solo es un referente para la comunidad profesional, sino para la comprensión y mejora de las actividades gerenciales como un fenómeno general.

1.3.2.2. Relevancia académica

La relevancia académica, se basa en que la investigación gerencial que se presenta, aporta el análisis científico social de un problema y la identificación de los procesos sociales que subyacen primariamente.

1.3.2.3. Relevancia práctico institucional

En cuanto a su relevancia práctico institucional, debido a que el trabajo de investigación realizado permitió encuestar al personal de la municipalidad, obteniendo resultados fundamentales para la toma de decisiones de mejora de los aspectos vulnerables y valorar los aspectos positivos en los trabajadores de la institución.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcances

Comprende el análisis de un problema gerencial y de desempeño del personal en el trabajo , enfocado a una población de estudio delimitada en una municipalidad distrital de Tacna, sin embargo, los resultados podrían reflejar realidades similares.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones han estado dada por la demora en el levantamiento de la muestra, toda vez que los trabajadores no disponen fácilmente para atender a este tipo de trabajos. Se menciona limitantes financieras, que fueron subsanados en las diferentes etapas con financiamiento privado.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Establecer cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- b) Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- c) Determinar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- d) Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- e) Establecer cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- f) Determinar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- g) Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- h) Determinar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- i) Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.
- j) Establecer cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a) Existe influencia de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- b) Existe influencia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- c) Existe influencia de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- d) Existe influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- e) Existe influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- f) Existe influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- g) Existe influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- h) Existe influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- i) Existe influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

- j) Existe influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

A nivel internacional

García, Barradas, Gutiérrez y Serrano (2016), indagaron sobre *habilidades directivas y el desempeño del personal de una aduana*. El propósito fue identificar las principales habilidades directivas y el desempeño laboral de los gerentes de una organización de aduanas. Metodología: la muestra comprendió a nueve gerentes de corporaciones mexicanas de aduana. Resultados: la mayoría fueron mujeres (56%), con edades de 36 a 40 años (56%) y pertenecieron a la región este (33%). El 67% presenta un nivel de estabilidad emocional medio; el 33% manifiesta un autoconcepto bajo; el 44% evidencia confianza en sí mismo/a; más de la mitad con 56% evidencia un nivel medio de sociabilidad y un 67% un nivel también medio de ajuste social. También se aprecia un nivel medio en los siguientes tres aspectos : tolerancia (67%); inteligencia emocional (33%) ; liderazgo (44%). Respecto a los resultados de MOSS, los gerentes encuestados presentaron un nivel medio inferior para dos categorías : habilidad para la supervisión (44%) y capacidad de decisión en las relaciones interpersonales y humanas (56%). La categoría capacidad de evaluación de problemas interpersonales fue medio superior (33%). De otro lado,

el nivel fue medio medio para las categorías sentido común y tacto para desarrollar las relaciones interpersonales (44%) y habilidades para entablar las relaciones interpersonales (44%). En general, la puntuación general fue preferentemente medio medio (56%). Conclusión: el desempeño de los gerentes se tipificó mayormente como regular (67%) y bueno (33%).

Smutny, Prochazka y Vaculik (2016), en la República Checa, estudiaron la relación entre las *habilidades gerenciales* y la *efectividad gerencial*. Metodología: 96 gerentes (CEOs). Conclusión : el predictor significativo son las habilidades motivacionales ($p < 0,005$). Resultados: el modelo de efectividad percibida explica la varianza de la efectividad percibida basada especialmente en dos predictores de habilidades gerenciales moderadamente fuertes, que son las habilidades organizativas y habilidades motivacionales. Entre los indicadores de eficacia gerencial, el surgimiento del liderazgo posee la mayoría de los predictores de habilidades gerenciales, dos habilidades comunicativas moderadamente fuertes, habilidades organizacionales y una cooperación débil. Asimismo, entre los indicadores de efectividad gerencial, el surgimiento del liderazgo tiene la mayoría de los predictores de habilidades gerenciales, especialmente, dos habilidades de comunicación moderadamente fuertes, habilidades organizacionales y la habilidad de cooperación débil. Las habilidades de supervisión y evaluación son los únicos predictores de la autoeficacia del liderazgo. De otro lado, se halló un apoyo parcial para la hipótesis de que los niveles de habilidades de comunicación, habilidades de motivación, habilidades de organización, habilidades de evaluación y supervisión

y cooperación de un gerente se relacionan con el desempeño grupal, la efectividad percibida, el surgimiento del liderazgo y la autoeficacia del liderazgo. Cada una de las cinco habilidades gerenciales es predictor al menos uno de los indicadores de efectividad gerencial .

Ibay y Pa-alisbo (2020), investigaron sobre las *habilidades gerenciales y las necesidades de desarrollo profesional de los administradores de escuelas secundarias católicas privadas en Bangkok, Tailandia*. Método: se comprendió 100 gerentes de instituciones educativas públicas. Se aplicó un cuestionario dentro del marco de las habilidades de gestión de Katz. Resultados : los promedios de la valoración de los ítems de las habilidades gerenciales que se hallaron fueron : muy bueno para priorización en la organización (4,12 ;DE 0,700); habilidad mental (3,98 ;DE 0,816); previsor (3,94 ;DE 0,648); identificación de la estructura organizativa (3,93 ;DE 0,831) ; creatividad (3,92 ;DE 0,761); planificación integral (3,91 ;DE 0,698); trabajo múltiple (3,89 ;DE 0,723); reconocimiento de fortalezas y debilidades (3,86 ;DE 0,725); evaluación de la efectividad de la planificación (3,73 ;DE 0,839); identificación de organización informal (3,70 ;DE 0,870) ; articulación de la estrategia (3,70 ;DE 0,870) y capacidad de predicción (3,66;DE 0,69). Asimismo, se obtuvo apreciación de muy buena o muy bien para las habilidades de disciplina (4,10 ;DE 0,689);realización de metas (4,02 ;DE 0,651) y gestión del tiempo (3,97 ;DE 0,731).

A nivel nacional

Coaricona (2018), realizó la tesis sobre *habilidades gerenciales y su enlace con el aprendizaje organizacional en una municipalidad de Lima*. Metodología: muestra 70 personal directivos y como instrumento dos cuestionario. Resultados: se encontró que mayormente se calificó de regular (58,6%) el nivel de habilidad gerencial, inadecuado (30%) y adecuado (11,4%). El nivel de habilidad conceptual fue calificado en su mayoría como inadecuado (44,3%); de regular el nivel de habilidad humana (64,3%) y para las habilidades técnicas también prevaleció el nivel regular (58,6%). Conclusión: se demostró que las habilidades gerenciales de los directivos tienen un correlato en el aprendizaje organizacional (pvalor 0,001).

Venancio y Fernández (2018), investigaron sobre las habilidades gerenciales y la gestión de calidad de una municipalidad en Amarilis. Metodología: diseño relacional con una muestra de 81 trabajadores municipales. Resultados: más de la mitad consideró que las habilidades gerenciales de los directivos es poco adecuada (55,6%), y prácticamente un tercio (32,1%) la calificó de inadecuada. La habilidad gerencial de liderazgo se consideró mayormente poco adecuada (43,2%) y más de un tercio la valoró como inadecuada (35,8%). Otra habilidad gerencial, fue la toma de decisiones , la que igualmente no fue bien evaluada, ya que casi la mitad manifestó que era poco adecuada (43,2%). La habilidad gerencial que tuvo la apreciación más desfavorable fue la de manejo de conflictos, ya que la gran mayoría, opinó que

era poco adecuada (82,7%) e inadecuada (17,3%) y llama la atención que ningún de los encuestados la consideró adecuada (0%). Conclusión: habilidad gerencial y gestión de calidad correlacionan (Rho 0,911; p valor 0,001).

Cabrera (2018), investigó sobre algunas *habilidades gerenciales y su conexión con el desempeño laboral en trabajadores del área de educación en Moyobamba*. Metodología: Muestra: 56 trabajadores, se utilizó una encuesta Likert. Resultados: se encontró un predominio del nivel malo (52%) , seguido del nivel regular (38%) de habilidades gerenciales en la unidad de gestión educativa en Moyobamba. Asimismo, el desempeño en el trabajo se calificó predominantemente de malo (55%) y regular en la tercera parte (36%). Conclusión: la correlación entre ambas variables fue positiva y fuerte (Rho 0,853; p valor 0,001).

Olivo (2016), investigó sobre las *habilidades gerenciales y el desempeño en el trabajo del personal docente de una institución educativa en Lima*. Metodología: estudio básico y correlacional y con una muestra de 106 docentes. Resultados: se halló que mayoritariamente el nivel de habilidades gerenciales fue regular (67,9%), la cuarta parte (24,5%) se calificó como eficiente y la diferencia calificó de deficiente (7,5%) las habilidades gerenciales del personal directivo docente. En cuanto al desempeño en sus funciones laborales, la mitad (50%) la calificó de favorable, aunque un porcentaje similar (44,3%) lo valoró como moderadamente favorable. También se valoró como poco favorable el logro de metas (58,5%), el clima organizacional (66%); la

satisfacción con el trabajo (53,8%). Conclusión: se halló una relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño en el trabajo ($p < 0,001$).

Valderrama (2013), investigó sobre las *habilidades gerenciales y el desempeño del personal en una empresa pesquera*, en Trujillo. Muestra= 64 trabajadores (empleados y obreros) y se utilizó un cuestionario como instrumento de colecta de datos . Resultados: el personal encuestado en su mayoría asintió que algunas veces (48%) el jefe crea una atmósfera de confianza; que muy pocas veces es descortés (39%); siempre apoya las decisiones de su personal (39%); algunas veces imparte decisiones arbitrarias (39%); muy pocas veces el jefe manifiesta desconfianza de su equipo de trabajo (39%); percibe que solo algunas veces (48%) existe confianza entre el personal; solo algunas veces valora su aporte en el trabajo (42%). Consideran también que muy pocas veces los directivos publican los logros de la empresa (64%); que la permanencia en su puesto de trabajo depende solo algunas veces (36%) de su buen desempeño. En su mayoría manifiestan que solo algunas veces (33%) cumplen con buen desempeño las tareas encomendadas; que tuvieron de 3 a 4 veces de llamadas (39%) por no cumplir puntualmente con su trabajo, sin embargo, en su mayoría declararon que siempre (67%) cumplen las normas de la organización. Conclusiones: en cuanto a las habilidades gerenciales, destaca que el personal percibe que predomina órdenes impartidas arbitrarias (39%) y que mayormente no se valora (42%) el aporte de los empleados. La mayoría (66%) considera que su desempeño en el trabajo es bueno y la diferencia reconoce que es regular (22%) o malo (11%).

A nivel local

Bueno (2018), investigó sobre la *inteligencia emocional y desempeño laboral en personal bancario en Tacna*. Metodología: la muestra comprendió a 40 trabajadores de las agencias de Tacna y la sede principal. Se aplicó un cuestionario. Resultados: los hallazgos sobre desempeño laboral reveló que cuando se comparó los promedios en una escala de 1 al 5, en las cuatro sedes Tacna (medio tiempo 3,9, tiempo completo 3,81 e indeterminado 1,81) , Pocollay (medio tiempo 4,29 e indeterminado 1,24) , Gregorio Albarracín (medio tiempo 4,36 e indeterminado 1,05) , y Alto de la Alianza (medio tiempo 4,57 e indeterminado 1,24) , fueron los partime que presentaron un mejor desempeño. La referencia según género, evidenció que son las mujeres que presentan mejor desempeño en dos sedes Alto de la Alianza y Pocollay. Los trabajadores partime también reportan una mejor productividad que el personal a tiempo completo.

Salinas (2012), estudió las *habilidades gerenciales y el impacto que tiene en desempeño en el trabajo en una municipalidad distrital en Tacna*. Metodología: . Muestra 108 trabajadores (86 administrativos y 22 funcionarios). Resultados: de los indicadores para las habilidades gerenciales, se evaluó la autoconciencia con un promedio de 3,57 DE 0,675 (Valor de 1 a 5) que equivale a un nivel regular; respecto a la forma en que se maneja el estrés y el tiempo el promedio fue de 3,6 DE 0,865 (regular). Para el ítem habilidad gerencial para generar soluciones creativas frente a los problemas, el promedio fue de 3,48 (DE

0,897) (regular); resultado más bajo arrojó el ítem habilidad gerencial para la comunicación de apoyo con un promedio de 3,38 DE 0,792 (regular). En relación a ganar poder influencia, el promedio de 3,61 DE 0,823, y manejo de conflictos con un valor medio de 3,52 DE 0,857 , ambos se ubican en el nivel regular. El desempeño laboral general tuvo una puntuación de 62,07 DE 7,324 , que se califica como muy adecuado. Conclusión: las habilidades gerenciales tienen una relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad.

2.2. Bases teórico – científicas

2.2.1. Habilidades gerenciales

2.2.1.1. Definición

Las habilidades directivas o gerenciales según Pereda (2016) “consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. (p.106)

Se considera que la habilidad evidencia la capacidad de “convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño” (Jafarzadeh,2013, p.95). Es importante, subrayar que las competencias, se definen una competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con el desempeño efectivo y / o superior referido a un criterio en un trabajo o situación . Se describen cinco tipos de características de competencia

y se incluyen ejemplos de cada una. Los cinco tipos son (1) motivos, (2) rasgos, (3) autoconcepto, (4) conocimiento y (5) habilidad.” (Spencer y Spencer, 1993,p.391)

Las personas en una organización puede desarrollar heterogéneas habilidades, como las técnicas, las humanas y las sociales. Entre las habilidades gerenciales se encuentran las siguientes:

- Habilidades directivas: orientadas a la gestión del talento humano, al igual que los recursos económicos, físicos y técnicos.
- Servicio al cliente: capacidad para proveer lo que necesitan los clientes, asesora no recepciona pedidos, discrimina prioridades, promueve la mejora de la satisfacción del cliente o usuario, basado en el valor agregado.
- Habilidades interpersonales: capacidad para interrelacionarse con los otros basado en relaciones adecuadas con los demás, posee habilidad para escuchar, genera sinergias y empatía.
- Toma de decisiones : reflexiona y toma decisiones sensatas, efectivas, oportunas basado en principios y valores comunes aceptados.
- Trabajo en equipo: favorece el desarrollo de relaciones fuertes y genera confianza entre los miembros.
- Desarrollo de personas: competencias para realizar una evaluación objetiva de los perfiles y pesquisar necesidades para el mejoramiento continuo de los miembros o colaboradores.
- Liderazgo: habilidad para influir en los demás, posee destreza para el manejo de los grupos, inspira respeto, autoridad y genera seguidores.

- Pensamiento estratégico:habilidad de anticiparse y preveer tendencias y desarrollo de planeación estratégica para el logro de resultados exitosos.
- Capacidad para negociar: destreza para realizar propuestas de solución, basados en la satisfacción de ambas partes.
- Orientación al logro: habilidad para identificar metas que permitan delinear un rumbo (Gómez,2014,p.3-4).

Existen diversas clasificaciones de habilidades. En este sentido, para que un directivo de una organización o empresa , logre un mejor desempeño, debe “entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (Bustamente y cols., 2018,p.21).

A continuación, se presenta las diferentes habilidades gerenciales:

Tabla 1

Procesos de habilidades gerenciales

| TRADICIONAL | PARTICIPATIVO | EMPOWERMENT |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Dirigir al personal | Involucrar al personal | Propender a lograr personal automotivado. |
| Lograr que el grupo atienda a las ideas indicadas. | Lograr que los grupos generen ideas. | Fomentar en los equipos la concreción de ideas propias. |
| Dirigir en forma personalista. | Sugerir trabajo en equipo | Generar equipos que dirijan más de sus propias funciones. |
| Maximizar la labor del departamento. | Crear relaciones con otros departamentos. | Realizar funciones cruzadas dentro del equipo de trabajo (Multifuncional). |
| Implementar cambios. | Iniciar los cambios. | Promover la innovación para satisfacer necesidades de los clientes |

Fuente: Arroyo (2012)

2.2.1.2 Áreas básicas de habilidades

- Conductuales

No constituyen atributos de la personalidad, sino con un conjunto identificables de acciones “que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.” (Whetten y Cameron, 2011, p. 9).

- Controlables

El desempeño de estas conductas o comportamientos dependen de la persona, se “encuentran bajo control del individuo” (Whetten y Cameron, 2011, p. 10), a pesar de que pueden involucrar a otros en el ámbito cognoscitivo, aún así son comportamientos, que cada persona puede controlar por sí mismo.

- Se desarrollan

Las habilidades gerenciales son susceptibles de desarrollarse, de mejorar basada en la “práctica y la retroalimentación” (Whetten y Cameron, 2011, p. 10)

- Interrelacionadas y traslapadas

Resulta difícil evidenciar una sola habilidad desvinculada de las demás, ya que son un conjunto de respuestas complejas integradas. Por tanto los directivos deben desplegar “combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados” (Whetten y Cameron, 2011, p. 11)

- Contradictorias y paradójicas

Debe subrayarse que “no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección”. (Whetten y Cameron, 2011, p. 11)

2.2.1.3 Importancia

Pereda y cols.(2014) precisaron que las habilidades gerenciales son cruciales para la orientación exitosa del ente organizacional. Actualmente, las habilidades blandas referidas a aquellas que permiten a la persona, desarrollar mejor sus relaciones interpersonales, su propio manejo de emociones, que favorece la capacidad directiva, ha adquirido relevancia en el ámbito empresarial.

2.2.1.4 Caracterización

- Habilidades gerenciales de toma de decisiones

La capacidad de decidir es una habilidad privativa de la raza humana, ya que ningún otro ser vivo puede decidir. Sin embargo, no resulta fácil tomar decisiones frente a circunstancias o eventos , ya que la tendencia del hombre es ser reactivo antes que proactivo.

Tomar una decisión en todos los órdenes de la vida, al igual que en el campo gerencial. Según acota Mengual y cols.,2012, p.3) “mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes”.

- Habilidades gerenciales de liderazgo

El objetivo de la habilidad gerencial de liderazgo es promover “a que las personas sean eficientes. El del liderazgo, en su máxima expresión, es contribuir a que sean felices.” (Sánchez, 2018,p.1).

- Habilidades gerenciales de comunicación

Los directivos requieren de optimziar su capacidad comunicacional para efectivizar el liderazgo de sus equipos de trabajo. Cabe destacar que Ángeles, (2014) señaló que “la comunicación funciona como una red que conecta armónicamente todas las áreas dentro de la organización y, al mismo tiempo, hace posible la interacción con su entorno empresarial.” (pp.3-5)

- Habilidades gerenciales de don de mando

El don de mando, implica una función que integra el conjunto de actividades con las que el líder o el directivo ejerce “la autoridad que le ha sido conferida y mediante las cuales inculca su voluntad e intención a través de órdenes.”(Faura,2009,p.1) En el ámbito de las habilidades de un gerente, es primordial que ejerza un don de mando responsable y respetuoso frente a sus subordinados.

– Habilidades gerenciales de análisis de problemas

Los líderes tienen la responsabilidad de conducir y guiar a los colaboradores para alcanzar las metas trazadas, lo que requiere que el gerente desarrolle habilidades suficiente para enfrentar las diversas situaciones, basada en un análisis estratégico de los problemas. Para Ramírez (2018) tiene la finalidad de “encontrar soluciones mediante el análisis y la toma de decisiones.” (p.24)

– Habilidades gerenciales de análisis de innovación

Los líderes requieren de contar con habilidades gerenciales para guiar sus equipos de trabajo y afrontar los retos en un entorno dinámico y competitivo, en el que un pensamiento pasivo menoscabará el robustecimiento de ventajas competitivas, por el contrario, se requiere de un pensamiento y análisis innovador. Según Así como las habilidades gerenciales se desarrollan, la innovación también cursa una etapa de entendimiento y estudio antelado que le permita ser desarrollada como competencia.(Zapata,2014,p.8)

Habilidades gerenciales de manejo de conflicto

Habilidad del directivo para buscar vías alterantivas para cada parte que desde su perspectiva puede favorecer la resolución de una crisis o conflicto. (García, 2018, p.19)

- Habilidades gerenciales de delegación

Consiste en otorgar autoridad y responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo alguna misión, función o tarea. No se “transfiere la propia responsabilidad, sino que se crea una nueva en la persona delegada ante quien delega.” (Sánchez,2018, p.33)

- Habilidades gerenciales de trabajo en equipo

Los directivos deben no solo crear, sino también dirigir los equipos de trabajo, conformados por personas que están comprometidas con una misión común, que coordinan e integran acciones, según estrategias compartidas y que comparten un sentido de pertenencia. (Sánchez, 2018, p.35)

- Habilidades gerenciales de adaptación al cambio

Una habilidad directiva fundamental, es la capacidad de adaptación a situaciones de cambio, que se conoce como inteligencia adaptativa, que nos permite adaptarnos a contextos desafiantes, inciertos e impredecibles. (Simonetta, 2018, párr. 3)

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Definición

Se define como grado en el que un trabajador o empleado cumple con los requisitos y funciones laborales. Corresponde a la eficacia del personal que labora en una organización, desempeñándose “ el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.” (Milkovich y Boudreau citado por Chiang y San Martín,2015,p.160)

2.2.2.2. Componentes del desempeño laboral

– Satisfacción al cliente

Es un indicador core para el análisis del desempeño personal o de la organización para favorecer un feedback con fines de mejora. (Fundación CETMO,2006, p.1)

– Trabajo en equipo

En este caso, trata cuando en la organización promueve un clima laboral favorable para las relaciones intersubjetivas y de equipo. Optimiza la resolución adecuada, pertinente y eficiente de los conflictos . La habilidad gerencial implica la “capacidad de ejercer el pael del líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros”. (Sánchez,2018, p.41)

- Logros laborales

Consiste cuando en la organización se cumple las metas, basado en un desempeño que se caracteriza por la iniciativa y cumplimiento de tiempos y plazos planificados . Resultado de la “acción consciente y auto-dirigida , responsable de casi todo lo que la gente hace” (Mitchell y Daniels citado por Molina, 2000, p.24)

- Crecimiento personal

En el hombre la madurez se desenvuelve como un proceso secuencial, relacionado con el transcurso de los años biológicos y de las vivencias experienciales, e introduciendo elementos de aprendizaje que dejarán un sello ineludible en la calidad de vida. Para lograr un proceso de madurez fuerte se “requiere de un desarrollo personal movido desde una consciencia real, en cuanto a aceptación de cambios que se darán a partir de vivencias y de aquí se guiaran los comportamientos.” (Arias y cols., 2008, p.118)

2.2.2.3.Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa

Visión

Su visión se centra en promover el desarrollo de su jurisdicción según sus competencias, para alcanzar un desarrollo sostenible . Enfatiza el ámbito turístico, económico y productivo de distrito.

Misión

La esencia de la entidad municipal, es lograr el desarrollo y bienestar de la comuna, para alcanzar el bien común y la mejora de la calidad de vida de la población.

2.3.Definición de términos básicos

Delegación

Delegación es la acción y efecto de delegar, es decir, una transferencia de la autoridad, funciones y tareas de un cargo a otro , siendo el primero de mayor jerarquía. También se le atribuye a “asignación de tareas, autoridad y responsabilidad a otros”. (Newstrom,2007, p.521).

Desempeño laboral

Desempeño en el puesto , que se evalúa para determinar el “grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas”. (Olivo, 2016, p.43).

Habilidades conceptual

Destreza o “habilidad para pensar en términos de modelos, esquemas y relaciones amplias”. (Newstrom,2007,p.524)

Habilidad técnica

Referida al “conocimiento y capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica”. (Newstrom,2007, p.524)

Habilidad humana

Atañe a aquella “habilidad para trabajar eficazmente con las personas y construir un trabajo en equipo”. (Newstrom,2007, p.524)

Innovación

Implica la capacidad de responder frente a las “condiciones y exigencias cambiantes del entorno”.(Morales y cols., 2016, p.207)

Liderazgo

El liderazgo es una agrupación de habilidades que permite que una persona sea apta para desarrollar tareas como líder. “Proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos”. (Newstrom, 2007, p.525)

Trabajo en equipo

“Compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2017, p.4). Es un constructo que comprende la “cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos (...)”. (Ayoví,2019, p.60)

Manejo de conflictos

Manejo en la que “los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles”. (Mirabal,2013, p.55)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo y nivel de investigación

Es una investigación básica, ya que se enfatiza la obtención de conocimiento de la entidad municipal. Su “objeto de estudio [son las] ideas” (Behar, 2008, p.12). El nivel de investigación es explicativo.

3.1.2. Diseño de investigación

No experimental , ya que en “ellos el el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo”. (Behar,2008, p.19)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Constituida por el personal de la entidad de estudio, que involucra a 115 servidores:

Tabla 2*Determinación de la población*

| Áreas operativas | Cantidad |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| Gerencias y Subgerencias : Municipal | 4 |
| Sub Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicación | 3 |
| Secretaría General | 3 |
| Administración | 15 |
| Planificación, Presupuesto y Racionalización | 10 |
| Administración Tributaria | 12 |
| Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transporte | 10 |
| Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico | 8 |
| Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Obras | 12 |
| Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana. Ejecución de inversiones | 15 |
| Mantenimiento y Gestión Ambiental | 10 |
| Secretaría General e Imagen Institucional | 5 |
| Total | 5 |
| | 115 |

Fuente: Sub-Gerencia de Recursos Humanos (2018)

3.2.2. Muestra

El muestreo es censal, es decir, el estudio estuvo conformado por toda la población, o sea, 115 trabajadores de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

3.3. Operacionalización de variables

| VARIABLE | Definición conceptual | Definición operacional | Indicadores | Escala |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| VI Habilidades Gerenciales | Agrupación de conocimientos y habilidades competenciales que posee una persona para ejecutar actividades de liderazgo y administración en su rol gerencial. | | Liderazgo Don de mando Adaptación al cambio Don de mando Innovación Motivación Asertividad Delegación Análisis de problemas Manejo del conflicto Interacción comunicativa Toma de decisiones Trabajo en equipo | Ordinal |
| VD: Desempeño Laboral | Comprende el ejercicio de actividades funcionales o comportamientos que son esenciales en el rol que desempeña en la organización, los que son medibles en mérito a su contribución. | | Satisfacción al cliente Labor de equipo Logros laborales Crecimiento personal | Ordinal |

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

– Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta , para evaluar las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de las unidades de análisis.

– Instrumentos

Se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado, para evaluar las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de las unidades de análisis.

3.5. Procesamiento y análisis de información

– Procesamiento de información

El procesamiento se basó en la consistenciación, clasificación de la información y tabulación de datos.

Para el análisis de la información se utilizó estadística descriptiva están las tablas y figuras estadísticas, de acuerdo a las variables e indicadores. Se utilizó el software informático de Excell para la validación de jueces. Por el lado de la estadística inferencial, para la prueba de hipótesis, se utilizó el Rho de spearman para encontrar la relación de variables y la regresión ordinal para medir la influencia entre las variables, luego de aplicar la prueba de normalidad a cada una de las variables. El software estadístico SPSS versión 24 en español.

– **Análisis de la información**

Se aplicó una agrupación de estrategias y técnicas para obtener el conocimiento que estaba buscando, es decir, de las variables e indicadores, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 . Análisis descriptivo de las variables

4.1.1. Análisis descriptivo: Habilidades gerenciales

Indicador 1: Habilidades gerenciales de toma de decisiones

Tabla 3

Habilidades gerenciales de toma de decisiones en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 2 | 1,7 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 6 | 5,2 |
| Adecuadas | 53 | 46,1 |
| Muy adecuadas | 54 | 47,0 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

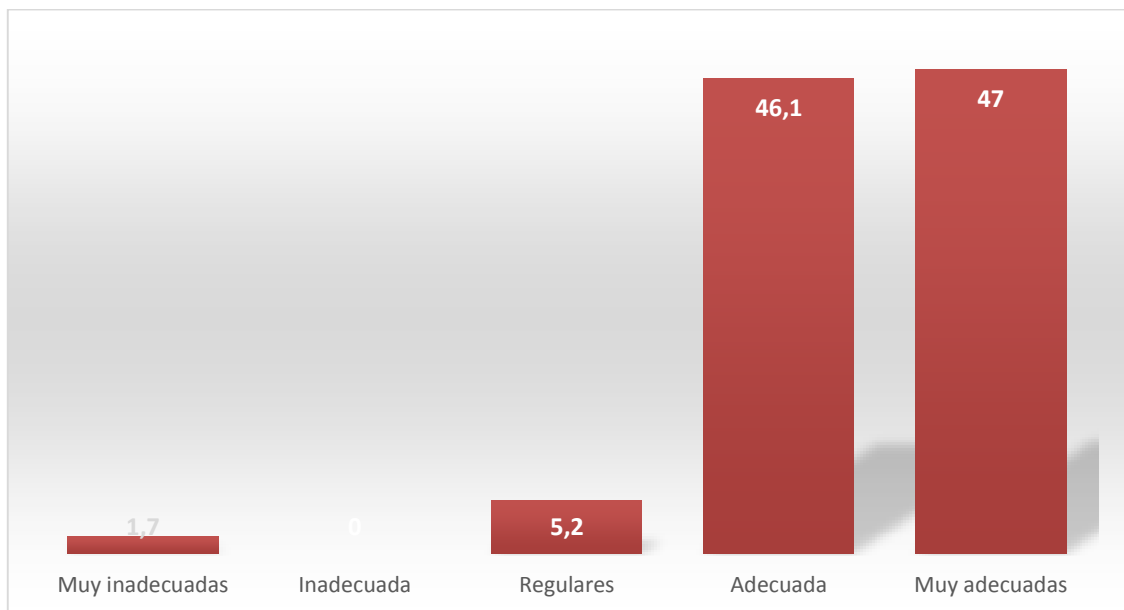


Figura 1. Habilidades gerenciales de toma de decisiones en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018.

Fuente: Tabla 3

Interpretación

Los resultados evidencian que el 1,7 % de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", afirman que las habilidades gerenciales de toma de decisiones de los directivos son muy inadecuadas. Ninguno del grupo indica que son inadecuadas. El 5,2 % del grupo considera que es regular. El 46,10 del grupo indican que son adecuadas. Y el 47,0 % del grupo manifiestan que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos de la referida municipalidad demuestran capacidad para crear apoyar y desarrollar nuevas ideas y la toma de decisiones, teniendo en cuenta las diversas alternativas.

Indicador 2: Habilidades gerenciales de liderazgo

Tabla 4

Habilidades gerenciales de liderazgo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018.

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 1 | 0,9 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 8 | 7,0 |
| Adecuadas | 53 | 46,0 |
| Muy adecuadas | 53 | 46,1 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

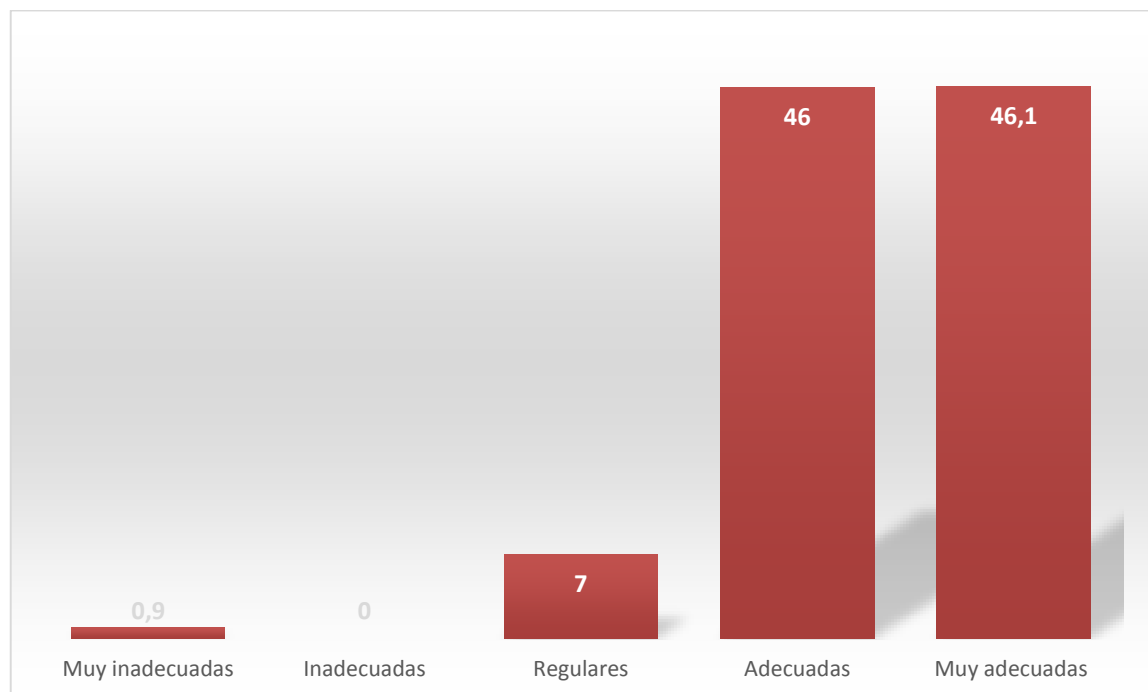


Figura 2. Habilidades de liderazgo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna 2018

Fuente: Tabla 4

Interpretación

El 0,9 % de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de liderazgo son muy inadecuadas. Ninguno del grupo indica que son inadecuadas. El 7,0 % del grupo considera que es regular. El 46 % del grupo indican que son adecuadas. Y el 46,1 % del grupo manifiestan que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos de la referida municipalidad demuestran capacidad para aceptar y propiciar nuevos enfoques y acciones y con relación a la definición clara del desempeño asignando las responsabilidades personales.

Indicador 3: Habilidades gerenciales de comunicación

Tabla 5

Habilidades gerenciales de comunicación en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy ineficaces | 0 | 0 |
| Ineficaces | 0 | 0 |
| Regulares | 6 | 5,2 |
| Eficaces | 54 | 47,0 |
| Muy eficaces | 55 | 47,8 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

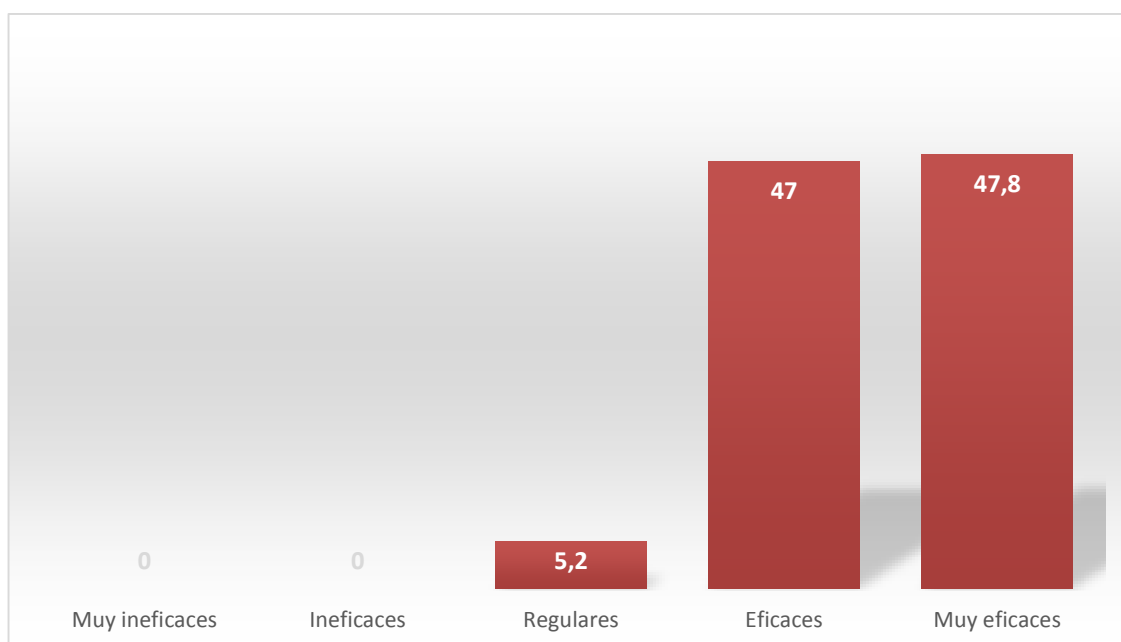


Figura 3. Habilidades gerenciales de comunicación en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 5

Interpretación

Ninguno de los trabajadores de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, considera que las habilidades gerenciales de comunicación son muy ineficaces, así como también ninguno considera que son ineficaces. Asimismo, el 5,2 % del grupo afirma que las habilidades gerenciales de comunicación son regulares. El 47,0 % del grupo indican que son eficaces. El 47,8 % del grupo considera que son muy eficaces, con respecto a si los directivos de la municipalidad demuestra la capacidad para aceptar y propiciar nuevos enfoques y acciones.

Indicador 4: Habilidades gerenciales de don de mando

Tabla 6

Habilidades gerenciales de don de mando en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 1 | 0,9 |
| Regulares | 9 | 7,8 |
| Adecuadas | 66 | 57,4 |
| Muy adecuadas | 39 | 33,9 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

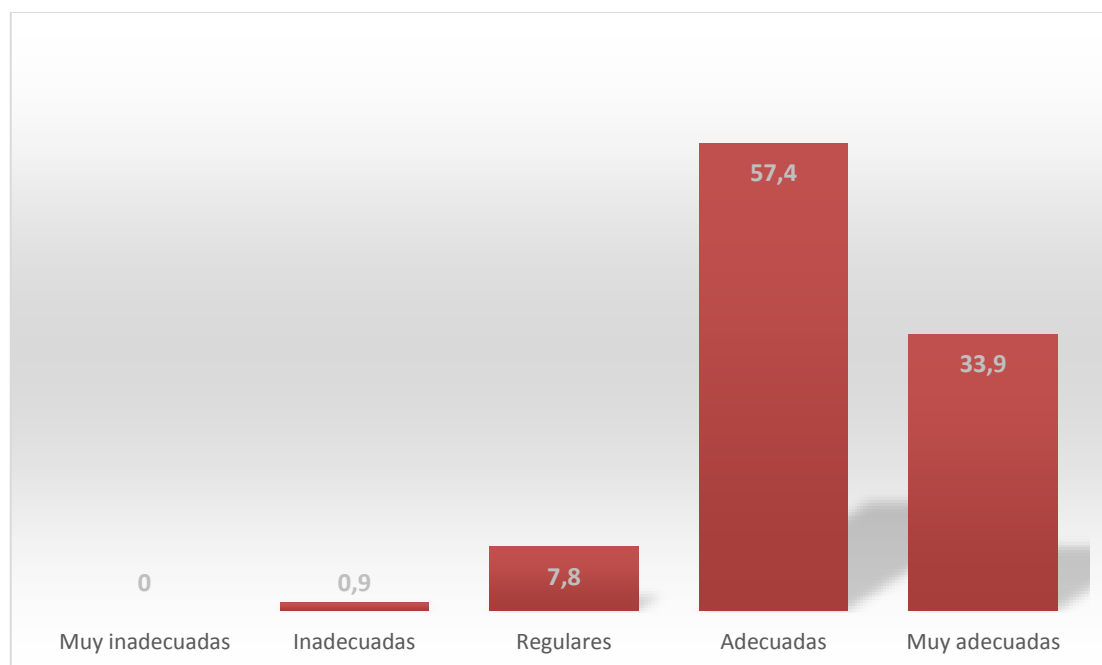


Figura 4. Habilidades gerenciales de don de mando en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 6

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, consideran que las habilidades gerenciales de don de mando son muy inadecuadas. El 0,9 % del grupo afirman que son inadecuadas. El 7,8 % del grupo indica que son regulares. El 57,4 % del grupo considera que son adecuadas. Y el 33,9 % del grupo indican que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos de la municipalidad demuestran la capacidad para unir criterios, compartir y divulgar información y si emprenden acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Indicador 5: Habilidades gerenciales de análisis de problemas

Tabla 7

Habilidades gerenciales de análisis de problemas en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 9 | 7,8 |
| Adecuadas | 53 | 46,1 |
| Muy adecuadas | 53 | 46,1 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

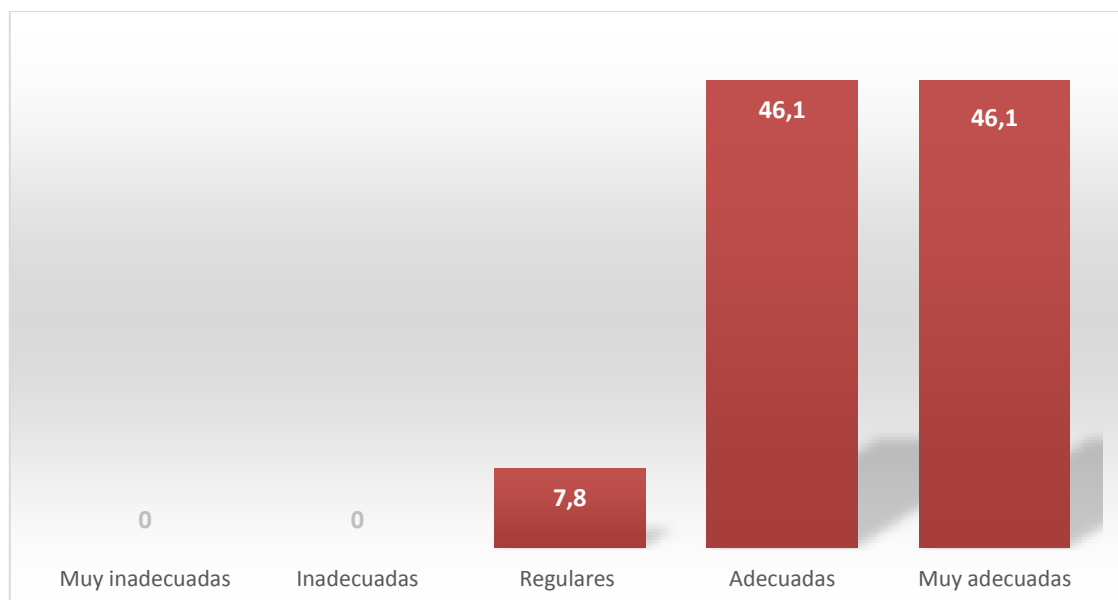


Figura 5. Habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albaracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 7

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, considera que las habilidades gerenciales de análisis de problemas son muy inadecuadas e inadecuadas. El 7,8 % del grupo considera que son regulares. Asimismo, el 46,1 % del grupo indica que son adecuadas y de igual forma el 46,1 % del grupo considera que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos de la municipalidad demuestran la capacidad para transmitir y recibir información mediante un diálogo constructivo y se desarrollan la definición del problema antes de proponer alternativas, y generó alternativas antes de seleccionar una de ellas.

Indicador: Habilidades gerenciales de innovación

Tabla 8

Habilidades gerenciales de innovación en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 1 | 0,9 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 7 | 6,1 |
| Adecuada | 51 | 44,3 |
| Muy adecuadas | 56 | 48,7 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

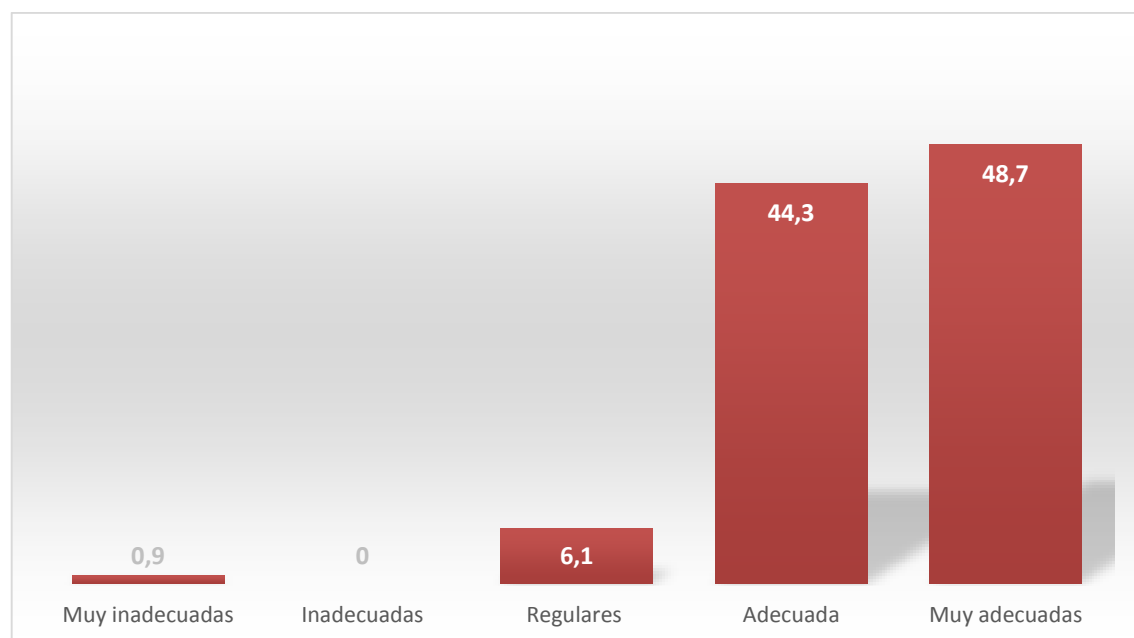


Figura 6. Habilidades gerenciales de innovación en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 8

Interpretación

El 0,9 % de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de innovación de los directivos son muy inadecuadas. Ninguno del grupo indica que son inadecuadas. Asimismo, el 6,10 % del grupo indica que son regulares. Asimismo, el 44,3 % del grupo consideran que son adecuadas. Y el 48,7 % del grupo indican que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos de la municipalidad demuestran capacidad y juicio objetivo para decidir sobre hechos y variantes posibles.

Indicador: Habilidades gerenciales de manejo de conflicto

Tabla 9

Habilidades gerenciales de manejo de conflicto en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 1 | 0,9 |
| Regulares | 8 | 7,0 |
| Adecuadas | 47 | 40,9 |
| Muy adecuadas | 59 | 51,2 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

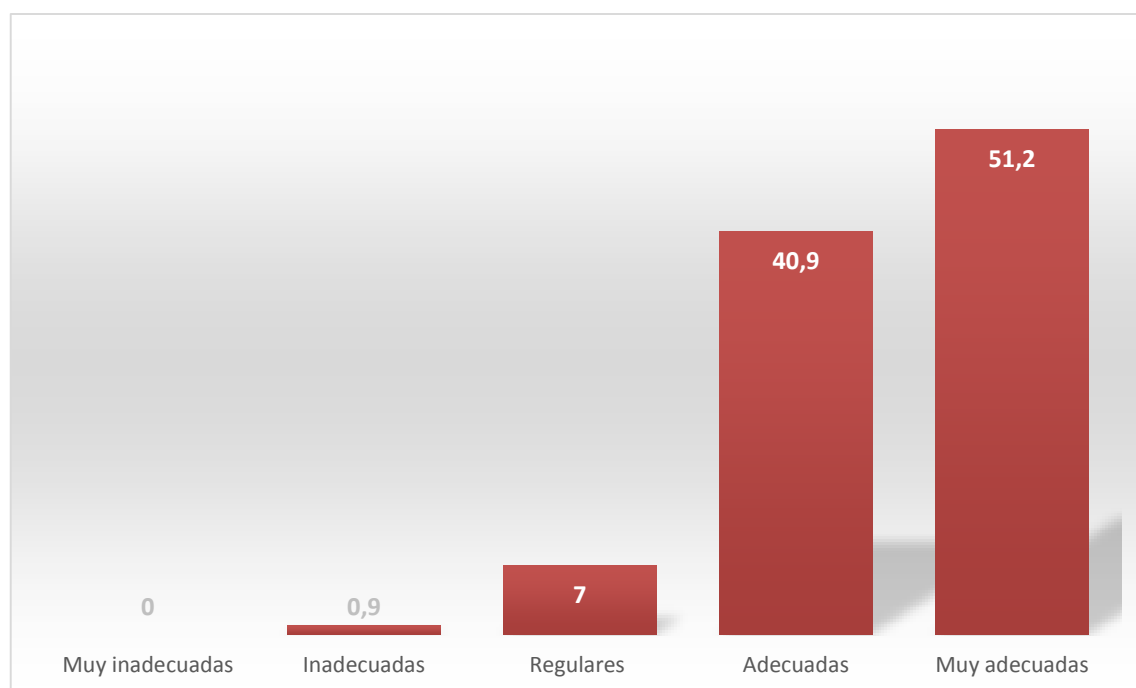


Figura 7. Habilidades gerenciales de manejo de conflictos en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 9

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de manejo de conflictos son muy inadecuadas. El 0,9 % del grupo afirman que son inadecuadas. El 7,0 % del grupo afirman que son regulares. El 40,9 % indican que son adecuadas. Y el 51,3 % del grupo refieren que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos demuestran capacidad para orientar y dar instrucciones para resolver desacuerdos.

Indicador: Habilidades gerenciales de delegación

Tabla 10

Habilidades gerenciales de delegación en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 11 | 9,6 |
| Adecuadas | 66 | 57,4 |
| Inadecuadas | 38 | 33,0 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

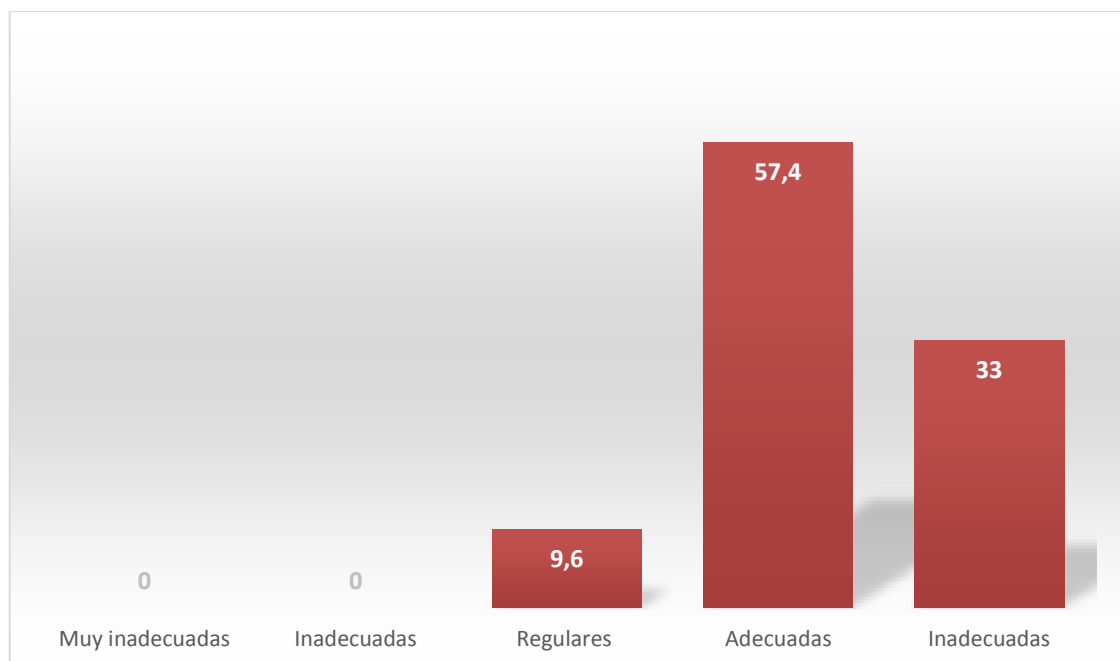


Figura 8. Habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 10

Interpretación

Ninguno de trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de delegación son muy inadecuadas, así como ninguno del grupo indica que son inadecuadas. Asimismo, el 9,6 % del grupo afirma que son regulares. El 57,4 % del grupo afirman que son adecuadas. Y el 33,0 % manifiestan que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos demuestran capacidad para comprender desviaciones y no conformidades, buscando medios de solución, y delegan las tareas de manera adecuada.

Indicador: Habilidades gerenciales de trabajo en equipo

Tabla 11

Habilidades gerenciales de trabajo en equipo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 11 | 9,6 |
| Adecuadas | 55 | 47,8 |
| Muy adecuadas | 49 | 42,6 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

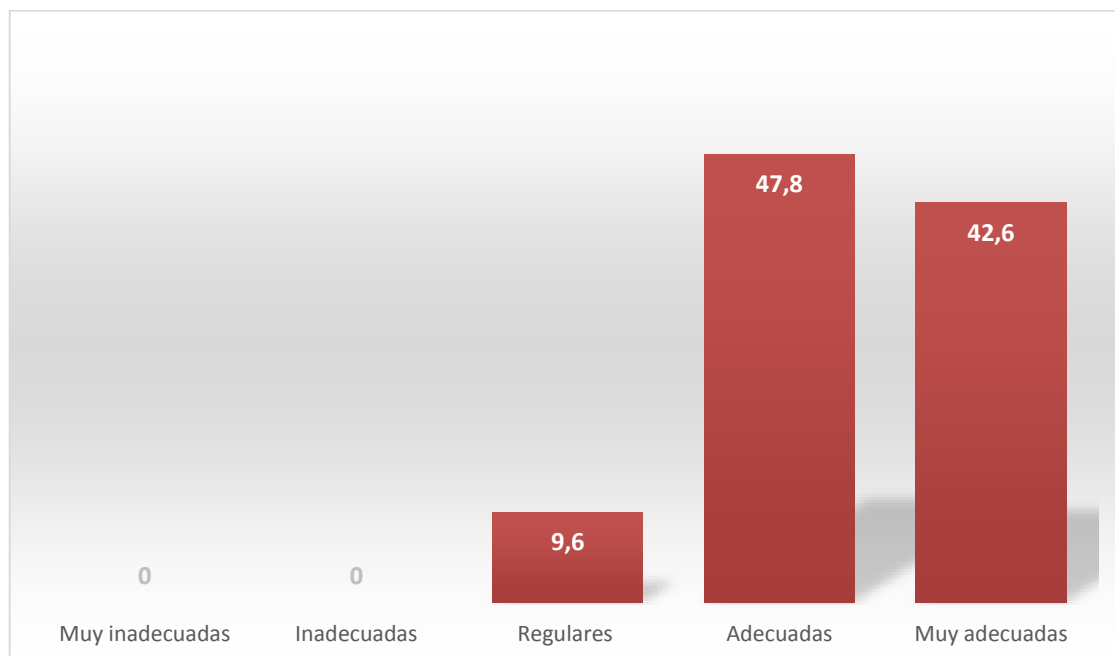


Figura 9. Habilidades gerenciales de trabajo en equipo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 11

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de trabajo en equipo son muy inadecuada, así como también ninguno del grupo afirma que son inadecuadas. El 9,6 % del grupo afirma que son regulares. Asimismo, el 47,8 % del grupo indican que son adecuadas. El 42,5 % del grupo considera que son muy adecuadas, con respecto a si los directivos demuestran capacidad para enfrentar situaciones difíciles, de disciplina, de intereses que pudieran surgir en el grupo y si los directivos motivan a los trabajadores para conseguir el éxito de su equipo y a su éxito personal.

Indicador: Habilidades gerenciales de adaptación al cambio

Tabla 12

Habilidades gerenciales de adaptación al cambio en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 1 | 0,9 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 7 | 6,1 |
| Adecuadas | 62 | 53,9 |
| Muy adecuadas | 45 | 39,1 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

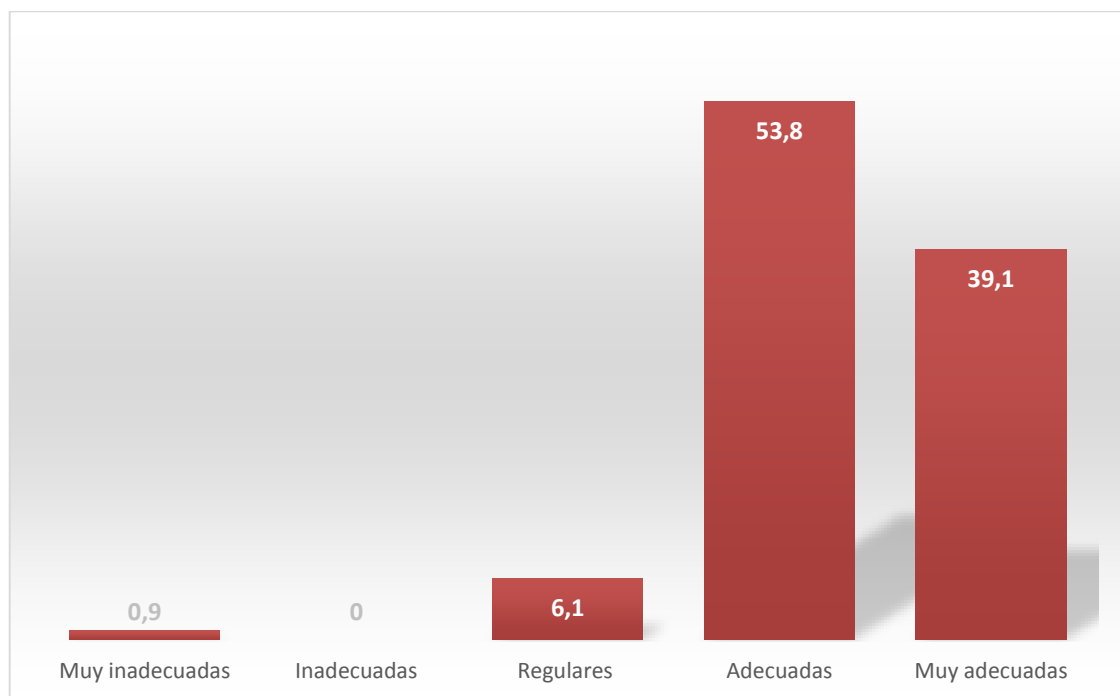


Figura 10. Habilidades gerenciales de adaptación al cambio en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 12

Interpretación

El 0,9 % de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidades gerenciales de adaptación al cambio de los directivos son muy inadecuadas. Ninguno del grupo considera que son inadecuadas. Asimismo, el 6,1 % del grupo indica que son regulares. El 53,9 % del grupo considera que son adecuadas. El 39,10 del grupo indican que son muy adecuadas respecto a si los directivos demuestran capacidad para dirigir un equipo de trabajo, solucionar problemas y lograr resultados, con respecto a que si los directivos de la municipalidad realizan adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o los requerimientos de la situación.

VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES

Tabla 13

Habilidades gerenciales en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy inadecuadas | 0 | 0 |
| Inadecuadas | 0 | 0 |
| Regulares | 5 | 4,3 |
| Adecuadas | 85 | 73,9 |
| Muy adecuadas | 25 | 21,8 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

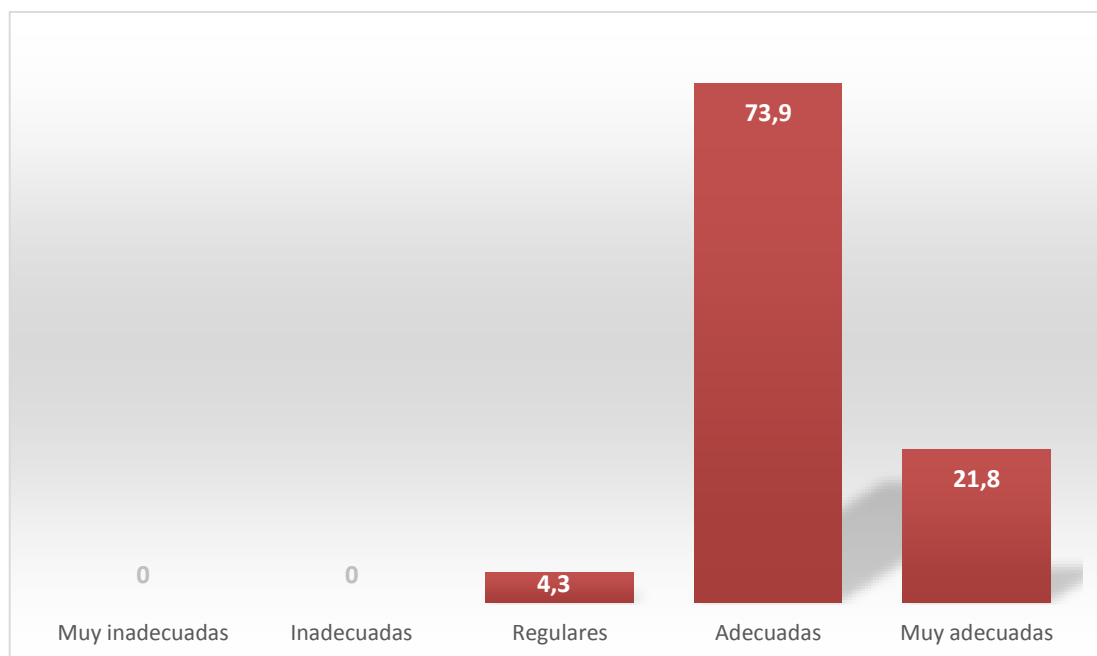


Figura 11. Habilidades gerenciales en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 13

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que las habilidade gerenciales son muy inadecuadas, así como ninguno del grupo considera que son inadecuadas. Asimismo, el 4,3 % del grupo afrima que son adecuadas. El 73,9 % indica que son adecuadas. El 21,8 % manifiestan que son muy adecuadas.

4.1.2 Análisis descriptivo : desempeño laboral

Indicador 1: Satisfacción al cliente

Tabla 14

Satisfacción al cliente en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy baja | 0 | 0 |
| Baja | 0 | 0 |
| Regular | 6 | 5,2 |
| Alta | 66 | 57,4 |
| Muy alta | 43 | 37,4 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

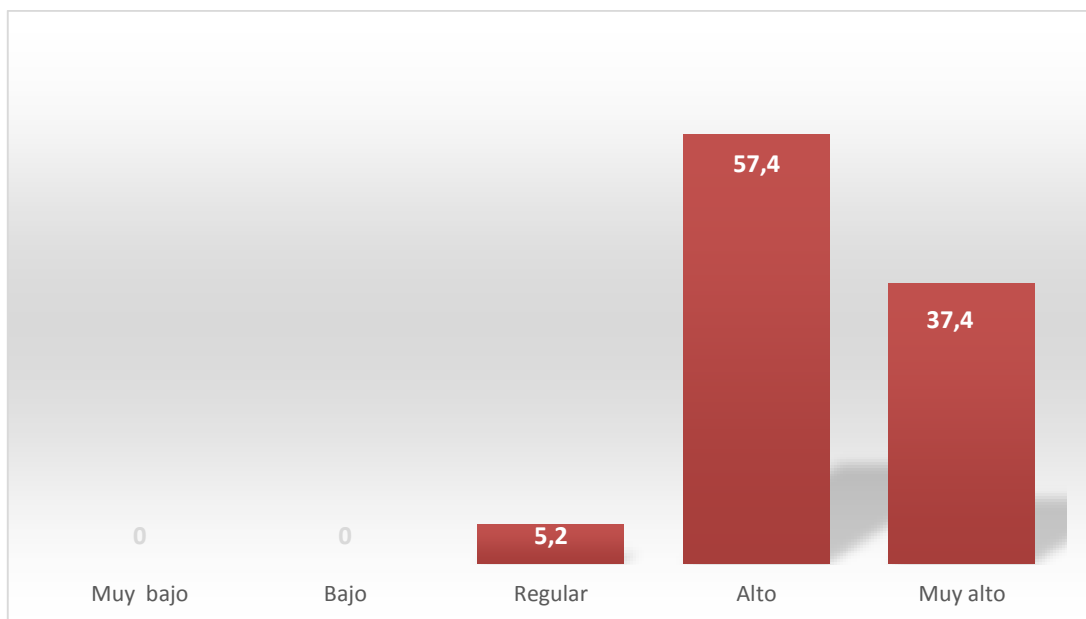


Figura 12. Satisfacción al cliente en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

Fuente: Tabla 14

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que la satisfacción al cliente se encuentra en un nivel muy bajo, así como ninguno del grupo considera que se encuentra en un nivel bajo. Asimismo, el 5,2 % del grupo afirman que es regular. El 57,4 % del grupo manifiestan que es alto. El 37,4 % del grupo indican que es muy alto, con respecto a si en la municipalidad se da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes. Y si brinda un trato adecuado a los clientes.

Indicador 2: Labor de equipo

Tabla 15

Labor de equipo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy inadecuada | 0 | 0 |
| Inadecuada | 0 | 0 |
| Regular | 5 | 4,3 |
| Adecuada | 75 | 65,2 |
| Muy adecuada | 35 | 30,5 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

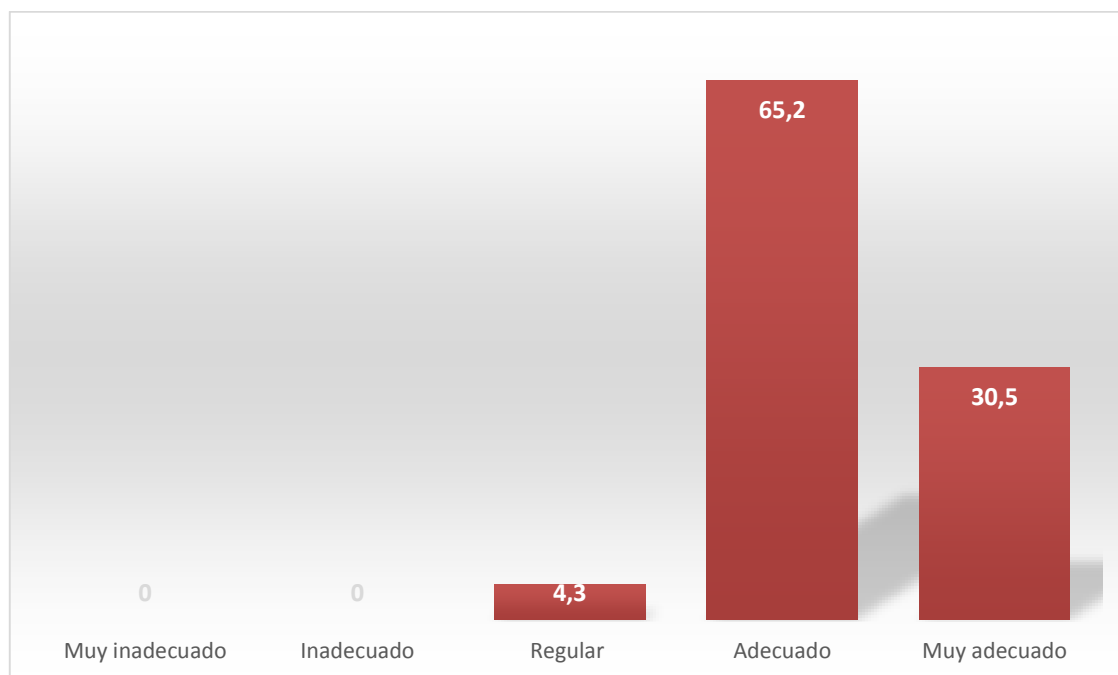


Figura 13. Labor de equipo en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018

Fuente: Tabla 15

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que la labor de equipo de los trabajadores es muy inadecuada, así como ninguno del grupo considera que es inadecuada. El 4,3 % del grupo afirma que la labor de equipo es regular. El 65,2 % del grupo manifiestan que es adecuado. Asimismo, el 30,5 % del grupo considera que es muy adecuado, con relación a si en la municipalidad se promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo, y se resuelve en forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.

Indicador 3: Logros laborales

Tabla 16

Logros laborales en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy bajos | 0 | 0 |
| Bajos | 0 | 0 |
| Regulares | 5 | 4,3 |
| Altos | 64 | 55,7 |
| Muy altos | 46 | 40,0 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

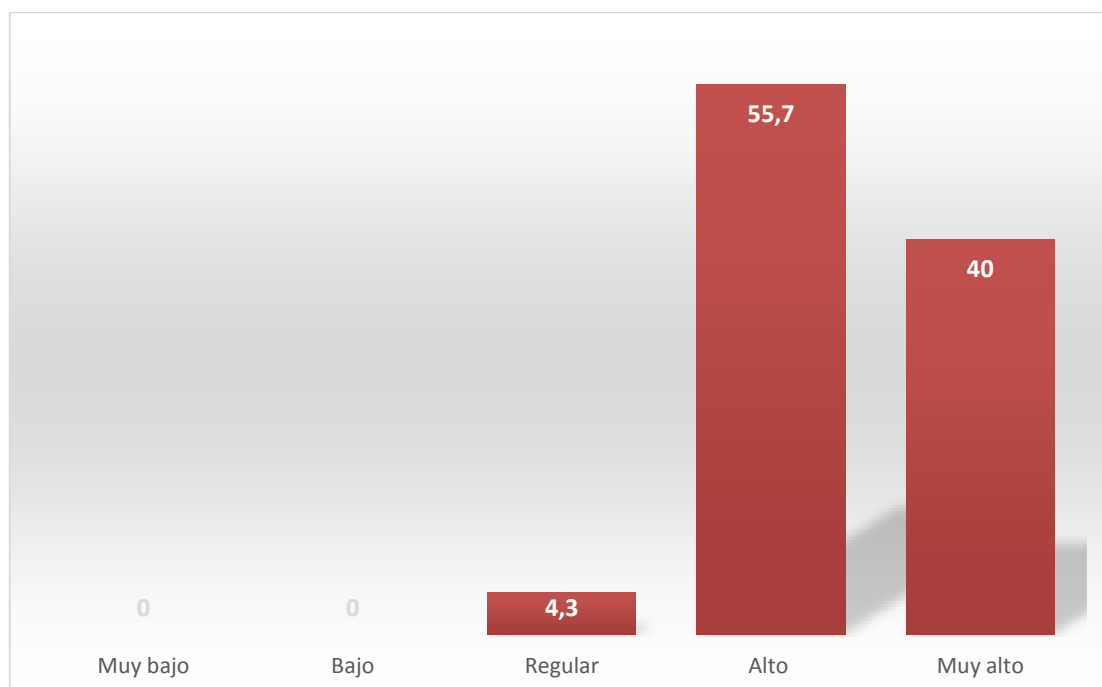


Figura 14. Logros laborales en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

Fuente: Tabla 16

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que los logros laborales de los trabajadores se encuentra en un nivel muy bajo, así como ninguno del grupo considera que se encuentra en un nivel bajo. Asimismo, el 4,3 % del grupo afirman que los logros laborales son regulares. El 55,7 % del grupo indican que son altos. El 40,0 % del grupo refieren que son muy altos, con respecto a si en la municipalidad se cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos; y si demuestran interés por actualizar sus conocimientos de manera formal y aplicarlo en sus funciones. En la municipalidad se llega puntualmente y cumple con su horario de trabajo.

Indicador 4: Crecimiento personal

Tabla 17

Crecimiento personal en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy bajo | 0 | 0 |
| Bajo | 5 | 4,3 |
| Regular | 22 | 19,1 |
| Alto | 70 | 60,9 |
| Muy alto | 18 | 15,7 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

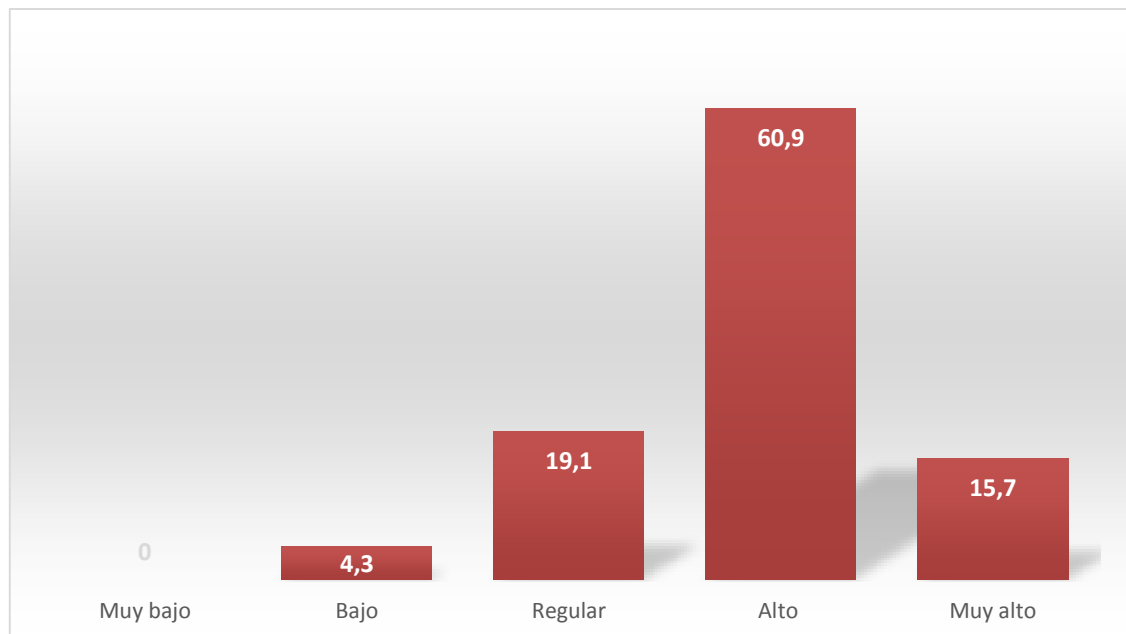


Figura 15. Crecimiento personal en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

Fuente: Tabla 17

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que el crecimiento personal de los trabajadores se encuentra en un nivel muy bajo. El 4,3 % del grupo afirma que el crecimiento personal es bajo. El 19,10 % del grupo indica que es regular. El 60,9 % del grupo manifiesta que es alto. El 15,7 % del grupo manifiesta que es muy alto, con relación a si en la municipalidad, el personal se siente satisfecho con el sueldo que recibo de acuerdo al trabajo que realizo.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 18

Desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy bajo | 0 | 0 |
| Bajo | 0 | 0 |
| Regular | 5 | 4,3 |
| Alto | 76 | 66,1 |
| Muy alto | 34 | 29,6 |
| Total | 115 | 100,0 |

Fuente: cuestionario

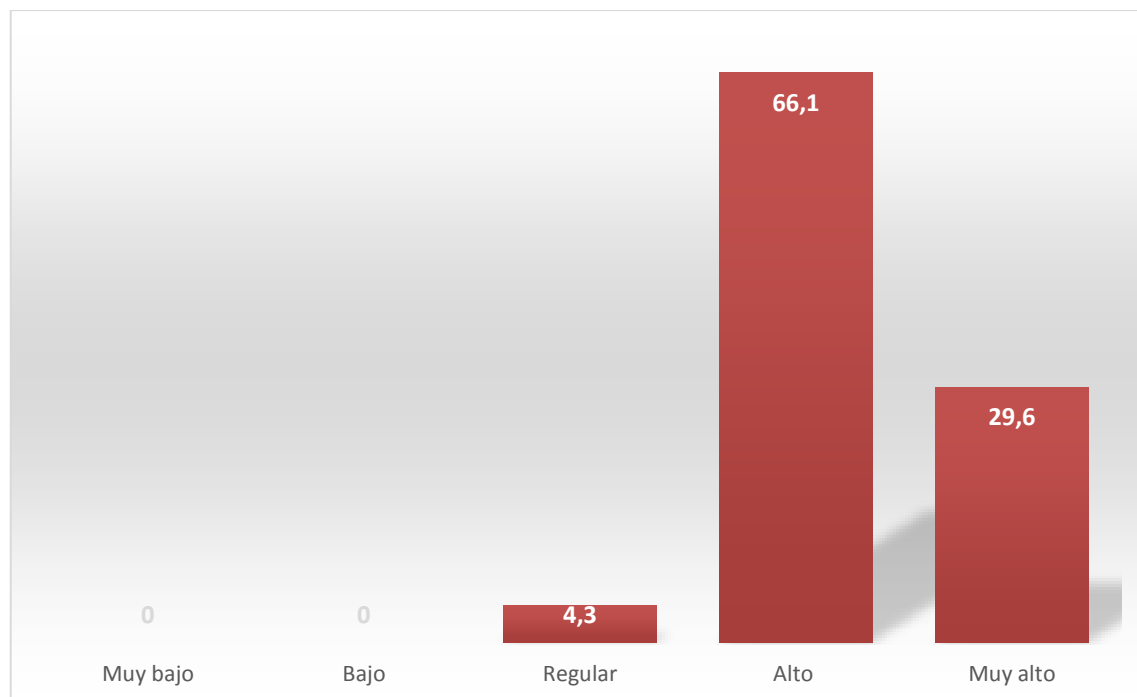


Figura 16. Desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018

Fuente: Tabla 18

Interpretación

Ninguno de los trabajadores encuestados en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, afirman que el desempeño laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel muy bajo; así como también ninguno del grupo considera que se encuentra en un nivel bajo. Asimismo, el 4,3 % del grupo afirma que es regular. El 66,1 % del grupo indican que se encuentra que se encuentra en un nivel alto. El 29,6 % del grupo manifiestan que es muy alto, respecto a su desempeño en cuanto a la satisfacción del cliente, labor de equipo, logros laborales y crecimiento personal.

4.2 Verificación de las hipótesis

– Verificación de hipótesis específica a

H₀: No existe influencia de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H₁: Existe influencia de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– Significancia

$$\alpha = 0,05$$

– Estadístico : Rho de Spearman

Tabla 19

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de toma de decisiones | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 0,401 0,000 |
| | | | N |
| | | | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 20

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,167 |
| Nagelkerke | 0,197 |
| McFadden | 0,098 |

Función de enlace: Logit.

Fuente: base de datos

– **Decisión**

P=0,000 $< \alpha = 5\%$ entonces se rechaza H_0

– **Conclusión**

En la Tabla 19 se obtuvo un valor de Rho de 0,401(valor de $p=0,000$), menor al 0,05 y en la Tabla 20 se observa que existe una influencia del 19,7 % de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica b**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico** : Rho de Spearman

Tabla 21

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de liderazgo | Coefficiente de correlación | 0,277 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,003 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 22

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,090 |
| Nagelkerke | 0,107 |
| McFadden | 0,050 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 21 se obtuvo un valor de Rho de 0,277 (valor de $p=0,003$) menor a 0,05 y en la Tabla 22, se observa que existe influencia de 10,7 % de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica c**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

Estadístico de Prueba: Rho de Spearman

Tabla 23

Correlación Rho de Spearman

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de comunicación | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 0,379 0,000 |
| | | | N |
| | | | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 24

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,145 |
| Nagelkerke | 0,176 |
| McFadden | 0,091 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$ por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 23 se obtuvo un valor de Rho de 0,379 (valor de $p=0,000$), menor a 0,005 y en la Tabla 24 se observa que existe una influencia del 17,6 % de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica d**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico :** Rho de Spearman

Tabla 25

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|--------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de don de mando | Coefficiente de correlación | 0,342 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 26

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,114 |
| Nagelkerke | 0,135 |
| McFadden | 0,065 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 25 se obtuvo un valor de Rho de 0,342 (valor de $p=0,000$) y en la Tabla 26 se observa que existe una influencia del 13,5 % de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica e**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico :** Rho de Spearman

Tabla 27

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de análisis de problemas | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 0,518 0,000 |
| | | | N |
| | | | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 28

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,279 |
| Nagelkerke | 0,332 |
| McFadden | 0,179 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 27 se obtuvo un valor de Rho de 0,518 (valor de $p=0,000$) menor a 0,05 y en la Tabla 28 se observa que existe una influencia del 33,2 % de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica f**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico : Rho de Spearman**

Tabla 29

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de innovación | Coefficiente de correlación | 0,402 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 30

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,178 |
| Nagelkerke | 0,211 |
| McFadden | 0,106 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 29 se obtuvo un valor de Rho de 0,402 (valor de $p=0,000$), menor al 0,05 y en la Tabla 30 se observa que existe una influencia del 21,1 % de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica g**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales del manejo de conflictos en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflicto en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico :** Rho de Spearman

Tabla 31

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales | Coefficiente de correlación | 0,381 |
| | de manejo conflictos | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 32

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,178 |
| Nagelkerke | 0,210 |
| McFadden | 0,105 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $\alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 31 se obtuvo un valor de Rho de 0,381 (valor de $p=0,000$) y en la Tabla 32 se observa que existe una influencia del 21,0 % de las habilidades gerenciales del manejo de conflictos en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica h**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico :** Rho de Spearman

Tabla 33

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de delegación | Coefficiente de correlación | 0,612 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 34

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,353 |
| Nagelkerke | 0,422 |
| McFadden | 0,240 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 33 se obtuvo un valor de Rho de 0,612 (valor de $p=0,000$) y en la Tabla 34 se observa que existe una influencia del 42,2 % de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica i**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de trabajo de equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia significativa de las habilidades gerenciales del trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico : Rho de Spearman**

Tabla 35

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de trabajo en equipo | Coefficiente de correlación | 0,510 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 36

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,251 |
| Nagelkerke | 0,297 |
| McFadden | 0,154 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 35 se obtuvo un valor de Rho de 0,510 (valor de $p=0,000$), menor al 0,05 y en la Tabla 36 se observa que existe una influencia del 29,7 % de las habilidades gerenciales del trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis específica j**

Ho: No existe influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H1: Existe influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico :** Rho de Spearman

Tabla 37

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales de adaptación al cambio | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 0,499 0,000 |
| | | | N |
| | | | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 38

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,246 |
| Nagelkerke | 0,293 |
| McFadden | 0,155 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$ por lo que se se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 37 se obtuvo un valor de Rho de 0,499 (valor de $p=0,000$) menor al 0,05 y en la Tabla 48 se observa que existe una influencia del 29,3 % de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Verificación de hipótesis general**

H_0 : No existe influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

H_1 : Existe influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018.

– **Significancia**

$\alpha = 0,05$

– **Estadístico** : Rho de Spearman

Tabla 39

Correlación

| | | | Desempeño laboral |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades gerenciales | Coefficiente de correlación | 0,727 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | | N | 115 |

Fuente: base de datos

Tabla 40

Regresión ordinal

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|-------|
| Cox y Snell | 0,468 |
| Nagelkerke | 0,596 |
| McFadden | 0,410 |

Fuente: base de datos

Decisión

P=0,000 $< \alpha = 5\%$, por lo que se rechaza H_0

Conclusión

En la Tabla 39 se obtuvo un valor de Rho de 0,727 (valor de $p=0,000$) menor al 0,05 y en la Tabla 40 se observa que existe una influencia del 59,6 % de la variable habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa", Tacna 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados presentados anteriormente, referente a la variable habilidades gerenciales de los trabajadores en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, responden a los enunciados sobre las habilidades gerenciales, están de acuerdo un 73,91 %, un 21,74 % muy de acuerdo y un 4,35 % indiferente (Tabla 13), en general, la opinión de los encuestados fue favorable, ya que la mayoría asintió favorablemente (adecuadas) respecto de las habilidades de capacidad para tomar decisiones (46,1 %), liderazgo (46,1 %); comunicativas (47,8 %); don de mando (57,4 %), analítica de problemas (46,1 %), innovar (48,7 %); resolución de conflictos (51,2 %), delegar funciones (57,4 %), trabajo en equipo (47,8 %), capacidad para adaptarse a situaciones nuevas (53,9 %) . Comparado con la investigación de Olivo (2016), difiere donde el 7,5 % afirman que las habilidades gerenciales son deficientes, el 67,9 % sostienen que es regular y el 24,5 % eficiente. Igualmente, la investigación de Camacho (2011), difiere con relación a la variable *competencias gerenciales* para la dimensión Rol de Director se obtuvo que el mayor promedio lo alcanzó el indicador *delegación eficaz* con 3,33 que lo ubica en la categoría moderada. Asimismo, los hallazgos en el presente estudio son similares a los de Smutny, Prochazka y Vaculik (2016), quienes encontraron en su estudio con 96 CEOS checos , estar de acuerdo con sus habilidades y eficacia gerencial, especialmente sus habilidades organizativas y motivacionales , así

como liderazgo. Los resultados encontrados en el presente estudio, difieren de los de García et al. (2016) en México, ya que se calificó en general de nivel medio las habilidades gerenciales de sociabilidad, estabilidad emocional, confianza en sí mismo, ajuste social, tolerancia , liderazgo e inteligencia emocional. Sin embargo, los hallazgos son similares a los de Ibay y Pa-alisbo (2020) en Tailandia, en los que se calificó favorablemente según los promedios para las habilidades gerenciales de organización (4,12); previsión (3,94); organización (3,93) ; creatividad o innovación (3,92); planificación (3,91); trabajo de equipo (3,89) . Respecto al ítem de habilidad gerencial para la toma de decisiones , se halló que se valoró positivamente, ya que un 46,96 % están muy de acuerdo y un 46,09 % de acuerdo, lo que no concuerda de García et al (2016), cuando afirman que hallaron que la valoración de las capacidades de decisión en el contexto de las relaciones intersubjetivas que tienen los gerentes en las organizaciones aduaneras en México fue mayormente de nivel medio inferior (56 %). También los hallazgos en el estudio, son diferentes a los de Coaricona (2018) en Lima, encontró que el nivel de habilidades gerenciales de habilidad humana de regular (64,3 %).

Se halló que los trabajadores encuestados, afirman que sus habilidades de liderazgo (Tabla 4) , están muy de acuerdo un 46,09 %, un 46,09 % están de acuerdo, un 6,96 % son indiferentes y un 0,97 % muy en desacuerdo. En este sentido, los resultados del estudio de García y otros (2016) se asemejan, ya que el 44% calificó en un nivel medio las habilidades gerenciales de liderazgo en gerentes mexicanos. Venancio y Fernández (2018) también encontraron que la

habilidad gerencial de liderazgo se calificó de poco adecuada (43,2 %) , de igual forma Salinas (2012), quien halló que los trabajadores de una municipalidad distrital en Tacna , consideraron que el nivel de habilidad gerencial para liderar un cambio fue regular (promedio 3,42)

En la Tabla 7 se observa que los trabajadores encuestados, responden a los enunciados sobre sus habilidades de análisis de problemas, están de acuerdo un 46,09 %, un 46,09 % están muy de acuerdo y un 7,87 % indiferente. Hallazgos semejantes con los resultados del estudio de García y otros (2016), se obtuvo que difieren, en el rubro de capacidad para analizar y realizar una evaluación de las problemáticas interpersonales fue calificado positivamente (33 % como medio superior). Y discordantes con los de Venancio y Fernández (2018), ya que en la municipalidad de Amarilis, la capacidad de analizar la problemática y manejar tuvo una apreciación muy desfavorable por parte de los encuestados, ya que consideraron que fue poco adecuada (82,7 %) e inadecuada (17,3 %)

En los resultados de la Tabla 1 y 2 se muestran las características sociodemográficas de los trabajadores de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa”, siendo del sexo femenino quienes predominaron con 50,43 % respecto al sexo masculino que representó el 49,57 %. En el rango de edades con mayor porcentaje 43,48 % entre 31-40 años de edad, un 41,74 % entre 21-30 años de edad, un 12,17 % entre 41-50 años de edad y un 2,6 1% de 51 a más años de edad. Lo que guarda relación en parte con lo informado por García y otros (2016) en sus resultados se asemejan siendo que 56 % de los

gerentes son mujeres y 44 % son hombres. Cabe resaltar que la mayoría tiene una edad que corresponde a las personas adultas (36 a 40 años).

En la Tabla 18 se observa que los trabajadores encuestados, responden a los enunciados sobre el desempeño laboral, están de acuerdo un 66,09 %, un 29,57 % muy de acuerdo y un 4,35 % indiferente. Lo que significa que un 95,66 % adecuado y un 4,35 % inadecuado el desempeño laboral de los trabajadores. Estos hallazgos son discordantes con los de Cabrera (2018) ya que más de la mitad consideró que el desempeño labora en trabajadores públicos del ámbito educativo era deficiente o malo (55 %) en relación con las habilidades gerenciales. Contrariamente, los hallazgos son equivalentes a los de Olivo (2016) en personal del ámbito educativo, en el que también se investigó las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, encontrándose que la mitad (50 %) la calificó favorablemente; también con los de Valderrama (2013) en Trujillo, quien al analizar las habilidades gerenciales y el desempeño , reporta que personal de una empresa pesquera considera en su mayoría que su desempeño en el trabajo que realiza es bueno (66 %). De igual manera, los hallazgos son coincidentes con los de Salinas (2012), quien informa que en su estudio de habilidades gerenciales y desempeño en una municipalidad de Tacna, el desempeño laboral fue valorado favorablemente con una puntuación alta.

Las habilidades gerenciales de quienes el rol de dirigir una organización, son fundamentales para enrumbar los esfuerzos y garantizar un desempeño personal y del equipo para la competitividad organizaciones. El rol que cumple el gerente y las habilidades que debe poseer , constituyen la esencia de un perfil que le permita desplegar no solo conocimientos, sino la destreza necesaria para potenciar las capacidades y el desempeño de los colaboradores.

Es por ello, que en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” sus trabajadores tienen algunas habilidades gerenciales lo que conlleva a que el desempeño de ellos sea regular, ya que estas variables están relacionadas. Es importante que los líderes de un grupo de trabajadores tengan las habilidades gerenciales para que ellos tengan satisfacción laboral y un mejor desempeño laboral.

Se verificó la influencia de la variable independiente y dimensiones, sobre la dependiente (desempeño del personal) (Tablas 21 a la 42) , con una significancia estadística y valores que fluctúan entre 10,7 % a 59,6 %. Estos hallazgos son similares a los de Smutny, Prochazka y Vaculik (2016) quienes hallaron que las habilidades gerenciales, especialmente de comunicación, motivación, organización, supervisión ,evaluación y de cooperación, se vincularon con el desempeño del personal checo. Igualmente, Cabrera (2018) en un estudio realizado en una institución pública educativa, también encontró que las habilidades gerenciales exhibidas por el cuerpo directivo, influye en el desempeño laboral del personal. De igual, también los hallazgos son

concordantes con los de Olivo (2016), quien reporta en un estudio realizado en Lima, con docentes directivos, que las habilidades gerenciales de éstos, se relacionaron con el desempeño de su personal. De igual modo , se encontró similitud , con los reportes de investigación de Salinas (2012) en una municipalidad distrital de Tacna, ya que halló que las habilidades gerenciales tuvieron un impacto en el desempeño laboral del personal.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe influencia del 19,7 % de las habilidades gerenciales de toma de decisiones en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

SEGUNDA

Existe influencia del 10,7 % de las habilidades gerenciales de liderazgo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

TERCERA

Existe influencia del 17,6 % de las habilidades gerenciales de comunicación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

CUARTA

Existe influencia del 13,5 % de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

QUINTA

Existe influencia del 33,2 % de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

SEXTA

Existe influencia del 21,1 % de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

SÉPTIMA

Existe influencia del 21,0 % de las habilidades gerenciales del manejo de conflicto en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

OCTAVA

Existe influencia de 42,2 % de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

NOVENA

Existe influencia de 29,7 % de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

DÉCIMA

Existe influencia de 29,3 % de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

DÉCIMA PRIMERA

Existe influencia de 59,6 % de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”, Tacna 2018, según la prueba regresión logística ordinal.

RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda a la administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, disponer el desarrollo de un plan de capacitación para el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas sobre la toma de decisiones, y de esta forma conseguir, optimas actividades institucionales, que garantice el éxito organizacional.
- 2 Se sugiere a la Gerencia de Administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, disponer que la Subgerencia de Recursos Humanos considere un entrenamiento para todos los directivos de la institución sobre el mejoramiento de las habilidades gerenciales de liderazgo que permita una eficiente orientación de los recursos humanos, por los que se requiere diseñar propuestas de mejora continua para elevar los niveles jerárquicos de la institución y; a la vez, propender a generar un clima en la municipalidad que favorezca la motivación y el compromiso del personal, y más aún que sea concordante con sus expectativas de desempeño; es decir, que se caracterize por un perfil gerencial de manejo de los procesos y las conductas.
- 3 Se sugiere a la Gerencia de Administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, priorizar las buenas prácticas de las habilidades gerenciales de comunicación de los directivos

- que permita fortalecer la interacción de los colaboradores de la organización que permitirá mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización.
- 4 Se recomienda a la Gerencia de Administración municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, disponga que la Subgerencia de Recursos Humanos desarrolle una propuesta de mejora del fortalecimiento de las habilidades gerenciales de don de mando que que permita acciones para mejorar el talento y las capacidades de los colaboradores.
 - 5 Se sugiere a la administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, que la entidad debe reflexionar sobre la relevancia en la organización de las habilidades gerenciales de análisis de problemas para dar soluciones a escollos que se pudieran suscitar en el ente organizacional.
 - 6 Se recomienda a la administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, promover que los directivos desarrollen buenas prácticas de habilidades gerenciales de innovación para que el personal genere valor público.
 - 7 Se recomienda al área de administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, promover que los directivos se capaciten en las habilidades gerenciales de manejo de conflictos con el propósito de promover un clima organizacional favorable.

- 8 Se sugiere al área de la administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, relevar el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de delegación responsabilidades de manera adecuada que permite elevar el desempeño laboral.
- 9 Se recomienda al área de administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, promover el trabajo en equipo en la organización, con la finalidad que su desempeño laboral sea más productivo, como resultados de objetivos comunes, para conseguir que se concretice la misión.
- 10 Se sugiere al área de la administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, fortalecer las habilidades gerenciales de adaptación del cambio que le permita reconocer los escenarios de cambio, actúe en concordancia a los cambios, conocer al máximo al nuevo escenario, así como ser flexible, para conseguir el éxito organizacional.
- 11 Se recomienda al área de administración de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, desarrollar un plan de capacitación de fortalecimiento de habilidades gerenciales, que le permita desarrollar adecuadamente a los directivos sus habilidades sobre todo manejo de conflicto, análisis de problemas y de innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángeles, C. (2014). *La comunicación como estrategia a nivel directivo: un Modelo antropológico de competencias comunicacionales para la gestión de la cultura y el clima organizacional* (p. 20). Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Claudia-Angeles-Tomas-Atarama.pdf>
- Arias, L., Portilla de Arias, L. M., y Villa, C. L. (2008). Personal development in the growth process individual. *Scientia Et Technica*, XIV(40), 117–119. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*., 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones. ProQuest ebrary.
- Behar, D. (2008). *Metodología de Investigación*. África. Editorial Shalom
- Bueno, W. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Privada de Tacna, Tacna.

- Cabrera, R. (2018). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba -San Martín -2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Décima edición. México: McGraw-Hill
- Chiang, M. M., y San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Coaricona, L. H. (2018). Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018. In *Universidad César Vallejo*. Universidad Cesar Vallejo.
- Faura, M. (2009). *El nuevo estilo de mando* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4602422.pdf>.
- Fundación CETMO (2006). Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según Norma UNE-EN 13816 . Capítulo 5. Medir la satisfacción de los clientes. https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/46E6424E-F140-4F6B-9463-FD0B2CAA31A8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf

- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación&Negocios*, 11(17), 23–29.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Science Journal*, 10(2). <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigation-of-Managers'-Skills-Relation-with-the-Jafarzadeh/a1fe5196098f1e48804deca4f3b51810d8abd9a8>
- García, F. (2018). *Habilidades directivas y gestión del cambio* (p. 50). Universidad de Salamanca. <http://grial.usal.es><http://twitter.com/frangpMarzode2018>
- García, J.; Barradas, M. y Gutiérrez, L. y Serrano, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración* ISSN: 2007 – 9907. Vol. 5, Núm. 10 Julio - diciembre 2016 RICEA. Recuperado de : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>
- Gómez Durán, L. A. (2014). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. *Universidad Militar Nueva Granada*, 2, 1 a 6.
- Ibay, S. B., y Pa-alisbo, M. A. C. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 149. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>

- Mengual, A., Sempere, M., Juárez, D., y Rodríguez, A. (2012). El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 4, 44–57.
- Mirabal, D. (2013). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 10, 53–71.
<https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 75(75), 23–34.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n75/v16n75a02.pdf
- Morales, M., Ortiz, C., Duque, Y., y Plata, P. (2016). Estrategia para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. *Humanidades y Ciencias Sociales*, 27(53), 205–233.
<https://doi.org/10.1364/ome.7.003809>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Olivo, S. (2016). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Tesis doctoral . Universidad de Córdoba, Córdoba <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24412>

Pereda, F., López, T., y Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528–561. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>

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 pregrado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

Sánchez, J. Á. (2018). Funciones, competencias y habilidades directivas. *Unidades Docentes de Escuela Nacional de Sanidad*, 1–50. http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf

Simonetta, M. (2018). *La inteligencia adaptiva en la era del cambio*. Elcato.Org. <https://www.elcato.org/la-inteligencia-adaptiva-en-la-era-del-cambio>

Smutny P., Prochazka, J. y Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation

Game. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 26, núm. 62, octubre - diciembre, 2016, pp. 11-22 Universidad Nacional de Colombia.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley

Valderrama, K. (2013). *Influencia de la habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - provincia de Santa – Región de Ancash, durante el año 2013*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Venancio, C., y Fernández, J. (2018). Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018. In *Universidad César Vallejo*. Universidad Cesar Vallejo.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va edición). Prentice Hall: Naucalpán de Juárez.

Zapata, D. (2014). *La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones* (pp. 1–23). Universidad Militar “Nueva Granada.”

ANEXOS

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------|--|
| <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral ?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral ?</p> | <p>comunicación en el desempeño laboral.</p> <p>Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral.</p> <p>Establecer cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral .</p> <p>Determinar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral.</p> <p>Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral .</p> <p>Determinar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral.</p> <p>Analizar cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en</p> | <p>de comunicación en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de don de mando en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de análisis de problemas en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de innovación en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de manejo de conflictos en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de delegación en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales de trabajo en equipo en el desempeño laboral.</p> <p>Existe influencia de las habilidades gerenciales</p> | | <p>Crecimiento personal</p> | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------|--|

| | | | | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--|--|--|
| | equipo en el desempeño laboral. Establecer cuál es la influencia de las habilidades gerenciales de adaptación al cambio en el desempeño laboral . | de adaptación al cambio en el desempeño laboral. | | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--|--|--|

Anexo 2. Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Años de trabajo: _____

No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

Clasifique su nivel de habilidades gerenciales de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |

| HABILIDADES GERENCIALES | | | | | | |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| INDICADORES | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de toma de decisiones | Los directivos de la municipalidad demuestran capacidad para crear apoyar y desarrollar nuevas ideas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad, para la toma de decisiones evalúa varias soluciones alternativas, considerando consecuencias a corto y largo plazo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de liderazgo | Los directivos de la municipalidad demuestran capacidad para aceptar y propiciar nuevos enfoques y acciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad definen claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de comunicación | Los directivos de la municipalidad demuestra la capacidad para aceptar y propiciar nuevos enfoques y acciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad demuestran que, cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de Don de mando | Los directivos de la municipalidad demuestran la capacidad para enlazar criterios, compartir y divulgar información. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad emprenden acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de análisis de problemas | Los directivos de la municipalidad demuestran la capacidad para transmitir y recibir información a través de diálogo constructivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad llevan una metodología, definen el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Habilidades gerenciales de innovación | Los directivos de la municipalidad demuestran capacidad y juicio objetivo para decidir sobre hechos y variantes posibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos de la municipalidad se adaptan a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de manejo del conflicto | Los directivos de la capacidad demuestran capacidad para orientar y dar instrucciones para resolver desacuerdos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos evitan hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de delegación | Los directivos demuestran capacidad para entender desviaciones y no conformidades, buscando medios de solución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos delegan tareas adecuadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de trabajo en equipo | Los directivos demuestran capacidad para enfrentar situaciones difíciles, de disciplina, de intereses que pudieran surgir en el grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos motivan a que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades gerenciales de adaptación al cambio | Los directivos demuestran capacidad para dirigir un equipo de trabajo, solucionar problemas y lograr resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Los directivos realizan adaptaciones organizacionales o estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 3. Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Clasifique su nivel de desempeño laboral de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|---------------|-------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Muy de acuerdo |

| DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| INDICADORES | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Satisfacción al cliente | En la municipalidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad brinda un trato que da a los clientes es cortés y amable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad ha solucionado satisfactoriamente las demandas en ocasiones pasadas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Labor de equipo | En la municipalidad se promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad se resuelve en forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad se informa y se consulta oportunamente a los funcionarios sobre cambios que los afecten directamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Logros laborales | En la municipalidad se cumple los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad se demuestra interés por acceder a instancias de actualización de conocimientos de manera formal (cursos, talleres, etc.) e informal (lectura de documentos) y aplica nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad se llega puntualmente y cumple con su horario de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Crecimiento personal | En la municipalidad, el personal se siente satisfecho con el sueldo que recibe de acuerdo al trabajo que realiza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | En la municipalidad, los criterios de promoción de trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | En la municipalidad el personal está conforme con el trabajo que realizo actualmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO 04: Confiabilidad

Prueba de Confiabilidad : habilidades gerenciales

Alpha de Cronbach :0,907 = alta confiabilidad

Prueba de Confiabilidad : desempeño laboral

Alpha de Cronbach :0,807 = alta confiabilidad

– Prueba de Normalidad

Variable habilidades gerenciales : KS= 0,001 (*los datos de la variable habilidades gerenciales no provienen de una distribución normal*).

Variable desempeño laboral : KS= 0,001 (*los datos de la variable habilidades gerenciales no provienen de una distribución normal*).

**ANEXO 05 :VALIDEZ DE CONTENIDO POR EXPERTOS del instrumento
Habilidades gerenciales**

| INDICADORES | CRITERIOS | EXPERTO | EXPERTO | EXPERTO |
|----------------|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1.CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | 5 | 3 | 5 |
| 2.OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | 4 | 5 | 3 |
| 3.ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | 4 | 4 | 3 |
| 4.ORGANIZACION | Existe una organización lógica. | 5 | 4 | 3 |
| 5.SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | 4 | 4 | 3 |
| 6.PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | 4 | 4 | 3 |
| 7.CONSISTENCIA | Basado en aspectos teóricos-científico. | 4 | 4 | 3 |
| 8.COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | 3 | 4 | 5 |
| 9.METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | 5 | 4 | 3 |
| 10.APLICACION | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente | 4 | 4 | 3 |


La distancia entre de puntos múltiples (DPP) es 2,2361 y cae dentro del Intervalo B : adecuación en gran medida

– Validez de Contenido de la Variable desempeño laboral

| INDICADORES | CRITERIOS | EXPERTO | EXPERTO | EXPERTO |
|----------------|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1.CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | 5 | 4 | 4 |
| 2.OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | 4 | 4 | 4 |
| 3.ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología | 4 | 4 | 4 |
| 4.ORGANIZACION | Existe una organización lógica. | 5 | 5 | 4 |
| 5.SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | 4 | 4 | 3 |
| 6.PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | 5 | 5 | 4 |
| 7.CONSISTENCIA | Basado en aspectos teóricos-científico. | 4 | 4 | 4 |
| 8.COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | 4 | 4 | 4 |
| 9.METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | 4 | 4 | 4 |
| 10.APLICACION | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente | 4 | 4 | 3 |

La distancia entre de puntos múltiples (DPP) es 0,940 y cae dentro del Intervalo A : adecuación total

ANEXO 06: Validación del instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del juez: Elizabeth Luisa Medina Soto

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UPEU

1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | | X | |
| 6. PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | X | | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | | X |
| 10. APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | | X | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Adecuada

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.2

Lugar y fecha: Tacna, 17 de Octubre 2019.

Teléfono Nº: 954 404660

Firma del Experto Informante

 DNI: 00416216



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Gregorio Pedro Tapada Morroy
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNIBG
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
 LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA",
 TACNA 2018"
 1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | X | | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | | X |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | | X | |
| 6. PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | | X | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Adecuado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4
 Lugar y fecha: Tacna, 17 de Octubre 2019
 Teléfono N°: 971009707

Firma del Experto Informante: [Firma]
 DNI: 00429388



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Arzetta Mabel Barriga Soto
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UPT
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
 LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA",
 TACNA 2018"
 1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1.CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | | | X |
| 2.OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | X | | |
| 3.ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | X | | |
| 4.ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | X | | |
| 5.SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | X | | |
| 6.PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | X | | |
| 7.CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | X | | |
| 8.COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | | X |
| 9.METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | X | | |
| 10.APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | X | | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Optimo

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: Tacna, 17 de Octubre 2019

Teléfono Nº: 952533552


 Firma del Experto Informante
 DNI: 00484830



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Elizabeth Luiza Medina Soto
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNISTE
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
 LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA",
 TACNA 2018"
 1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | | | X |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | | X | |
| 6. PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | | X | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | | X | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Adecuado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.3
 Lugar y fecha: Tacna 18 de Octubre 2019
 Teléfono N°: 954404660

Firma del Experto Informante
 DNI: 00916246



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Gregorio Pedro Tejeda Morroy
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNJBG
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
 LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA",
 TACNA 2018"
 1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | | X | |
| 6. PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | | | X |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | | X | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Adecuado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.2
 Lugar y fecha: Tacna 19 de Octubre 2019
 Teléfono N°: 979009808

Firma del Experto Informante
 DNI: 60429388



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

"LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
 DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA", TACNA 2018"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Dietter Michel Barriga Soto
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente UPR
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO
 LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL "CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA",
 TACNA 2018"
 1.4. Autor (es) del Instrumento: ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI.

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 1 | Regular 2 | Buena 3 | Muy Buena 4 | Excelente 5 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| 1. CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible. | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | X | |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. | | | | X | |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | X | |
| 5. SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente. | | | X | | |
| 6. PERTINENCIA | Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados. | | | | X | |
| 7. CONSISTENCIA | Basado en aspecto teórico-científico. | | | | X | |
| 8. COHERENCIA | Entre los índices, indicadores y las dimensiones. | | | | X | |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | X | |
| 10. APLICACIÓN | Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente. | | | X | | |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Óptima

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 3.8

Lugar y fecha: Tacna, 14 de Octubre 2019.
 Teléfono N°: 952 535552


 Firma del Experto Informante
 DNI: 00484830