

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Unidad Gestión**

**Educativa Local Pasco - 2020**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Gestión Empresarial**

**Autor:**

**Bach. Sayda Luz LOPEZ SOLIS**

**Asesora:**

**Dra. Jannet Karim FUSTER GOMEZ**

**Cerro de Pasco - Perú – 2024**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Unidad Gestión**

**Educativa Local Pasco - 2020**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

Dr. Edgar **CONDOR CAPCHA**  
**PRESIDENTE**

---

Dr. Otto **MENDIOLAZA ZUÑIGA**  
**MIEMBRO**

---

Dr. Ivan Bruno **POMALAZA BUENDIA**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0184-2021- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Sayda Luz LOPEZ SOLIS**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Tipo de trabajo:  
**Tesis**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**“HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
UNIDAD GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PASCO - 2020”**

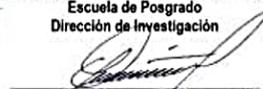
**ASESOR (A): Mg. Jannet Karim FUSTER GÓMEZ**

Índice de Similitud:  
**26%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 29 de junio del 2021

 Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Dirección de Investigación  
  
**Dr. Oscar Eugenio Dejay Cristobal**  
DIRECTOR (e)

c.c. Archivo

<b>Exp.0184</b>
<b>Fecha de actualización:</b> <b>29/06/2021</b>

## **DEDICATORIA**

El presente va dedicado a mis familiares y seres queridos por su apoyo moral e incondicional para el logro de mis anhelos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos a todos los docentes de la Maestría en Gestión Empresarial de igual manera mi reconocimiento especial a mi asesora la Dra. Jannet Karim FUSTER GOMEZ quien con su dedicación y empeño me ha permitido culminar el desarrollo de la presente investigación, así como también a los funcionarios y colaboradores de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco, quienes con su apoyo pude cristalizar la culminación del presente trabajo de Investigación

## RESUMEN

La presente investigación se ejecutó en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco, asimismo, el trabajo es un estudio cuantitativo de tipo correlacional, que cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020, en base a 16 indicadores (Promueve el logro de objetivos, Logro de metas organizacionales, Desarrolla políticas, procedimientos y canales de comunicación, Cumplimiento de funciones, Genera alianzas estratégicas, Promueve la identidad, Genera compromiso y lealtad, Delega funciones a los trabajadores, Origina la toma de decisiones – Responsabilidad, Eficiencia, Desarrollo del talento, Capacidades, Liderazgo, Iniciativa).

Para el suministro de información se aplicó una encuesta sobre habilidades gerenciales y el desempeño laboral a 20 colaboradores entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo diseñado de 30 ítems con una escala valorativa de tres categorías (nunca, a veces, siempre).

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.813 para el cuestionario, por tanto, el instrumento es fiables y consistente. Por lo que permitió la medición de las 2 variables para observar el nivel de correlación existente entre habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local - 2020, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero.

**Palabras claves:** habilidades gerenciales, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

This research was carried out in the local Pasco Educational Management Unit, likewise, the work is a quantitative study of a correlational type, whose objective was to determine the relationship that exists between managerial skills and job performance in the Local Educational Management Unit Pasco 2020, based on 16 indicators (Promotes the achievement of objectives, Achievement of organizational goals, Develops policies, procedures and communication channels, Fulfillment of functions, Generates strategic alliances, Promotes identity, Generates commitment and loyalty, Delegates functions to workers, Originates decision-making - Responsibility, Efficiency, Talent development, Capabilities, Leadership, Initiative).

To provide information, a survey on managerial skills and job performance was applied to 20 male and female employees. The questionnaire was designed with 30 items with a three-category rating scale (never, sometimes, always). The validity and reliability of the instrument were performed according to Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.813 for the questionnaire, therefore, the instrument is reliable and consistent. Therefore, it allowed the measurement of the 2 variables to observe the level of correlation between managerial skills and job performance in the Local Educational Management Unit, using the Pearson coefficient there is a correlation of zero.

Keywords: managerial skills, job performance.

## INTRODUCCIÓN

Contar solo con personas altamente competentes en la empresa sí es posible. Para lograr esta difícil misión existen modelos de gestión por competencias que potencian el desempeño de las personas.

A todo ejecutivo le gustaría dirigir un equipo de trabajo en el que cada persona tenga los conocimientos, habilidades y motivaciones para desarrollar bien su trabajo en un área específica. Si esto sucede la organización obtendrá los resultados que se proponga en todas sus líneas.

Para lograrlo es necesario desarrollar un modelo de gestión de personas por competencias, entendiendo esto como un conjunto de comportamientos observables que reflejan la utilización de conocimientos, habilidades y motivaciones, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior.

Las competencias contribuyen al logro de los objetivos de la organización y deben ser desarrollables. Es decir, su nivel debe poder incrementarse y además ser observables.

Para catalogar a una persona como “competente” debe cumplir con los tres componentes mencionados:

1. Saber hacer: Tener los estudios y experiencia que hacen que la persona sea experta en el uso de las herramientas que se requieren para resolver situaciones en el trabajo.
2. Poder hacer: Tener las capacidades, aptitudes, destrezas sociales, intelectuales, y motoras para desarrollar bien el trabajo.
3. Querer hacer: Tener la disposición hacia algo, las preferencias y actitudes para desarrollar bien el trabajo. Esto se traduce en que la persona esté motivada por el logro.

Para cumplir los objetivos de una empresa debemos delimitar el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que una persona necesita desarrollar para desempeñarse en su trabajo eficientemente. La idea es contar solo con personas

competentes en cada una de las responsabilidades que su cargo les desafíe. Esto implica que cada organización debe diseñar y validar su propio modelo para que realmente sea eficaz.

**La Autora.**

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema .....	1
1.2. Delimitación de la investigación. ....	5
1.3. Formulación del problema.....	6
1.3.1. Problema general .....	6
1.3.2. Problemas específicos. ....	6
1.4. Formulación de Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos Específicos. ....	7
1.5. Justificación de la investigación. ....	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	8

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio .....	9
2.2. Bases teóricas - científicas. ....	15
2.2.1. Habilidades Gerenciales.....	15
2.2.2. Habilidades Técnicas. ....	17
2.2.3. Habilidades Humanas. ....	19
2.2.4. Habilidades Conceptuales. ....	21
2.2.5. Desempeño Laboral. ....	24
2.2.6. Satisfacción del Trabajo. ....	37

2.2.7. Autoestima y motivación.....	38
2.2.8. Capacitación al Trabajador.....	41
2.2.9. Trabajo en Equipo. ....	43
2.3. Definición de términos básicos.....	47
2.4. Formulación de Hipótesis.....	48
2.4.1. Hipótesis General.....	48
2.4.2. Hipótesis Específicas. ....	48
2.5. Identificación de Variables. ....	49
2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.....	50

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION**

3.1. Tipo de Investigación .....	52
3.2. Nivel de Investigación.....	52
3.3. Métodos de Investigación. ....	52
3.4. Diseño de investigación.....	53
3.5. Población y Muestra. ....	54
3.5.1. Población. ....	54
3.5.2. Muestra.....	54
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación. ....	54
3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	56
3.9. Tratamiento Estadístico. ....	56
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	57

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	58
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	59
4.3. Prueba de Hipótesis.....	89
4.4. Discusión de resultados.....	91

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> integración de la tecnología.....	59
<b>Tabla 2:</b> Manejo de procesos y calidad .....	60
<b>Tabla 3:</b> Uso de Equipos, Máquinas y Herramientas .....	61
<b>Tabla 4:</b> Importancia de la seguridad.....	62
<b>Tabla 5:</b> Cumplimiento de las normas .....	63
<b>Tabla 6:</b> Relaciones efectivas.....	64
<b>Tabla 7:</b> Trabajar bajo presión.....	65
<b>Tabla 8:</b> Desarrollar personas .....	66
<b>Tabla 9:</b> importancia del Liderazgo.....	67
<b>Tabla 10:</b> Comprensión y la empatía.....	68
<b>Tabla 11:</b> Conocimiento de la Organización .....	69
<b>Tabla 12:</b> Liderar para cumplir objetivos.....	70
<b>Tabla 13:</b> Mentalidad positiva .....	71
<b>Tabla 14:</b> Resolución de Conflictos .....	72
<b>Tabla 15:</b> Innovador y creativo .....	73
<b>Tabla 16:</b> Funciones y responsabilidades.....	74
<b>Tabla 17:</b> Desempeño de su trabajo.....	75
<b>Tabla 18:</b> Motivación en el trabajo.....	76
<b>Tabla 19:</b> Condiciones salariales.....	77
<b>Tabla 20:</b> Sentimiento de equipo .....	78
<b>Tabla 21:</b> Demostración de Proactividad.....	79
<b>Tabla 22:</b> Comunicación interna.....	80
<b>Tabla 23:</b> Involucramiento .....	81
<b>Tabla 24:</b> Trabajo eficiente y enfocado.....	82
<b>Tabla 25:</b> Parte del equipo de trabajo.....	83
<b>Tabla 26:</b> Opiniones y Sugerencias.....	84
<b>Tabla 27:</b> Confianza en los compañeros .....	85

<b>Tabla 28:</b> Identificación con el Equipo .....	86
<b>Tabla 29:</b> Aporte de ideas .....	87
<b>Tabla 30:</b> Formas de innovación .....	88

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> integración de la tecnología.....	59
<b>Gráfico 2:</b> Manejo de procesos y calidad .....	60
<b>Gráfico 3:</b> Uso de Equipos, Máquinas y Herramientas.....	61
<b>Gráfico 4:</b> Importancia de la seguridad .....	62
<b>Gráfico 5:</b> Cumplimiento de las normas .....	63
<b>Gráfico 6:</b> Relaciones efectivas.....	64
<b>Gráfico 7:</b> Trabajar bajo presión.....	65
<b>Gráfico 8:</b> Desarrollar personas .....	66
<b>Gráfico 9:</b> Importancia del Liderazgo.....	67
<b>Gráfico 10:</b> Comprensión y la empatía.....	68
<b>Gráfico 11:</b> Conocimiento de la Organización .....	69
<b>Gráfico 12:</b> Liderar para cumplir objetivos.....	70
<b>Gráfico 13:</b> Mentalidad positive.....	71
<b>Gráfico 14:</b> Resolución de Conflictos .....	72
<b>Gráfico 15:</b> Innovador y creative .....	73
<b>Gráfico 16:</b> Funciones y responsabilidades.....	74
<b>Gráfico 17:</b> Desempeño de su trabajo.....	75
<b>Gráfico 18:</b> Motivación en el trabajo.....	76
<b>Gráfico 19:</b> Condiciones salariales.....	77
<b>Gráfico 20:</b> Sentimiento de equipo .....	78
<b>Gráfico 21:</b> Demostración de Proactividad .....	79
<b>Gráfico 22:</b> Comunicación interna.....	80
<b>Gráfico 23:</b> Involucramiento .....	81
<b>Gráfico 24:</b> Trabajo eficiente y enfocado.....	82
<b>Gráfico 25:</b> Parte del equipo de trabajo.....	83
<b>Gráfico 26:</b> Opiniones y Sugerencias.....	84
<b>Gráfico 27:</b> Confianza en los compañeros .....	85

<b>Gráfico 28:</b> Identificación con el Equipo .....	86
<b>Gráfico 29:</b> Aporte de ideas .....	87
<b>Gráfico 30:</b> Formas de innovación .....	88

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Dentro del contexto internacional la preocupación por saber cómo se puede desarrollar habilidades gerenciales para optimizar el trabajo y lograr que el personal sea más competente y eficaz, una de las maneras para conseguirlo es saber cómo solucionar problemas, como nos señala Codina (2006) manejo de conflictos para una dirección efectiva.

En una encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI? Las respuestas más reiteradas fueron: Formulación de estrategias, dirección de recursos humanos, negociación y solución de conflictos, mercadotecnia y ventas.

Es necesario también fomentar el conocimiento de las habilidades que poseen a nivel gerencial, para poder tener una visión vocacional en virtud a estas habilidades que se han descubierto a lo largo de su vasta formación.

Una encuesta sobre el mismo tema realizada a fines de los ochenta, por el “Centro Europeo para la Formación de Directivos”, con sede en Madrid, entre

sus consultores en diferentes capitales europeas dio resultados parecidos, pero en otro orden: Formulación de estrategias, dirección de marketing, dirección de recursos humanos, negociación y solución de conflictos.

En ambas, el manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva. El problema con los gerentes es que muchos no tienen esa capacidad de dirigir una empresa o institución; puesto que, tratan con mucha dureza sin ver el lado emocional del trabajador.

Orientando en las tendencias nacionales, muchos de los gerentes como lo menciona López (2001), hay dos formas de pensamiento de los directivos denominadas teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Para darle mayor consistencia a nuestro trabajo de investigación Según Mondragón los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades: La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo". La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos. La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Ante este campo tan amplio de sugerencias, preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas referidas a las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de especialistas, entre los que pueden citarse los siguientes:

Goleman (2015) en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: "Ahora se nos juzga según normas nuevas:

ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás...”. Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.... Según sus conclusiones, los más exitosos no son los más “inteligentes”, ni los más conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

En el ámbito nacional, Semana Económica e IPSOS Perú (2013, 2014) realizaron la I y la II Encuesta del Talento en los años 2013 y 2014, respectivamente, las cuales recogen la opinión de más de 300 ejecutivos (Gerentes Generales y Gerentes de RR.HH.) de diversas empresas del Perú sobre los desafíos que enfrentan al contratar ejecutivos. Se evidenció que las mayores dificultades se presentaron en la contratación de gerentes generales y gerentes que reportan directamente a la gerencia general. Con los resultados de cada encuesta, se elaboró un índice de escasez de talento ejecutivo (sobre 10), a fin de cuantificar la situación de la contratación de ejecutivos en el Perú.

Según señala el plan de segunda especialización del MINEDU, (2009), a partir de la investigación sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos influye más sobre el aprendizaje, que el liderazgo educativo. Si bien en los últimos años se han realizado algunos esfuerzos, tanto desde el sector educación como desde la sociedad civil, orientados al desarrollo de capacidades de los directores de instituciones educativas, todos ellos han centrado su accionar básicamente en una formación de tipo gerencial; por ello, es necesario fortalecer la formación de los directivos, no solo en competencias relacionadas con la dirección y administración como se ha estado haciendo hasta la fecha, sino sobre todo en habilidades directivas y desempeños que permitan a directores y subdirectores desenvolverse en ambientes de extrema

vulnerabilidad, sacar el máximo provecho a los potenciales existentes en las instituciones educativas y sobre todo asumir responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Potenciar el liderazgo educativo permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión que se le presentan a la escuela en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre.

En el ámbito regional Según el CIUP (2015) “Diagnóstico del Crecimiento de la Región Pasco”; GORE Pasco (2009) “Plan de Desarrollo Regional Concertado: Pasco 2010-2021”; BCR (2015) “Caracterización del Departamento de Pasco No se cuenta con la calidad y el número suficiente de universidades y Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) para responder a las exigencias del sector empresarial y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, se registran altas tasas de migración de profesionales provenientes de otras regiones”.

En el boletín informativo del ministerio de trabajo y promoción del empleo de los jóvenes en el mercado laboral de la Región Pasco menciona que entre los principales hallazgos de este estudio se encontró que la tendencia de la población joven en la Región Pasco muestra crecer con pendiente menor a lo registrado por el adulto mayor y en el 2012, existe un diferencial marcado de jóvenes profesionales en la región urbana respecto a la rural, también en gran parte, los trabajadores jóvenes insertados en el sector privado se encuentran en empresas que cuentan entre 2 a 10 trabajadores. Y en el mismo periodo, el ingreso promedio laboral mensual no supera el mínimo referencial. Asimismo, la mayor mano de obra de la juventud se encuentra en la rama extractiva y a partir de un índice sintético (Metodología de Farné) que consiste en “la calidad del empleo se puede definir como el conjunto de factores vinculados al trabajo que influyen en el bienestar económico, social, psíquico y de salud de los trabajadores” Farné (2003); la región muestra un nivel bajo en la calidad del empleo, donde se rescata aquellos que laboraron en condiciones de educación

superior y en empresas con más de 100 trabajadores. En tanto, el grupo de los que no estudian ni trabajan representan el 16,9% de toda la juventud de Pasco.

Estas proyecciones hacen notar que en la actualidad dentro del departamento de Pasco, es necesario que se promuevan nuevos programas de mejora de condiciones en las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos para contrarrestar los vacíos laborales y las condiciones del desempeño que en la actualidad son muy importantes, debido a las competencias que se presentan durante el proceso de modernización del estado, con actividades y tendencias productivas que faciliten la inserción y permanencia laboral de los trabajadores en los cargos y funciones que desempeñan, para prolongar las actividades productivas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la población y el mejor servicio a la comunidad cerreña. Por tanto, esta investigación pretende relacionar las habilidades gerenciales en el desempeño laboral precisando también su efecto en las dimensiones de la variable de estudio.

Este análisis permite formular la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que debe tener un gerente para optimizar la práctica laboral y desempeño laboral de sus trabajadores?, lo que ha demandado básicamente el fundamento de investigación de manera teórica y práctica; para poder conocer y brindar sentido de solución a nuestro problema dentro de nuestro espacio de estudio.

## **1.2. Delimitación de la investigación.**

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las he delimitado en los siguientes aspectos:

### **a) Delimitación Espacial.**

Por su ubicación, la ejecución del proyecto se desarrolló dentro del Departamento de Pasco, Distrito de Chaupimarca.

**b) Delimitación Temporal.**

La ejecución se desarrolló en el plazo previsto entre los meses de inicio abril y la conclusión en septiembre del 2020.

**c) Delimitación Social.**

El trabajo de investigación se aplicó a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Local de Pasco.

**d) Delimitación conceptual.**

Comprendió: Habilidades Gerenciales y Desempeño etc.

**1.3. Formulación del problema.**

**1.3.1. Problema general**

- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?

**1.3.2. Problemas específicos.**

- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?
- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?
- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?

**1.4. Formulación de Objetivos**

**1.4.1. Objetivo general**

- ✓ Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- ✓ Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.
- ✓ Determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.
- ✓ Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

#### **1.5. Justificación de la investigación.**

La búsqueda de nuevos modelos gerenciales entorno a las habilidades que estos poseen con el fin de buscar un eficiente sistema de desempeño laboral, han visto por conveniente justificar de la manera siguiente la presente investigación en virtud a la dirección que esta propone:

La Justificación Social, busca que la población beneficiaria y las utilidades de la investigación estarán dirigidas a los directores y funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, así como a los docentes y público en general que hace utilidad de esta dependencia del estado. Para buscar nuevas estrategias de trabajo y promover el desarrollo de sus habilidades gerenciales, así como fomentar la gestión de liderazgo y el desempeño laboral en un nivel de empatía con cada trabajador dentro de la institución pública.

La Justificación Metodológica, propone que el presente trabajo de investigación es importante porque se aplicará la metodología en su tipo de investigación experimental se combinará con el diseño de investigación correlacional para verificar si las variables se relacionan con el desarrollo de habilidades gerenciales.

La Justificación Práctica, explica que las nuevas corrientes administrativas exigen cambios continuos a nivel gerencial, promueven estas habilidades como instrumento de cambio y de transformación dentro de la organización. Es por ello que las habilidades gerenciales y el desempeño laboral se enfocan en el cambio de la actitud personal y organizacional frente a las corrientes tradicionales, enfocadas al asistencialismo y autoritarismo dominante del jefe.

La Justificación Teórica, promueve la práctica de un desempeño laboral eficiente dentro de la administración pública para desarrollar las habilidades gerenciales de los administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco; con la finalidad de fortalecer y brindar un aporte de gestión como instrumento administrativo y de calidad de servicio.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Se han podido identificar las siguientes limitaciones durante el desarrollo de la aplicación del proyecto de investigación:

- Poca información de los procesos administrativos y estrategias de recursos humanos por parte de los funcionarios y trabajadores para mejorar y brindar acciones de resolución de problemas.
- No existe una cultura de información para la recolección de datos por parte de los trabajadores y funcionarios, proporcionando en muchos casos datos falsos.
- Poca disposición de tiempo para desarrollar con mayor profundidad los aspectos educativos de la investigación en su marco conceptual y práctico, por parte de las personas involucradas en la investigación.
- No existe información relevante sobre aspectos teóricos de la investigación dentro de nuestro medio y muy pocos profesionales para poder consultar y mejorar el nivel de la investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **a. Antecedentes internacionales.**

- Yubisay (2013), en su tesis: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial", Universidad Del Zulia – Venezuela; luego de analizar los resultados obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones: El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral. Marroquín (2011), en su investigación "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King-

Guatemala”, Universidad San Carlos - Guatemala; concluye que: El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

**b. Antecedentes internacionales.**

- Para Alvarado (2014), en su investigación “Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú; concluyó lo siguiente: El análisis correlacional entre el clima organizacional y la cultura de seguridad del paciente, indican que existen correlaciones significativas entre los totales de estas variables. El análisis de correlación entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la cultura de seguridad del paciente, indican que existen correlaciones significativas y positivas. El análisis de la diferencia entre el personal de salud, hombres y mujeres, respecto del clima organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de comunicaciones, ambiente y condiciones de trabajo, dirección, situaciones de cambio y

en el total del clima organizacional, apreciándose que las mujeres presentan promedios más altos que los varones.

- Collomamani (2013), en su investigación: “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”, Universidad Nacional de San Marcos - Perú; concluyo lo siguiente: La supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 entre los factores de estudio. El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.810 entre los factores de estudio. El acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio.

**c. Antecedentes Locales.**

- Para Heredia (2019), en su tesis: “Gestión organizacional y satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco, periodo 2018”, que tuvo como objetivo de estudio determinar de qué manera la gestión organizacional influye en la satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco; obteniendo una muestra de 469 colaboradores entre funcionarios administrativos y técnicos; empelando como técnica de recolección de datos la encuesta, análisis documental, observación y como instrumentos el cuestionario, guía de análisis de análisis documental y la guía de observación; teniendo como tipo de investigación al nivel aplicado de nivel descriptivo explicativo de diseño no experimental, concluyendo que:

La investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,818, demostró una alta relación entre las variables.

La investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y los estímulos organizacionales según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,662, demostró una moderada relación entre los indicadores. La investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y los reconocimientos según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,628, demostró una moderada relación entre los indicadores.

La investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre fortalecimiento de capacidades y la promoción y ascensos según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,711, demostró una alta relación entre los indicadores.

- Del estudio de Almerco (2018), en su tesis: "Habilidades gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la Provincia de Pasco", cuyo objetivo fue determinar en la actualidad las habilidades gerenciales que poseen los directivos y funcionarios para enfrentar con eficiencia los retos del management municipal; empleando como técnicas la encuesta y la observación directa y como instrumentos el cuestionario y la guía de observación; de tipo de investigación

aplicada de nivel descriptivo explicativo, diseño no experimental, con una muestra no probabilística por conveniencia de 52 directivos y funcionarios; concluyendo:

Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las Instituciones Municipales necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la organización. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.

- Para Carbajal (2018), en su tesis: "Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos

de la Municipalidad Provincial de Pasco, 2016”, cuyo objeto de estudio fue establecer de qué forma la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos; empleando como técnicas, la observación, entrevista y encuesta, como instrumentos fichas de observación y el cuestionario; para ello se empleó como muestra de estudio a 102 personas, teniendo como tipo de investigación cuantitativo, de nivel correlacional y de diseño no experimental, concluyendo:

Con el fin de establecer de qué forma la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Pasco - 2016, se ha establecido una relación directa entre ambas variables; es decir, la gestión del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad. Por lo tanto, si se mejora la gestión del talento humano, también se mejora el rendimiento laboral de los trabajadores.

Respecto a determinar de qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2016, se concluye que influye de manera significativa, es decir si existe mayor motivación, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Pasco. Respecto a determinar de qué manera la gestión del conocimiento influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la. Municipalidad Provincial de Pasco – 2016, podemos manifestar que la gran mayoría manifiesta que casi siempre la gestión del conocimiento influye en su desempeño laboral, fundamentalmente en lo concerniente al conocimiento sobre la labor que realiza.

## **2.2. Bases teóricas - científicas.**

La estructuración para el marco teórico se da de la siguiente manera:

### **2.2.1. Habilidades Gerenciales**

Para poder definir los elementos teóricos entorno a esta dimensión, se ha considerado la opinión de los siguientes autores:

Para Ruiz (2013), quien menciona: “El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial”.

Sin embargo, y aunque lo anterior suena casi obvio si de un líder se trata la realidad demuestra que el ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son muchas “las cabezas” que fracasan en el intento, porque, aunque ostentan títulos y grados profesionales, no cuentan con las competencias directivas necesarias para llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol.

Las habilidades directivas o gerenciales, son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que “ejecutan” los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

Codina (2004), describe: “La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y

ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos”.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas referidas a las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de especialistas, entre los que pueden citarse los siguientes.

Según Robbins citado por Alexis (2004), menciona que: “El Centro de liderazgo creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente”. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?

Una de las tareas fundamentales en el proceso gerencial, señala Pacheco (2007): “Es propiciar el intercambio y la aplicación del conocimiento de sus individuos, como mecanismo de inserción a lo largo de la organización. Para esto, el gerente debe ejercer una acción catalizadora en el desarrollo de las capacidades y competencias de sus colaboradores, de manera que puedan aportar ideas innovadoras para el mejoramiento de los procesos bajo su responsabilidad”.

Asimismo, el gerente, para el logro de los objetivos organizacionales, señalan Davis (2005): “Debe desarrollar diferentes competencias o habilidades”, coincidiendo con Robbins (2005), quien afirma que: “Deben demostrar habilidades diversas, desde las técnicas, humanas y conceptuales o de diseño, además de capacidad analítica para solucionar distintas clases de problemas, naturales en las organizaciones. Igualmente, destaca un conjunto de

características personales inherentes a todo gerente, como la capacidad para comunicarse, la experiencia, la integridad, el afán de liderazgo, la creación y consolidación de equipos de trabajo para impulsar su organización hacia un desempeño efectivo”.

En el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión, evaluación dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores, considerando en forma prioritaria los objetivos organizacionales. Por otra parte, las características que poseen las organizaciones de la economía social les confiere una capacidad de apertura al desarrollo de los individuos, las comunidades, para dar paso a modos de responsabilidad sobre las todas las actividades organizacionales que desarrollan, por lo que sus miembros deben contar con las habilidades gerenciales necesarias para alentar no solo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza menciona, Martínez (2011).

### **2.2.2. Habilidades Técnicas.**

Según el Robbins (2009) acerca de las habilidades técnicas nos dice: “Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centremos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de

capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica”.

De la misma manera, según el teórico Katz (1974), en un trabajo publicado en 1955, revisado en 1974 y que aún es vigente, define: “Todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales”. Las habilidades técnicas que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo. Es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo; por ejemplo, un gerente de producción, de una fábrica de muebles, debe contar con habilidades técnicas asociadas al conocimiento de los procesos productivos para optimizarlos, al manejo apropiado de maquinaria; a tiempos y movimientos; al uso de la tecnología, al control permanente de calidad, entre otros; mientras que un gerente administrativo debe poseer conocimientos técnicos asociados al manejo de personal, a estilos de dirección, a técnicas de negociación y a métodos eficientes de gerencia, por mencionar sólo algunos.

Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados.

Referido a las habilidades y conocimientos técnicos específicos y necesarios para poder realizar una actividad de la organización. Esta capacidad de dominar una metodología de trabajo, las técnicas y la tecnología necesaria, así como resolver los eventuales problemas es una habilidad necesaria en los niveles de directivos medios más cercanos a la actividad operativa de la empresa. Conforme más en contacto con el día a día operativo del personal no directivo es necesaria una habilidad técnica mayor. Asimismo, involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

### **2.2.3. Habilidades Humanas.**

Robbins (2005), menciona que: “La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las **aptitudes humanas**. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar”.

El ser humano tiene muchas potencialidades, las que se van desarrollando con las actividades, experiencias, diálogos, observaciones que cada persona va viviendo; así una persona desarrolla algunas de sus potencialidades y no otras, por ello cada uno tiene algún grado de desarrollo de algunas habilidades, pero no de otras.

El ser humano al nacer tiene muchas potencialidades para desarrollar diversos tipos y subtipos de habilidades, así: Habilidades o destrezas de tipo motriz, movimientos y coordinaciones musculares, de tipo psicológico, entre ellas el subtipo de habilidades intelectuales que tienen que ver con el conocimiento de los objetos y fenómenos de la realidad y su aplicación en alguna actividad, o el subtipo de habilidades afectivas, por atracción o

rechazo a cierta actividad, o algún nivel de satisfacción al culminar bien alguna tarea o actividad y, de tipo social, habilidades de comunicación, o liderazgo, o participación en los grupos humanos a los que pertenece.

La habilidad humana, es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer esta habilidad.

Prácticamente cualquier habilidad humana se puede mejorar con entrenamiento y práctica; por ejemplo, si una persona cualquiera, de inteligencia promedio, aprende técnicas y estrategias para memorizar, puede lograr hazañas memorísticas impresionantes, incluso el cálculo mental puede entrenarse para obtener resultados espectaculares.

La cuestión es que, no sólo los genios pueden tener resultados geniales. Las personas de inteligencia promedio también pueden alcanzarlos. De hecho, los resultados "geniales" tienen escasa relación con las capacidades innatas. Es el entrenamiento y la práctica - la ejercitación - lo que tiene carácter decisivo para lograr la excelencia en cualquier habilidad. Un genio con mucha práctica obtiene resultados geniales; pero también un sujeto de inteligencia promedio, con mucha práctica, alcanza resultados superlativos. Por lo visto, las condiciones intelectuales innatas no tienen relevancia en estos resultados.

La ciencia ha establecido cierta precisión en este tema: se necesitan 10 años de entrenamiento intensivo, y bien supervisado, para desarrollar destrezas de alto nivel competitivo. Además de este hecho establecido, en todos los estudios se ha constatado que el listado de elementos o ingredientes necesarios para alcanzar el máximo del potencial en habilidades humanas consta de: Disponer de motivación y capacidad de esfuerzo. Contar con el apoyo y los ejemplos de un tutor o maestro idóneo. Adquirir suficiente auto confianza y autoestima como para asumir desafíos continuos y cambiantes. Trabajar a partir

del nivel adecuado: aprender basándose en el conocimiento previo. Contar con la retroalimentación necesaria para determinar qué es correcto y qué no. Desarrollar una sensibilidad crítica y analítica, aún del propio acto de pensar. Saber pensar. Práctica continua, persistencia.

En las habilidades humanas, cada paso del proceso de formación de la estructura cerebral es indispensable para el siguiente y posteriormente para muchos otros más, es así como un niño solamente es capaz de caminar cuando ha tenido la suficiente oportunidad de gatear por que ha adquirido equilibrio, coordinación y fuerza necesarios. Sin la oportunidad de gatear nos sería muy difícil aprender posteriormente a leer ya que en esta etapa es cuando se ejercita la capacidad de enfocar objetos a una distancia de 30 cms. indispensable para reconocer las letras.

Para Pérez (1997), define que: “Las habilidades humanas o sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Conocida también como, la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo”.

Dentro de la presente investigación se han empleado metodologías que sustentan y apoyan los fundamentos de todo el proceso investigador; por lo que, se ha trabajado con un diseño correlacional que busca la relación existente entre las variables de estudio.

#### **2.2.4. Habilidades Conceptuales.**

Judge (2009) en referencia dice: “Las Habilidades Conceptuales, los gerentes, deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, dichas tareas requieren una aptitud conceptual”. Por ejemplo, la toma

de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

Asimismo, menciona Leslie (2010): Las habilidades conceptuales comprenden la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Es muy importante que los administradores de una empresa entiendan el abanico posible de relaciones internas y externas, el lugar evolutivo de la organización en el tiempo, y tengan una comprensión lo más clara posible del panorama general, pasado, presente y futuro. El desarrollo de habilidades conceptuales forma parte de los avances contemporáneos en la teoría de la administración del enfoque de sistemas y los nuevos campos de la inteligencia llamada relacional”.

Los administradores necesitan de una mentalidad estratégica para ser exitosos en el ambiente de negocios actual. Deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, en la cual deben encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas. Adicionalmente, en esta era de cambio rápido, los administradores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante de la competencia. Además, para sacar el máximo provecho de los recursos limitados, deben ser capaces de balancear efectivamente la creatividad y la recursividad, y de este modo, decidir cuándo empezar desde cero o construir sobre lo que ya existe.

Las habilidades conceptuales o de pensamiento incluyen: Pensar estratégicamente; es decir, considerar un amplio rango de factores internos y externos cuándo se resuelven problemas y se toman decisiones; Analizar los

asuntos; es decir, recoger información relevante sistemáticamente, manejar las complejidades y percibir relaciones entre los problemas o asuntos, buscar información de otros y usar una lógica precisa en el análisis; Usar un juicio sensato; es decir, tomar decisiones razonables y a tiempo, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre; Innovar; es decir, generar nuevas ideas, ir más allá del status quo, reconocer la necesidad de enfoques nuevos o modificados, poner juntas las perspectivas y enfoques y combinarlos de forma creativa.

De acuerdo con Londoño (1996) refiere: “Con el tiempo, los buenos administradores de empresas consiguen, mantienen y refuerzan la habilidad para conceptuar”. Se debería reconocer que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesado, soporta el ejercicio de la función gerencial para adoptar lo que en “su concepto” se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción. Es decir, un alto desarrollo de la habilidad conceptual.

Tal habilidad conceptualizadora se traduce en la capacidad para elaborar y relacionar ideas en forma coherente, lógica y creativa; para diagnosticar posibilidades donde el común de las personas sólo ve obscuridad y caos; para descubrir regularidades en situaciones aparentemente confusas; para pensar en forma diferente pero aterrizada a la realidad; para obtener conclusiones y derivar acciones cuyos buenos resultados comúnmente se atribuyen a la buena suerte; para manejar con sobriedad y destreza las posibilidades de la abstracción.

Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales; por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser

competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información. Las habilidades administrativas exitosas en comparación con las eficaces; Luthans (1988) y sus asociados, estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente. Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez.

Pero no parece ser así, Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas: Administración tradicional: toma de decisiones, planeación y coordinación. Comunicación: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo. Administración de recursos humanos: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación. Trabajo de redes: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización

#### **2.2.5. Desempeño Laboral.**

Se define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir. Stoner (1994), define: "El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2002), expone que: "El

desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Drucker (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea: “Se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”. Robbins (2004), plantea: “La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles”.

Chiavenato (2000), expone que: “El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

**Factores actitudinales:** Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

**Factores operativos:** Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo. Benavides (2002), al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que: “En la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño”. Para esta autora, las competencias son “comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y

satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, competencias laborales y competencias básicas”.

En consecuencia, los objetivos trazados plasmados en las metas y resultados óptimos de los trabajadores, muchas veces pareciera que son cosas fáciles, no obstante, vale la pena destacar el rendimiento logrado mediante el esfuerzo propio, ello tiene un papel fundamental dentro de la estructura institucional. Por su parte, Chiavenato (2000), indicó que, “el desempeño laboral es el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos fijados”, es decir “constituye la estrategia individual para el logro de objetivos deseados de la organización. Por ende, el desempeño laboral de cualquier organización implica diferentes procesos, en los cuales los individuos ejecutan sus habilidades, destrezas y conocimientos para cumplir tareas asignadas”.

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de este conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

#### **2.2.5.1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el

desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: ¡La satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **Satisfacción del Trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Oavis y Newstrom (1991:203), plantean que, "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales."(13) La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo, es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### **Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la

autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce, una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

### **Capacitación del Trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible"<sup>(14)</sup>

Según Nash, (1989:229), "los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos"<sup>(15)</sup>. El autor considera que los programas formales de entrenamiento, cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el

mundo, en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

#### **2.2.5.2. Evaluación del Desempeño Laboral**

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, para Sastre (2003), menciona que: “Es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones”. La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso. Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso,

a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados; sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos; por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación; es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación. Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

Asimismo, El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo; ello depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado

incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Es más, se puede decir que, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

De acuerdo a Mondy (2005), “El sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

1. Planeación de recursos humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.
2. Reclutamiento y selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.
3. Desarrollo de recursos humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación

La evaluación del desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente.

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o

habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

#### **2.2.5.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **2.2.5.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

#### **2.2.5.5. Usos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **2.2.5.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

- Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:
- - Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- - Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- - Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

**Chiavenato** (2001), refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

**Beneficios para el individuo:** conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

**Beneficios para el jefe:**

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la institución:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **2.2.6. Satisfacción del Trabajo.**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis (1999), plantea que: “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Para poder entender mejor la satisfacción en el ámbito laboral, es necesario conocer las causas que originan el comportamiento humano. La conducta humana es causada, motivada y orientada hacia objetivos; entonces,

mediante el manejo de la motivación, el administrador tiene que operar algunos factores de la motivación con el objetivo de su empresa, organización o institución realice sus labores de manera eficaz y los colaboradores se sientan conformes con sus labores.

Al respecto, Stoner (1999), señala que: “Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización”. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Gordón (1997) señaló que: “Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”. Esto quiere decir que, la motivación se transforma en un elemento importante, entre otros, que permitirán encauzar la voluntad, el atrevimiento y la gestión en general del colaborador que lo impulsa a cumplir con las metas que son la prioridad de las empresas y para el mismo trabajador, entonces los gerentes o administradores tienen que concentrarse en temas como, capacitaciones, conferencias, talleres y charlas relacionadas con la motivación para así comprometer a sus trabajadores a apuntar a cumplir las metas propuestas por los actos directivos para el éxito de la empresa.

#### **2.2.7. Autoestima y motivación.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere

decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos; por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Gonzales (2008), afirma que: “Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño”.

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender:

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- En tercer lugar, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter. La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

Slocum (2009), define que: “Es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes, otro componente que motiva a las personas es la idea de que pueden tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas”.

En el modelo de las expectativas, se dice que las personas se sienten motivadas si piensan que por el trabajo realizado les puede proporcionar cosas que desean. Se puede mencionar algunas de ellas, la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas. Una premisa básica de las expectativas es que el individuo es una persona racional. El objetivo de este modelo es que sostiene que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea de su trabajo en el momento de tomar una decisión respecto a cualquier asunto o tema o con el hecho de saber respecto a que organización entrará el individuo y cuan duro será su trabajo, él actuará basado en sus necesidades e ideas.

Por lo tanto, debemos de tomar en cuenta que es importante: Verificar que las recompensas sean justas y valoradas de acuerdo al rendimiento de cada empleado. En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascenso en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados de la organización, para que estén satisfechos con el mismo, este sistema debe ser percibido como justo por parte de ellos

para que estos estén conformes con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe de estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad, y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en los sistemas de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

#### **2.2.8. Capacitación al Trabajador.**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992): “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash (1989), nos dice: “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades; cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

“Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo”, propuesto por Chiavenato (2000).

El conocimiento para llevar a cabo cualquier tarea en el mundo laboral de hoy hace que los puestos de trabajo sean específicos y no se puedan intercambiar; por ello, puede haber muchos postulantes, pero los que tengan verdaderas aspiraciones a cubrir ese puesto serán unos pocos, aun, entre esos pocos, habrá una minoría que tendrá los conocimientos necesarios para cubrir el puesto. Y, en el peor de los casos, si hay un puesto repetitivo que no requiere conocimientos sofisticados, seguramente en un futuro cercano se pondrá una máquina que realice esa tarea para no tener un gasto innecesario en empleados. En muchos ámbitos se sostiene que el desempleo es una cuestión de cantidad, cuando en realidad es una cuestión de calidad.

El concepto de globalización ha generado la imposición de nuevos retos de cambio para todas las organizaciones independientemente de su tamaño; toda vez que, exige un modelo de innovación y competitividad que le permita a las empresas acceder a todos los mercados de su segmento de manera efectiva, atendiendo la demanda del cliente en materia de cantidad, calidad, costos y satisfacción. De acuerdo a lo anterior, la responsabilidad de las empresas está en potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, buscando establecer el recurso humano como factor clave en la productividad y en la transformación directa del entorno cuando se busca adecuar la organización a las nuevas exigencias del entorno o del mercado. “La modernización es un factor que no solo compete a las grandes organizaciones y es por ello que las pequeñas empresas requieren de estrategias que vinculen a sus colaboradores en esta área, y lo cual facilitará la consecución de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes o directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir

decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa, de la región y del país”, Siliceo (2004)

### **2.2.9. Trabajo en Equipo.**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

En el centro laboral las personas también tienden a satisfacer sus necesidades relacionados al entorno social, casi siempre trabajan en grupos en las diferentes áreas de la organización. Al trabajar en grupos pueden generar fuerzas y de alguna manera motivan al personal dejando de lado los incentivos económicos. Existen varias escuelas que están relacionados a los trabajos grupales como la escuela clásica y la escuela de recursos humanos, donde resalta la importancia de generar en el entorno laboral la sinergia grupal y sea como punto de partida para que las demás áreas se involucren y el clima de trabajo en equipo pueda ampliarse. De alguna manera los hechos históricos contribuyen a mejorar los aspectos sociales en el entorno laboral, hechos como la evolución del trabajo y los grupos que inicialmente lograron sindicalizarse, para estos aspectos se desarrolló el análisis social de la población en grupos, a

través de una psicología social centrado en como motivar a las personas relacionando el liderazgo.

De igual forma, Albers (1997), cuando opina sobre gerentes con capacidad de líderes, afirma que: "Poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las habilidades sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización". Esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión. El conocimiento puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica. Hace énfasis en que el conocimiento puede ser usado directamente para dar una solución a un problema que permita tomar una decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones anteriores.

En este orden de ideas, Galicia (2000), reconoce que: "La aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad".

Esta acepción, según el autor, implica la conformación de tres tipos de capacidades perceptibles: la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo; la capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva. La resolución de problemas no sólo implica

cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino que va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para llegar al resultado, aún ante situaciones extraordinarias, así como la capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos.

Según Robbins (2015), podemos mencionar que: “Existen 04 tipos de equipos de trabajo, los mismos que se detallan a continuación:

- **Equipos para resolver problemas:** Son los equipos que además de cumplir con las metas establecidas, pueden reunirse en periodos cortos para analizar los problemas que pueden darse en la organización y plantear soluciones de mejora, pero muy pocas veces logran aplicar en acciones dentro de la organización.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Son grupos de trabajadores interdependientes, donde incluyen el planeamiento y programan el trabajo, toman decisiones, asignan tareas, hasta llegan a seleccionar a los futuros integrantes, además de realizar evaluaciones para medir el desempeño. Aunque estos equipos pueden ser muy exitosos, las tasas de ausentismo y rotación suelen ser alto y de alguna forma perjudica a la organización.
- **Equipos transfuncionales:** Son los equipos de trabajo formados por trabajadores de una misma jerarquía, pero provienen de diferentes áreas de una organización o inclusive de otras organizaciones, son reunidos para llevar a cabo una determinada tarea e intercambien conocimientos, destrezas para resolver en conjunto problemas los presentados. Aunque la administración de estos equipos es fácil, al lograr un complemento óptimo puede generar una gran ventaja competitiva entre las organizaciones.
- **Equipos Virtuales:** Los otros equipos mencionados anteriormente, el trabajo que realizan lo hacen de manera presencial, en cambio los equipos

lo hacen virtualmente, usan equipos informáticos y que pueden estar dispersos en diferentes áreas de una organización, creando redes de información. Uno de los inconvenientes es que la convivencia es no presencial con los demás miembros, y al reunirlos físicamente la interacción e integración es lenta.

Dessler (2009), revela que: “Las entidades actualmente confían más en los equipos que en los individuos al instante de realizar por ellos mismos sus labores, por lo tanto, se necesitan 16 planes que incentiven y fomenten el trabajo en equipo y concentren la atención de los integrantes de la organización en el desempeño”.

El principal punto es saber, cómo retribuir el desempeño del equipo, existen diversos enfoques que tienen que ver con el vínculo de las recompensas con un estándar general del desempeño en grupo, los planes de incentivos para los equipos, son planes mediante el cual se establece un estándar de producción para un equipo en especial de trabajo y por el que los integrantes tengan incentivos si el grupo logra superar la meta o el objetivo común. En otros casos los incentivos para los equipos son apropiados, es importante tomar en cuenta que el trabajo no solo refleja el esfuerzo individual, sino el del grupo. Los planes de incentivos creados para los equipos se basan en el planeamiento y la solución de problemas entre el grupo, dar facilidad a la capacitación pues a cada miembro le interesa que los nuevos integrantes del equipo se conduzcan a un alto desempeño en el menor tiempo posible. Pero para el trabajo en equipo puede establecerse una desventaja al instante de establecer planes de incentivo; puesto que, el salario del trabajador puede que no llegue a ser proporcional al esfuerzo personal que se brinda, ya que los empleados pueden compartir el incentivo del equipo, pero no realizan su mayor esfuerzo

### 2.3. Definición de términos básicos.

- **Área de Desempeño:** Sector de actividad productiva delimitado por la misma naturaleza de trabajo donde, por tanto, el conjunto de funciones que desarrollan sus trabajadores tiene como propósito común producir bienes o servicios de similar especie.
- **Evaluación y Certificación de Competencia Laboral:** Proceso por medio del cual un organismo debidamente acreditado reconoce y certifica que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinada, con base en una norma de competencia laboral colombiana. El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador emite juicios de competente o aún no competente.
- **Competencia:** Son los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.
- **Competitividad:** Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.
- **Criterios de Desempeño:** Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente.
- **Equipos Técnicos:** Grupos de trabajo conformados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionales) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones motivo de análisis.
- **Evaluación de Competencia Laboral:** Proceso por medio del cual se recoge de una persona, evidencias de desempeño, de producto y de

conocimiento con el fin de determinar si es competente o aún no para desempeñar una función laboral.

- **Evidencias:** Pruebas claras y manifiestas de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona posee y que determinan su competencia.
- **Función Laboral:** Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de una subárea objeto de análisis.
- **Ocupación:** Conjunto de puestos de trabajo, con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que requiere el sistema productivo.
- **Productividad:** Rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de la elaboración de bienes o la prestación de servicios.

## **2.4. Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Hi Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

Hi Existe relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

Hi Existe relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

Hi Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en Unidad de Gestión Educativa Local Pasco 2020.

## **2.5. Identificación de Variables.**

### **A. Variable Independiente (X)**

Habilidades gerenciales

- Alexis (2004), describe: “La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos”.

### **B. Variable Dependiente (Y)**

Desempeño Laboral

- Stoner (1994), define: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

**2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.**

<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Habilidades Gerenciales.</b>	Alexis (2004), describe: "La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos".	Para poder medir la variable habilidad gerencial, se tomará en cuenta el cuestionario como instrumento en base a la Escala de Likert, con los valores: 1= Nunca; 2= A veces y 3= Siempre.	<p><b>Habilidades Técnicas</b></p> <p><b>Habilidades Humanas</b></p> <p><b>Habilidades conceptuales</b></p>	<p>Promueve el logro de objetivos.</p> <p>Logro de metas organizacionales.</p> <p>Desarrolla políticas, procedimientos y canales de comunicación.</p> <p>Cumplimiento de funciones.</p> <p>Genera alianzas estratégicas.</p> <p>Promueve la identidad.</p> <p>Genera compromiso y lealtad.</p> <p>Delega funciones a los trabajadores.</p> <p>Origina la toma de decisiones.</p>	<p><b>1-5</b></p> <p><b>6-10</b></p> <p><b>11.15</b></p>

<b>Desempeño Laboral.</b>	<p>Stoner (1994), define: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.</p>	<p>Para poder medir la variable desempeño laboral, se tomará en cuenta el cuestionario como instrumento en base a la Escala de Likert, con los valores:} 1= Nunca; 2= A veces y 3= Siempre.</p>	<p><b>Satisfacción del trabajo.</b></p> <p><b>Trabajo en equipo.</b></p>	<p>Responsabilidad.</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Desarrollo del talento.</p> <p>Capacidades.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Iniciativa.</p>	<p><b>1-8</b></p> <p><b>9-15</b></p>
---------------------------	--	---	--	--	--------------------------------------

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION**

##### **3.1. Tipo de Investigación**

Según Hernández (2014), el tipo de investigación empleado fue el no experimental, ya que no se empleará la manipulación de las variables, solo se observará la realidad de la investigación en su forma natural, con un nivel básico para esta investigación.

##### **3.2. Nivel de Investigación.**

Es de tipo básico y aplicada, en este sentido según Sánchez (2017), básica, pues busca nuevos conocimientos y campos de investigación y es aplicada, porque se aplicarán los conocimientos teóricos a determinadas situaciones concretas.

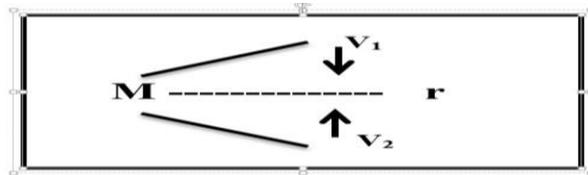
##### **3.3. Métodos de Investigación.**

Según Hernández (2014), este método se utiliza el método cualitativo y en la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y

predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

### 3.4. Diseño de investigación.

En la presente investigación se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



#### Dónde:

M: muestra

O: Observación

x: Habilidades Gerenciales

y: Desempeño laboral

r: Relación de variables

**Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación;** los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

### 3.5. Población y Muestra.

#### 3.5.1. Población.

Se ha considerado a todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco. Con un total de 90 trabajadores administrativos y directivos.

#### 3.5.2. Muestra.

La muestra se ha determinado de manera intencionada con la participación de 20 trabajadores del Área de Gestión Pedagógica y Gestión Institucional.

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

#### a. Técnicas de Recolección de Datos

<b>Técnicas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Concepto</b>
<b>Encuesta</b>	Según Cea (1999), nos dice que: "Es la ejecución en el mismo lugar de las preguntas a las personas indicadas para recoger la información define la encuesta como la aplicación o puesta en práctica de manera escrita y oral".	<b>Cuestionario</b>	Según refiere Cerda (1991), nos menciona que: "Es un conjunto de preguntas que se realiza en un interrogatorio, sin un orden formal determinado".
<b>Análisis documental</b>	Ayuda a copilar la información sobre la conceptualización de las variables y sus dimensiones, a través de documentos y bibliografía.	<b>Fichas de Análisis.</b>	Según Cerda (1991), Recogen la información de forma textual de las bibliografías y fuentes empleadas en la investigación.

### 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

Para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales (01) de la especialidad, (01) Metodólogo, (01) Estadista quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, quienes indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio. Además, la confiabilidad de la consistencia interna

del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario, arrojó un valor de 0,813, tal como mostraremos a continuación; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

#### Resumen de procesamiento de casos

Casos		N	%
Válido		20	100,0
Excluido <sup>a</sup>		0	,0
Total		20	100,0

Fuente: elaboración propia

#### Estadísticos de fiabilidad

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
0,813	30

Fuente: elaboración propia

Según la tabla de Kuder Richardson, citado por (Mejí 1994), este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad la aplicación del instrumento. La tabla planteada por Richardson es la siguiente

#### Tabla de Richardson

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

### **3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.**

Los resultados obtenidos a nivel de los instrumentos de recolección de datos, tendrán el siguiente proceso de análisis.

- Categorización de las preguntas en los cuestionarios a emplear durante la recolección de datos.
- Codificación de los valores establecidos en el cuestionario por cada variable.
- Elaboración de la sábana de datos obtenido por los cuestionarios y su respectiva suma de valores para el procesamiento estadístico.
- Procesamiento manual para hallar los datos ponderados por cada cuestionario y pregunta delimitada por las dimensiones.
- Presentación de los datos obtenidos de manera general, a través de las tablas y gráficos de interpretación.
- Presentación de los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis empleando el software SPSS. V. 23.
- Resultados de las correlaciones entre las variables y las dimensiones "r" Pearson.

### **3.9. Tratamiento Estadístico.**

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Pearson) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 23.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio y normas APA para la presentación del trabajo de Investigación.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción del trabajo de campo

Para la generación de los resultados de esta investigación se ha tenido presente el correspondiente *MODELO DE DATOS*, de la misma manera los protocolos del correspondiente instrumento de evaluación (rangos, baremos, medias, relaciones de influencia), para lo cual se ha utilizado los elementos de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: gráfico de barras, cuadro de resumen simple, , diagrama de sectores, medidas de dispersión y medidas de tendencia central, de igual forma la estadística inferencial para la contratación de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de medias "T" de Student; la prueba de independencia Chi Cuadrado al nivel de 0,05 de significancia.

## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

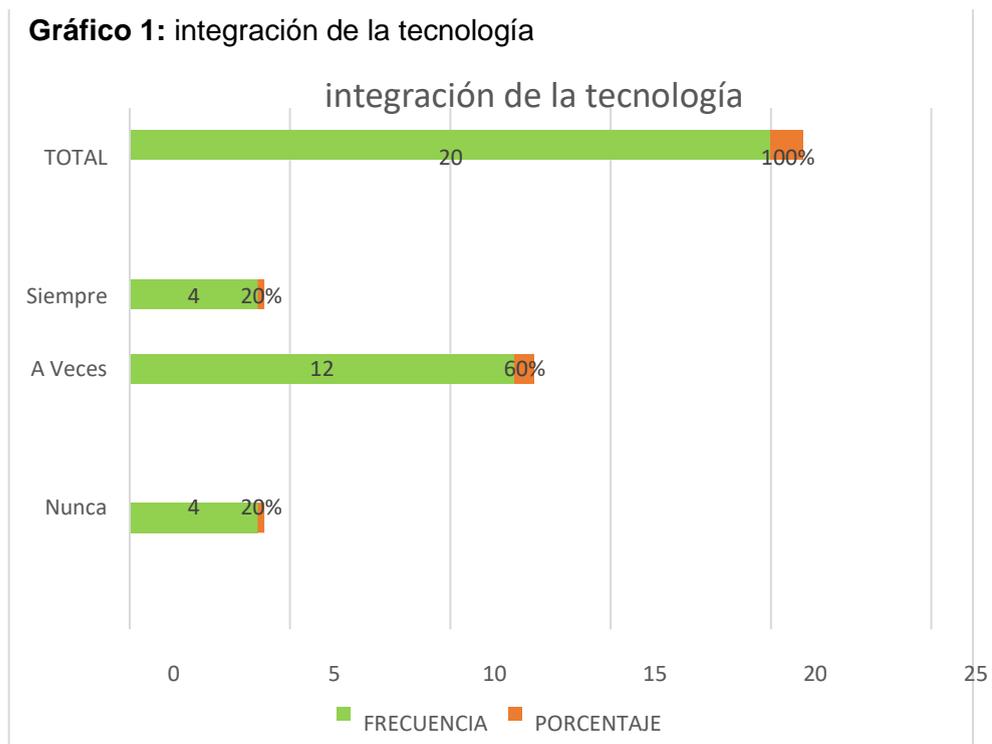
### 1. ¿Propicia el uso e integración de la tecnología?

**Tabla 1:** integración de la tecnología

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	4	20%
<b>A Veces</b>	12	60%
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 1:** integración de la tecnología



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### **Interpretación:**

Frente a la interrogante planteada integración de tecnología el 20% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 60% expresa a veces y finalmente un 20% manifiesta siempre.

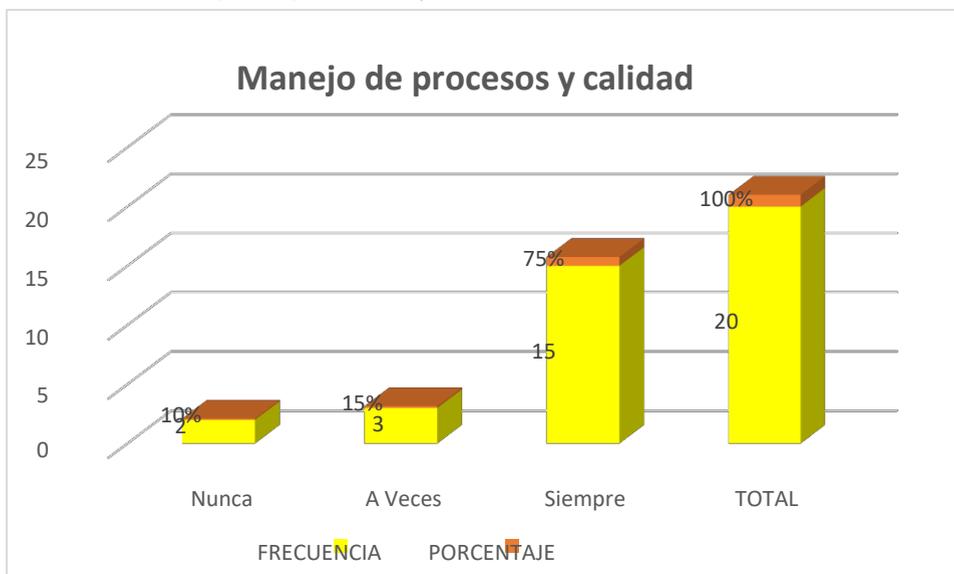
**2. ¿Crees que es muy importante el análisis y manejo de procesos y calidad?**

**Tabla 2:** Manejo de procesos y calidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>A Veces</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Siempre</b>	<b>15</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 2:** Manejo de procesos y calidad



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante manejo de procesos y calidad el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 15% expresa a veces y finalmente un 75% manifiesta siempre.

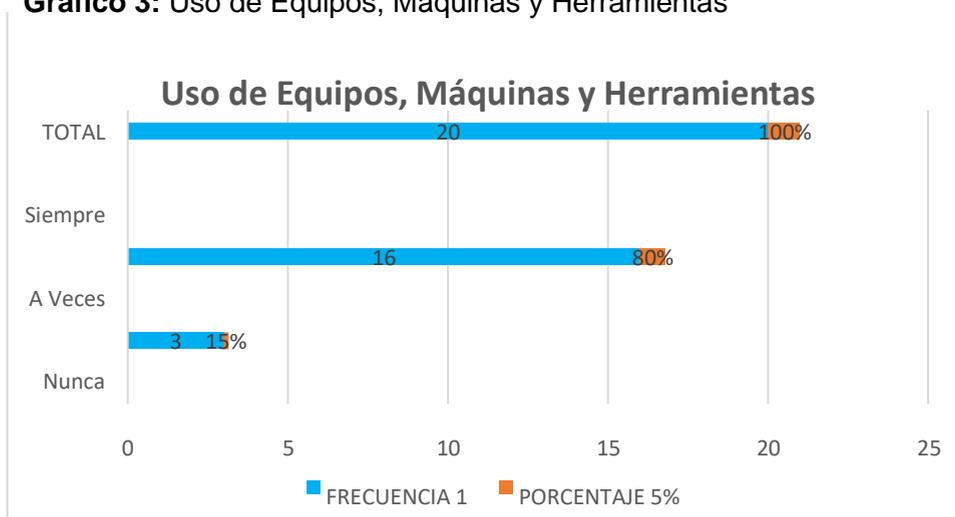
**3. ¿ Consideras que el uso de máquinas, equipos y herramientas es importante?**

**Tabla 3:** Uso de Equipos, Máquinas y Herramientas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	1	5%
<b>A Veces</b>	3	15%
<b>Siempre</b>	16	80%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 3:** Uso de Equipos, Máquinas y Herramientas



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante uso de equipos, máquinas y herramientas el 5% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 15% expresa a veces y finalmente un 80% manifiesta siempre.

#### 4. ¿Para usted, es importante el manejo de la seguridad?

Tabla 4: Importancia de la seguridad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	6	30%
<b>Siempre</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco –2020.

Gráfico 4: Importancia de la seguridad



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### Interpretación:

Frente a la interrogante Importancia de la seguridad el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 30% expresa a veces y finalmente un 60% manifiesta siempre.

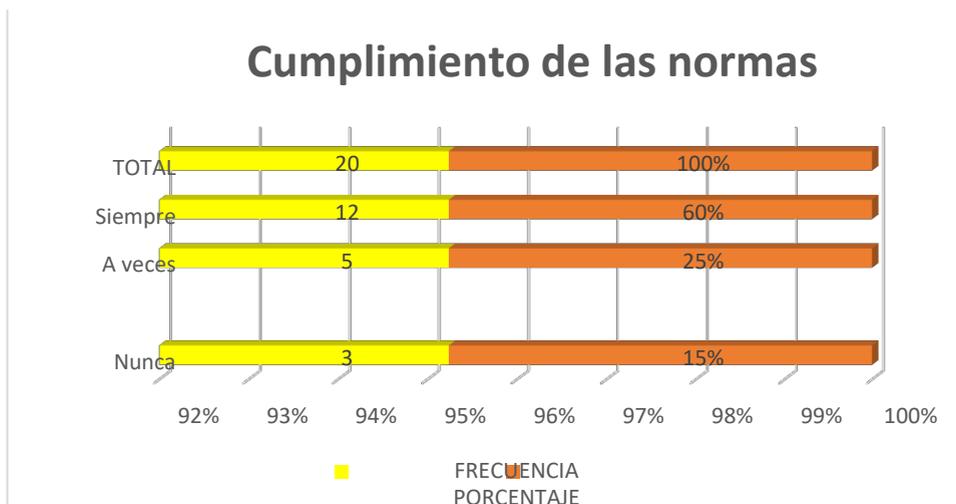
**5. ¿Para usted, es importante el conocimiento y cumplimiento de leyes?**

**Tabla 5:** Cumplimiento de las normas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	3	15%
<b>A veces</b>	5	25%
<b>Siempre</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 5:** Cumplimiento de las normas



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante Importancia de la seguridad el 15% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 25% expresa a veces y finalmente un 60% manifiesta siempre.

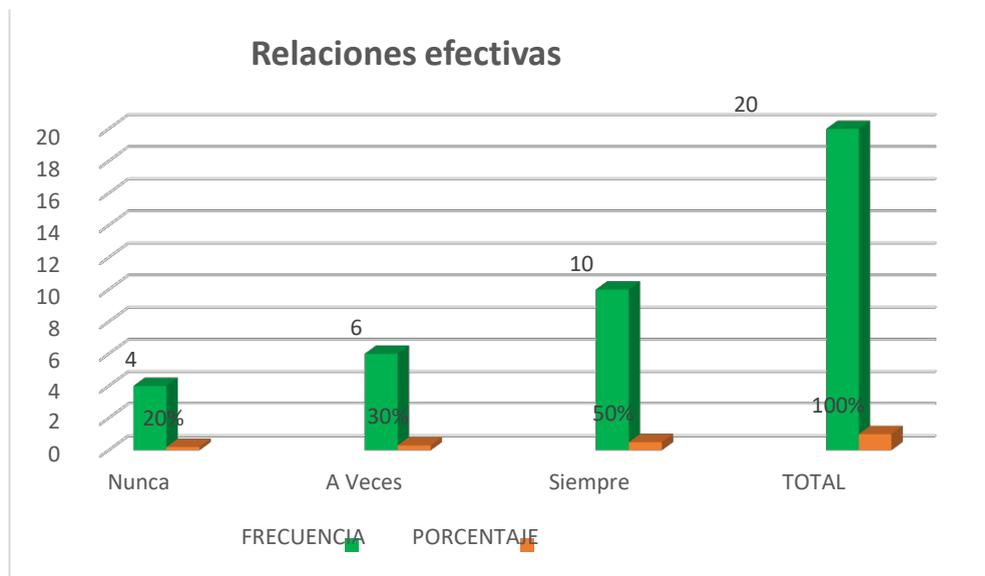
## 6. ¿ Mantiene relaciones efectivas con sus compañeros?

**Tabla 6:** Relaciones efectivas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	4	20%
<b>A Veces</b>	6	30%
<b>Siempre</b>	10	50%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 6:** Relaciones efectivas



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Relaciones efectivas el 20% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 30% expresa a veces y finalmente un 50% manifiesta siempre.

## 7. ¿Crees que es importante trabajar bajo presión y manejo del estrés?

**Tabla 7:** Trabajar bajo presión

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	5	25%
<b>A Veces</b>	7	35%
<b>Siempre</b>	8	40%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 7:** Trabajar bajo presión



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Trabajar bajo presión el 25% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 35% expresa a veces y finalmente un 40% manifiesta siempre.

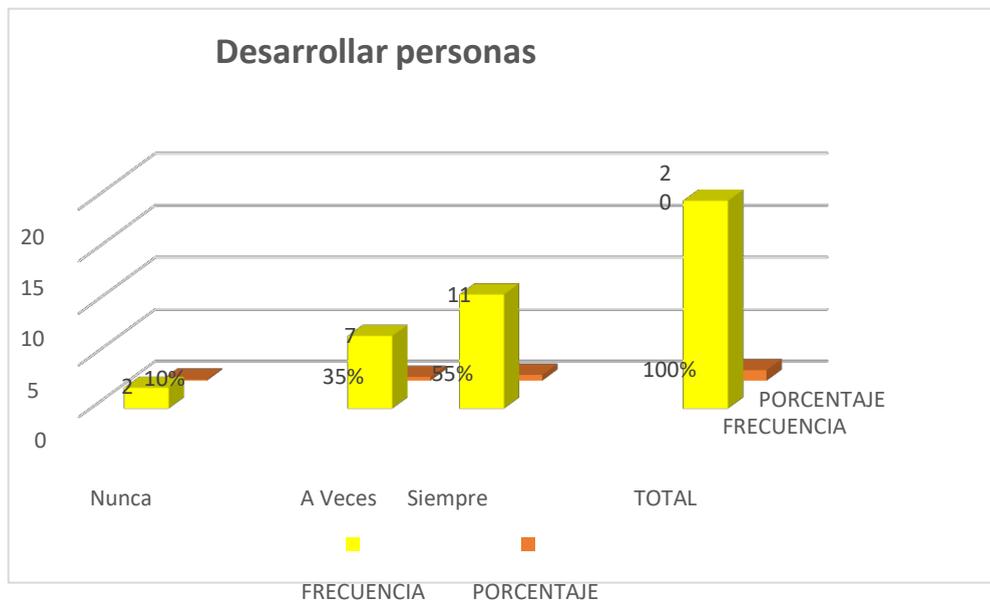
## 8. ¿Le gusta motivar, enseñar, guiar, desarrollar personas y equipos?

**Tabla 8:** Desarrollar personas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	7	35%
<b>Siempre</b>	11	55%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 8:** Desarrollar personas



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Desarrollar personas el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 35% expresa a veces y finalmente un 55% manifiesta siempre.

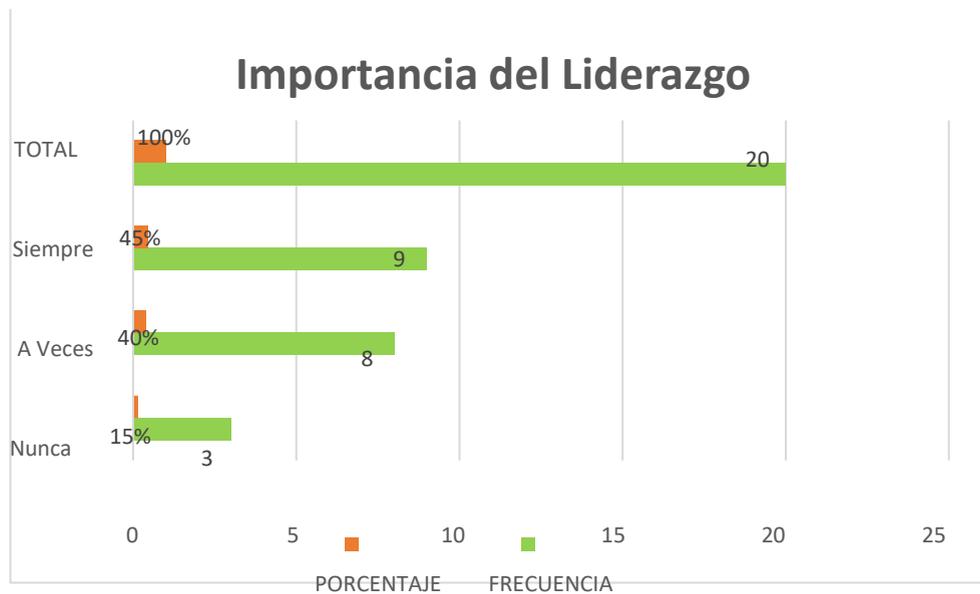
## 9. ¿Crees que es importante el liderazgo?

**Tabla 9:** importancia del Liderazgo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	3	15%
<b>A Veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 9:** Importancia del Liderazgo



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Importancia del Liderazgo el 15% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 45% manifiesta siempre.

**10. ¿Consideras que es importante en el grupo la comprensión y la empatía?**

**Tabla 10:** Comprensión y la empatía

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	10	50%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 10:** Comprensión y la empatía



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante comprensión y la empatía el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 50% manifiesta siempre.

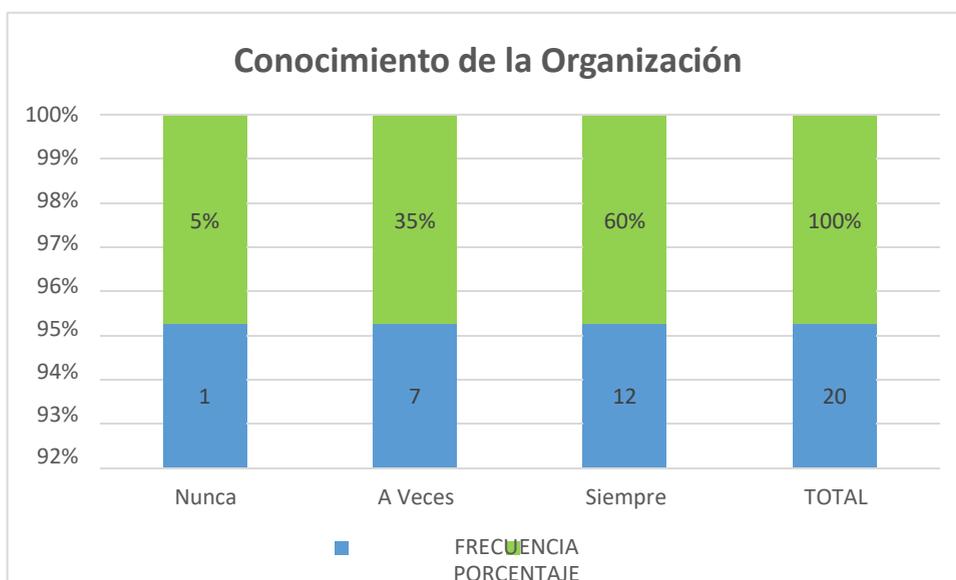
## 11. ¿Crees que es importante conocer la empresa u organización?

**Tabla 11:** Conocimiento de la Organización

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	1	5%
<b>A Veces</b>	7	35%
<b>Siempre</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 11:** Conocimiento de la Organización



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Conocimiento de la Organización el 5% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 35% expresa a veces y finalmente un 60% manifiesta siempre.

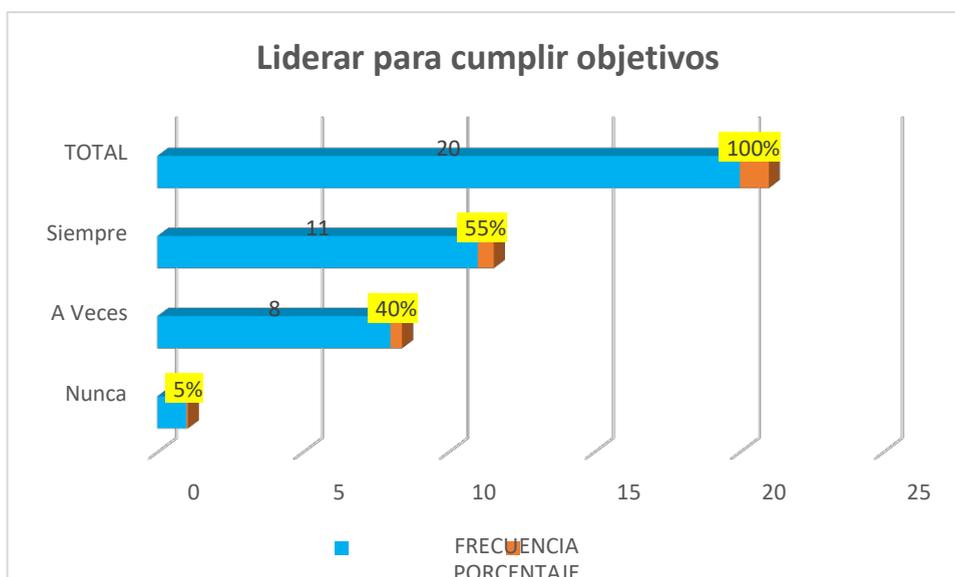
## 12. ¿Crees que es importante liderar para cumplir objetivos?

Tabla 12: Liderar para cumplir objetivos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	1	5%
<b>A Veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	11	55%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 12: Liderar para cumplir objetivos



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Liderar para cumplir objetivos el 5% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 55% manifiesta siempre.

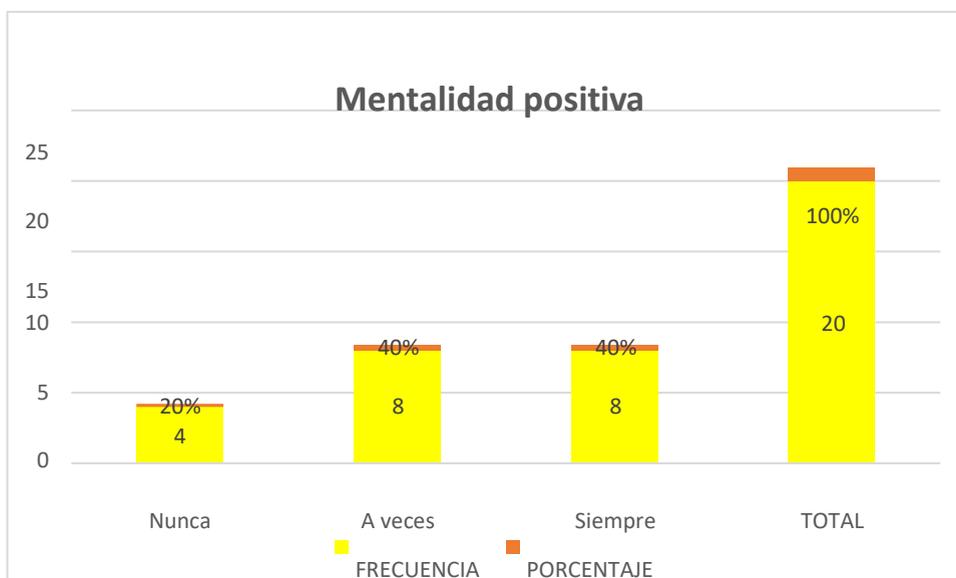
**13. ¿Consideras, que una mentalidad positiva ayuda a mejorar la planificación estratégica?**

**Tabla 13:** Mentalidad positiva

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	4	20%
<b>A veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	8	40%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 13:** Mentalidad positive



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante Mentalidad positiva el 20% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 40% manifiesta siempre.

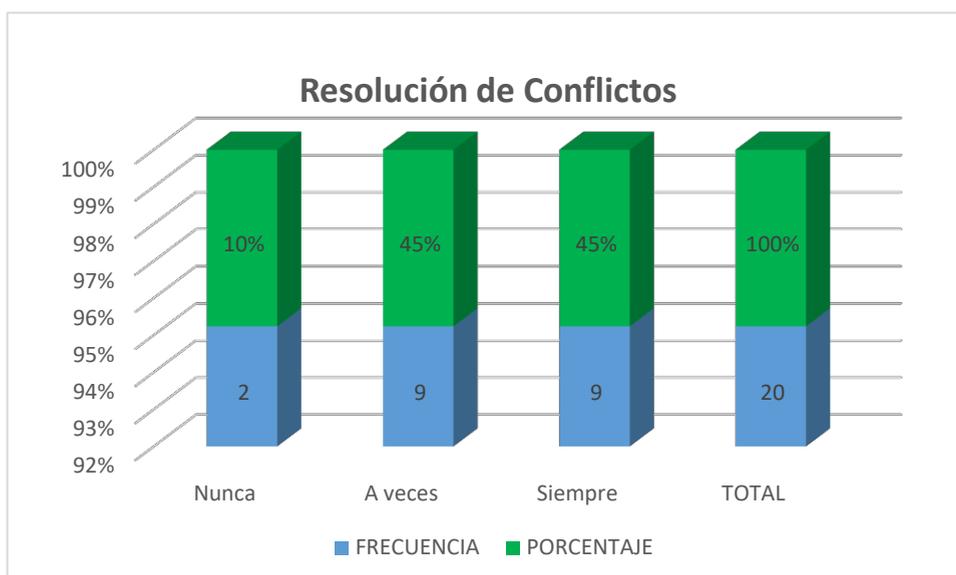
#### 14. ¿Continuamente ayuda a resolver conflictos y problemas?

Tabla 14: Resolución de Conflictos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 14: Resolución de Conflictos



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### Interpretación:

Frente a la interrogante Resolución de Conflictos el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 45% manifiesta siempre.

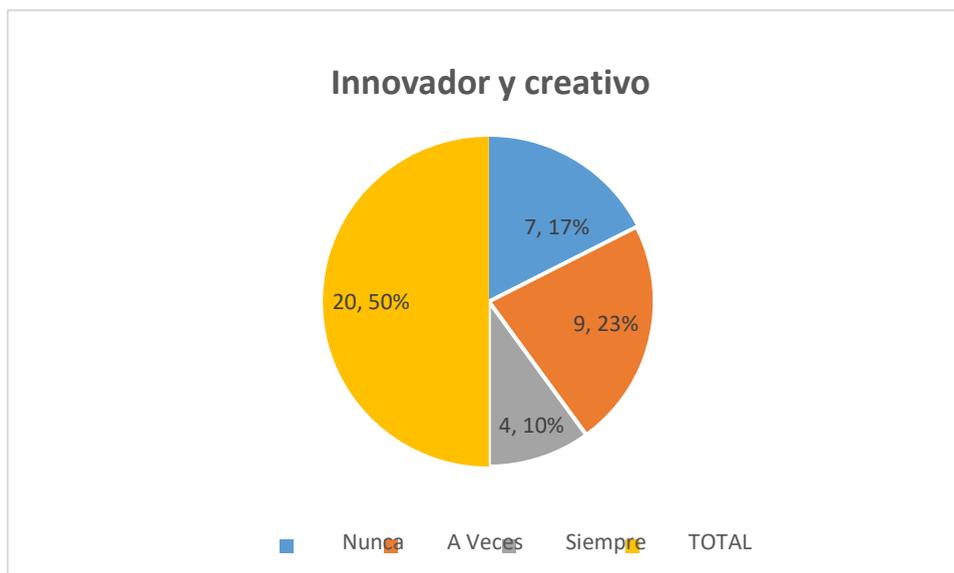
### 15. ¿Se considera innovador y creativo?

Tabla 15: Innovador y creativo

	RECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	7	35%
<b>A Veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 15: Innovador y creativo



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### Interpretación:

Frente a la interrogante Innovador y creativo el 35% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 20% manifiesta siempre.

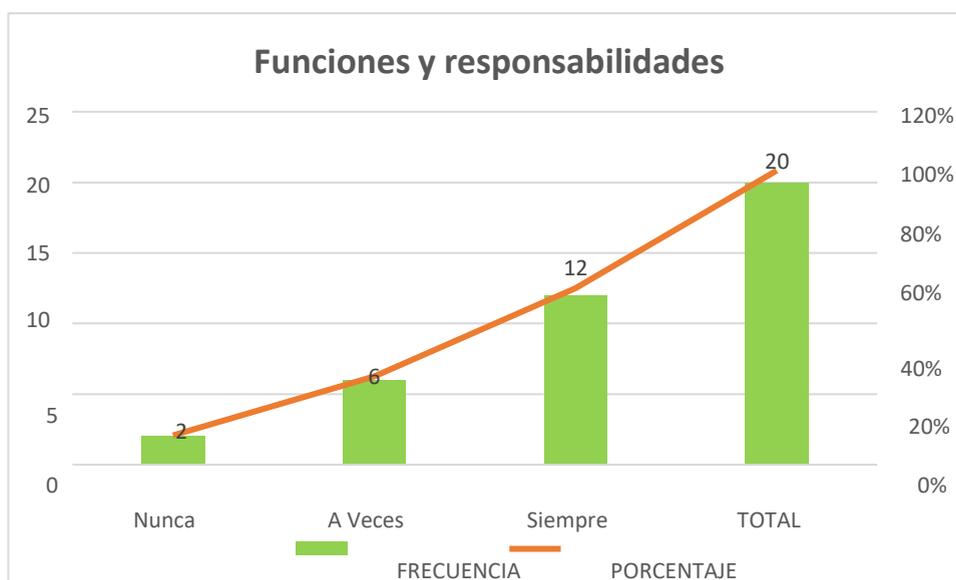
## 16. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

**Tabla 16:** Funciones y responsabilidades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	6	30%
<b>Siempre</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 16:** Funciones y responsabilidades



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Innovador y creativo el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 30% expresa a veces y finalmente un 60% manifiesta siempre.

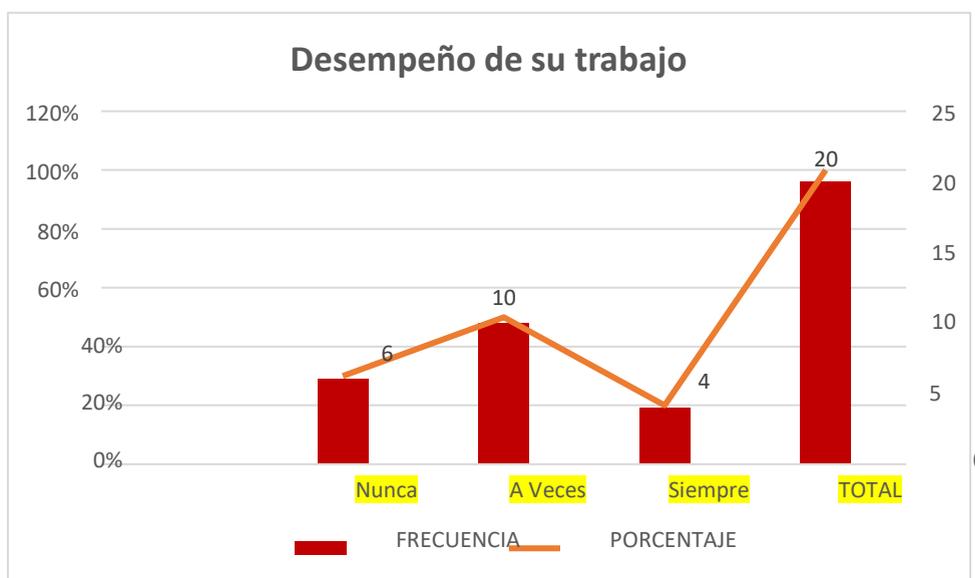
## 17. ¿ Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

**Tabla 17:** Desempeño de su trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>A Veces</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 17:** Desempeño de su trabajo



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Desempeño de su trabajo el 30% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 50% expresa a veces y finalmente un 20% manifiesta siempre.

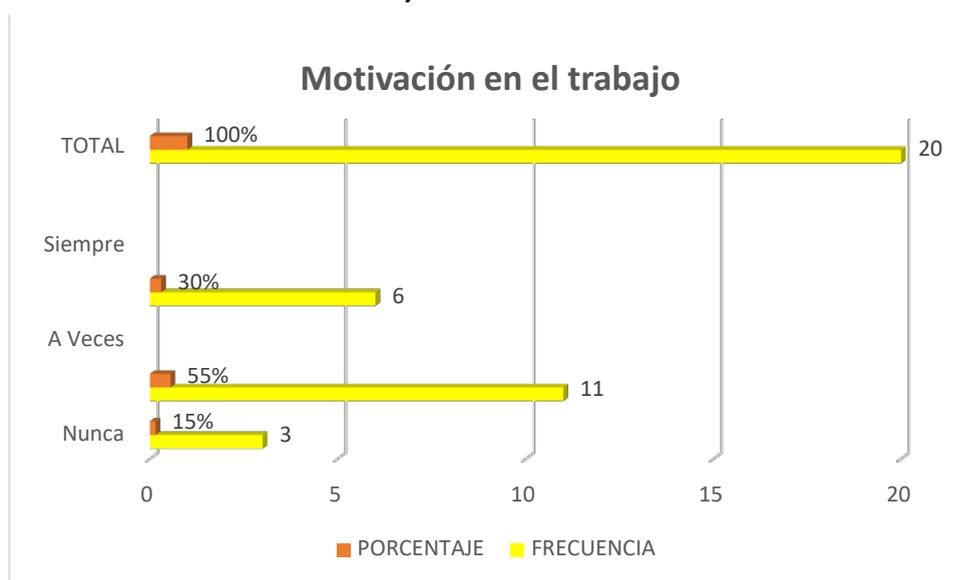
## 18. ¿ Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

**Tabla 18:** Motivación en el trabajo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	3	15%
<b>A Veces</b>	11	55%
<b>Siempre</b>	6	30%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 18:** Motivación en el trabajo



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Motivación en el trabajo el 15% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 55% expresa a veces y finalmente un 30% manifiesta siempre.

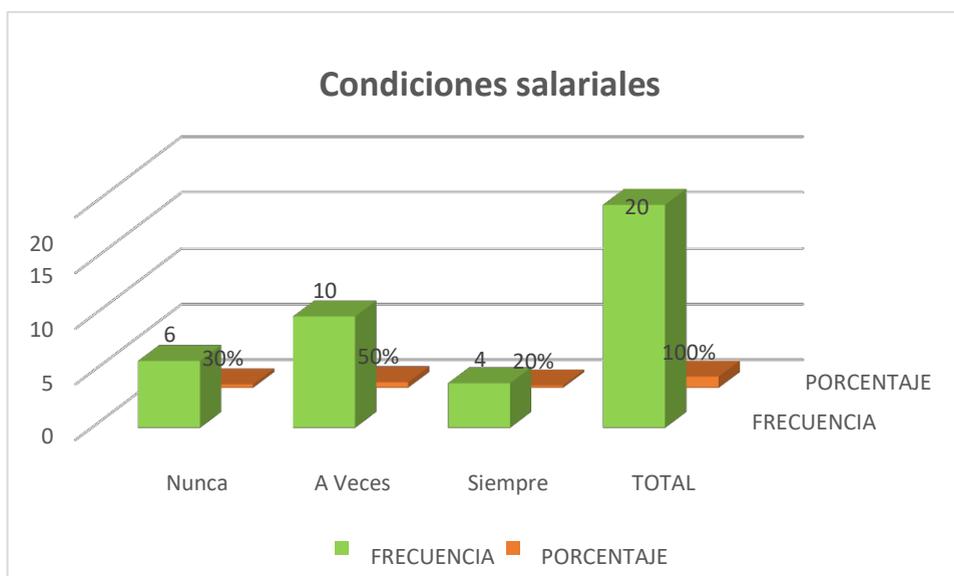
## 19. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

**Tabla 19:** Condiciones salariales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	6	30%
<b>A Veces</b>	10	50%
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 19:** Condiciones salariales



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Condiciones salariales el 30% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 50% expresa a veces y finalmente un 20% manifiesta siempre.

## 20. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Tabla 20: Sentimiento de equipo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	30%
A veces	8	40%
Siempre	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 20: Sentimiento de equipo



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Sentimiento de equipo el 30% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 30% manifiesta siempre.

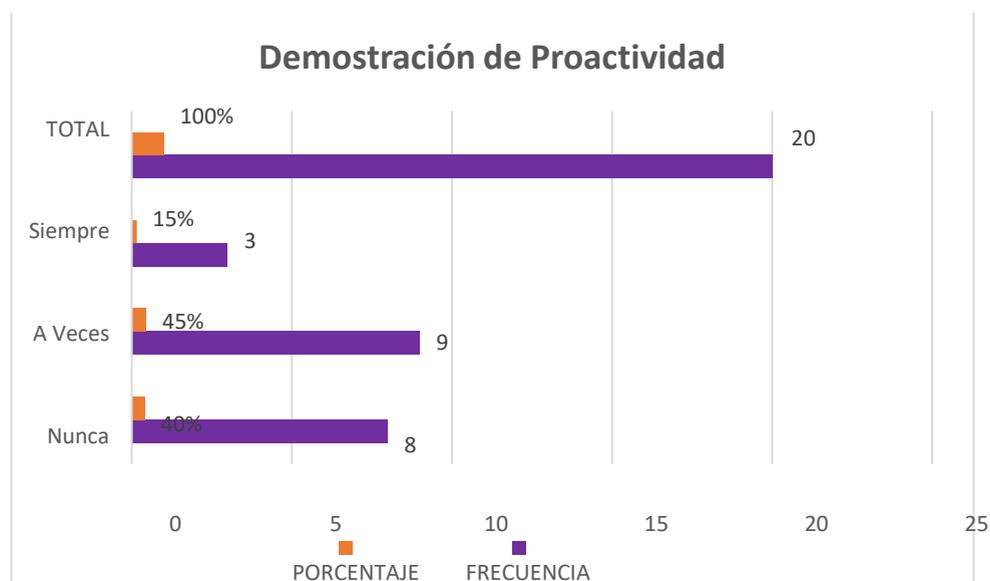
## 21. ¿ Demuestran Proactividad sus compañeros?

**Tabla 21:** Demostración de Proactividad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	8	40%
<b>A Veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	3	15%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 21:** Demostración de Proactividad



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Demostración de Proactividad el 40% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 15% manifiesta siempre.

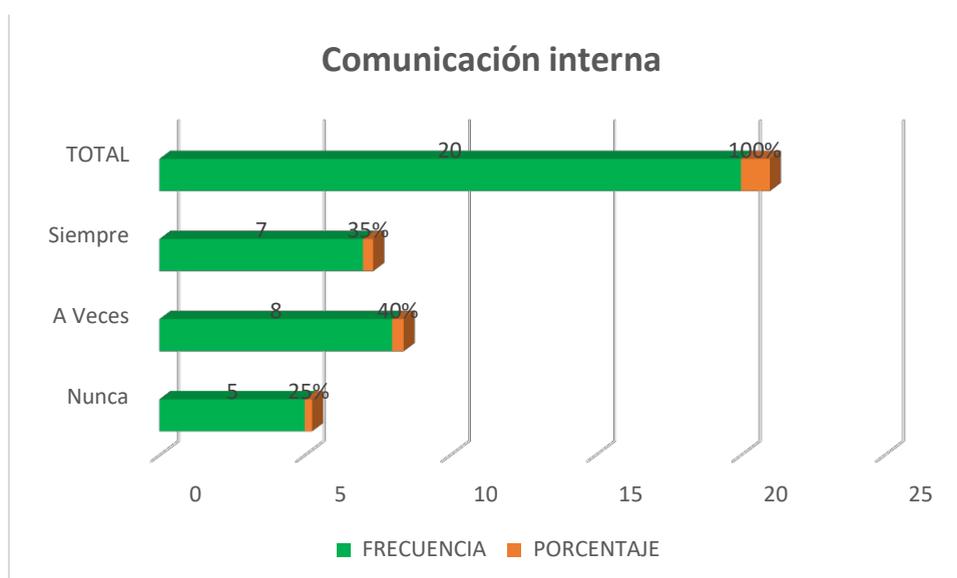
**22. ¿ La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?**

**Tabla 22:** Comunicación interna

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	5	25%
<b>A Veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	7	35%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 22:** Comunicación interna



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante Comunicación interna el 25% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 35% manifiesta siempre.

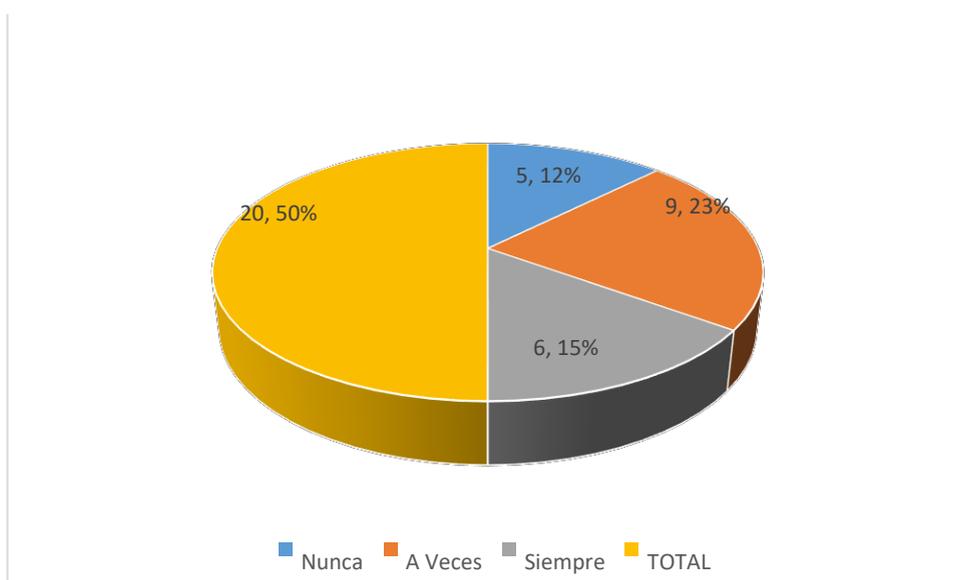
### 23. ¿Se siente involucrado de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Tabla 23: Involucramiento

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	5	25%
<b>A Veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	6	30%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 23: Involucramiento



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### Interpretación:

Frente a la interrogante Involucramiento el 25% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 30% manifiesta siempre.

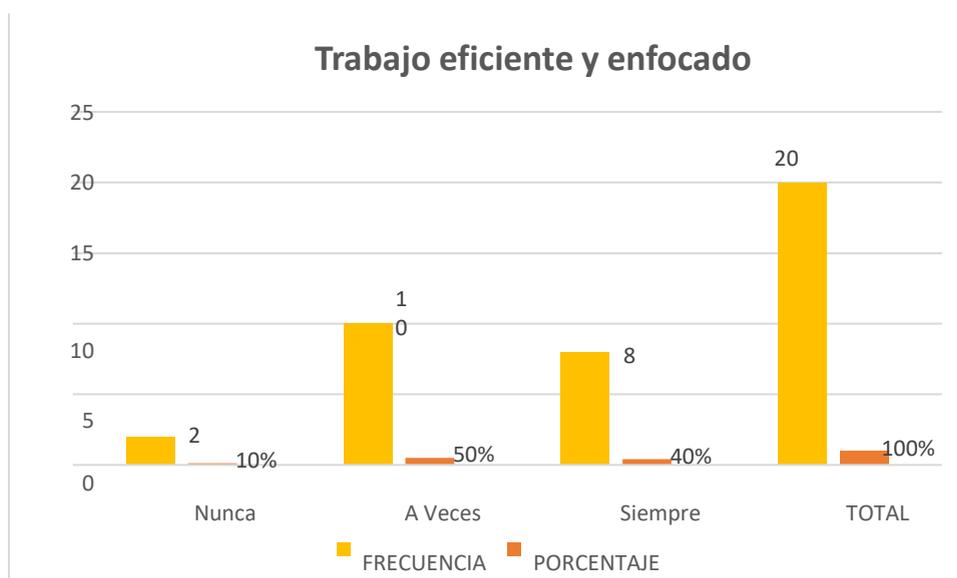
## 24. ¿Trabaja de manera eficiente y enfocada con su grupo de trabajo?

**Tabla 24:** Trabajo eficiente y enfocado

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	10	50%
<b>Siempre</b>	8	40%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 24:** Trabajo eficiente y enfocado



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Trabajo eficiente y enfocado el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 50% expresa a veces y finalmente un 40% manifiesta siempre.

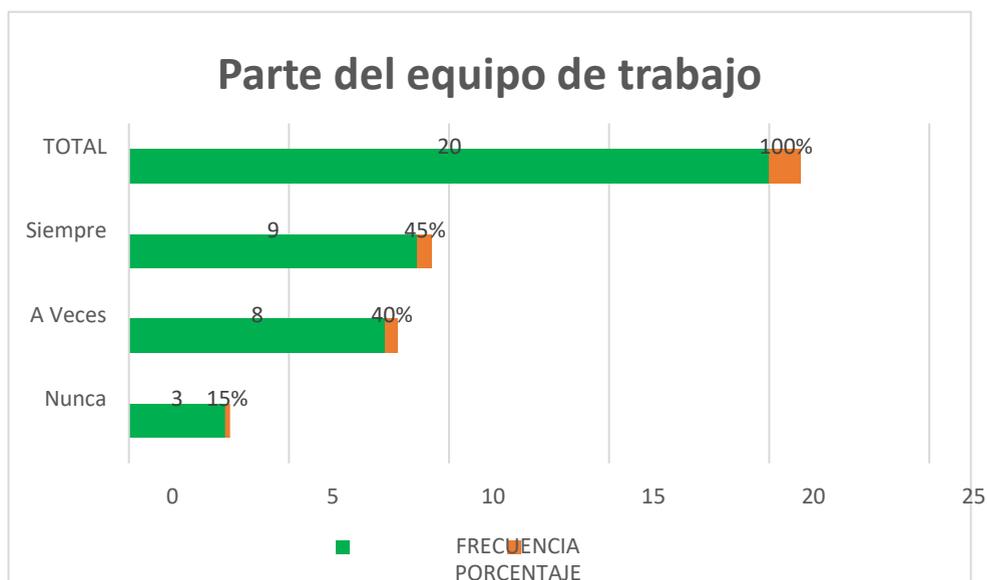
**25. ¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?**

**Tabla 25:** Parte del equipo de trabajo

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Nunca</b>	3	15%
<b>A Veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 25:** Parte del equipo de trabajo



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante es parte del equipo de trabajo el 15% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 45% manifiesta siempre.

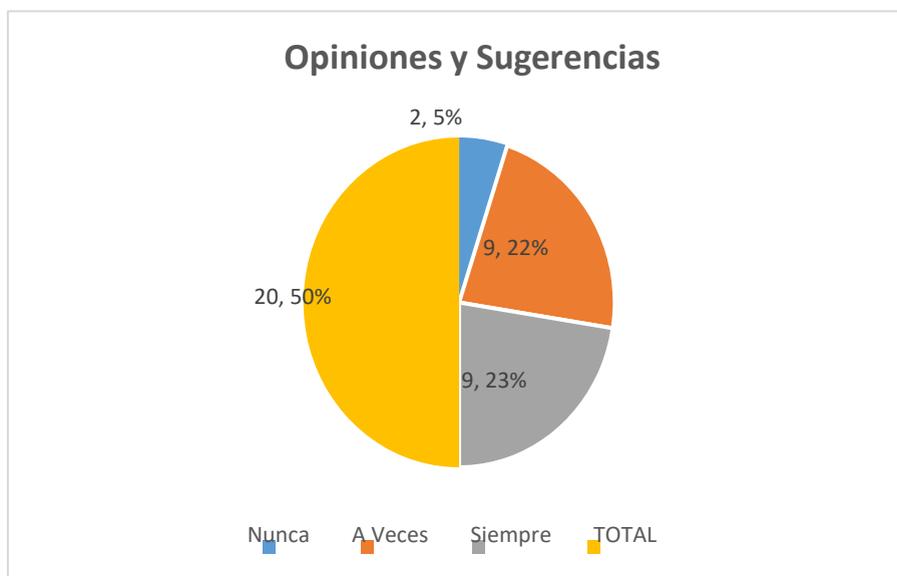
**26. ¿Todas las opiniones y sugerencias son importantes para mejorar el trabajo del equipo?**

**Tabla 26:** Opiniones y Sugerencias

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A Veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 26:** Opiniones y Sugerencias



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante Opiniones y Sugerencias el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 45% manifiesta siempre.

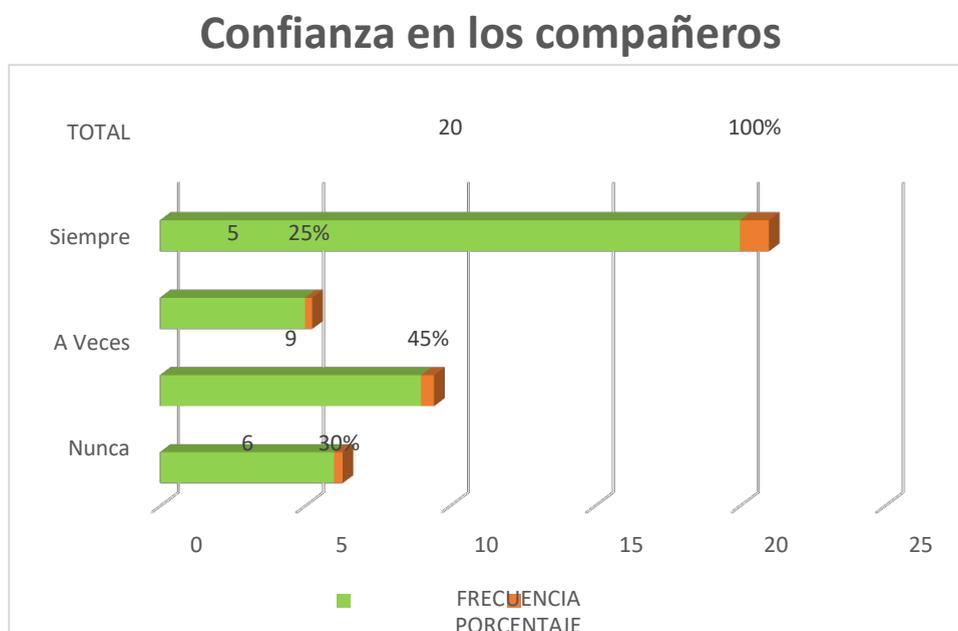
## 27. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Tabla 27: Confianza en los compañeros

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	6	30%
<b>A Veces</b>	9	45%
<b>Siempre</b>	5	25%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 27: Confianza en los compañeros



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Confianza en los compañeros el 30% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 45% expresa a veces y finalmente un 25% manifiesta siempre.

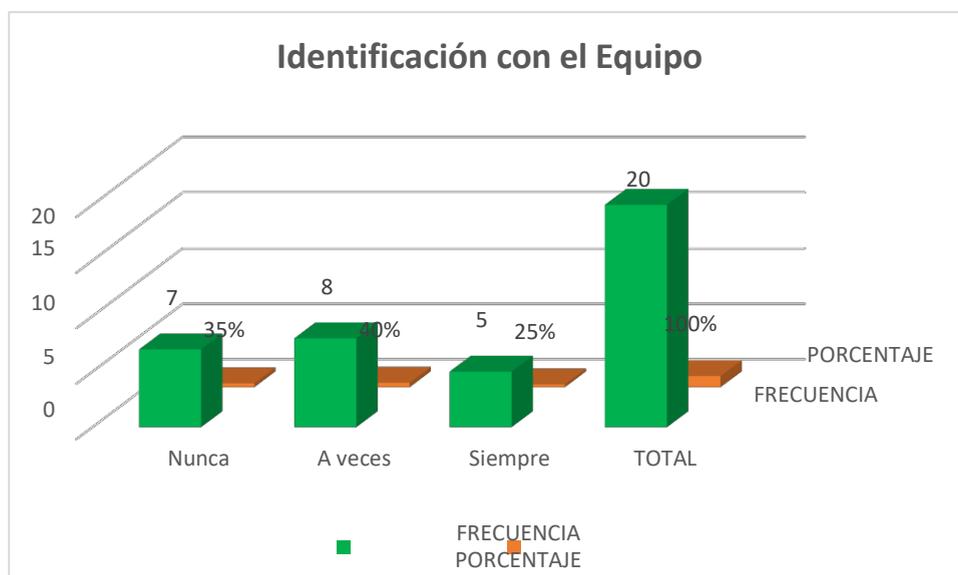
## 28. ¿Se siente identificado con su equipo de trabajo?

Tabla 28: Identificación con el Equipo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	7	35%
<b>A veces</b>	8	40%
<b>Siempre</b>	5	25%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

Gráfico 28: Identificación con el Equipo



Elaborado por: LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

### Interpretación:

Frente a la interrogante Identificación con el Equipo el 35% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 40% expresa a veces y finalmente un 25% manifiesta siempre.

**29. ¿Las ideas de sus compañeros siempre son recibidas de buena manera?**

**Tabla 29:** Aporte de ideas

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Nunca</b>	2	10%
<b>A veces</b>	10	50%
<b>Siempre</b>	8	40%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 29:** Aporte de ideas



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

**Interpretación:**

Frente a la interrogante Aporte de ideas el 10% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 50% expresa a veces y finalmente un 40% manifiesta siempre.

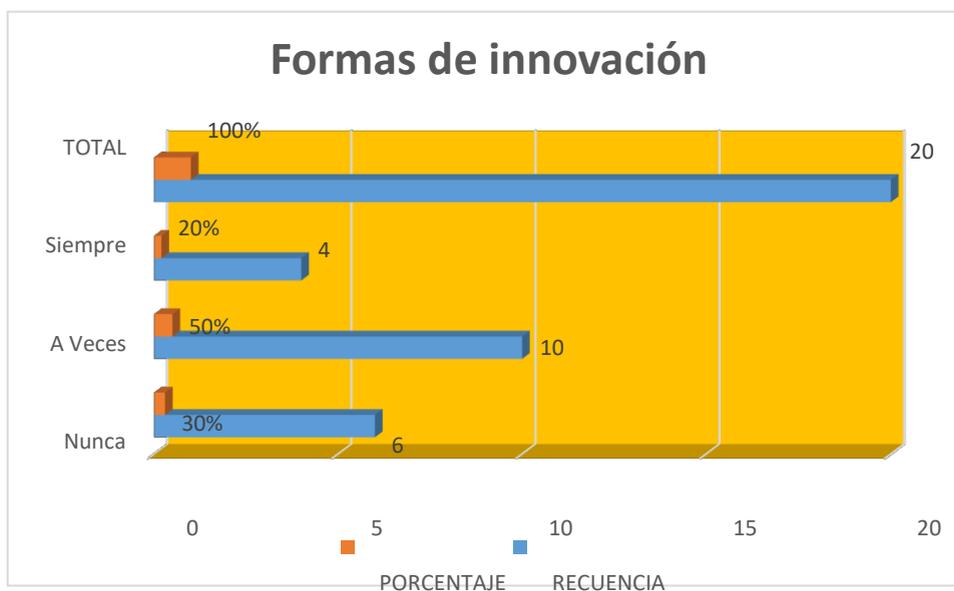
### 30. ¿Emprende nuevas formas de innovar las ideas en su trabajo?

**Tabla 30:** Formas de innovación

	RECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	6	30%
<b>A Veces</b>	10	50%
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**Gráfico 30:** Formas de innovación



**Elaborado por:** LÓPEZ SOLIS Sayda Luz.

#### **Interpretación:**

Frente a la interrogante Formas de innovación el 30% del personal administrativo encuestado señala nunca, mientras que el 50% expresa a veces y finalmente un 20% manifiesta siempre.

#### 4.3. Prueba de Hipótesis.

##### Hipótesis específica 1:

- **HA:** Si Existe relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.
- **HO:** No Existe relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

##### **Nivel de significancia Estadística:**

Se desarrolló a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p < 0.05$ )

##### **Análisis estadístico:**

Habilidades técnicas - Desempeño Laboral	<b>Promueve el logro de Objetivos y Responsabilidad</b>
Correlación de SPEARMAN	R=0.296
Sig. (bilateral)	,027
N	20

##### **Decisión Estadística:**

Como el valor de significancia estadística ( $p=0.027$ ) resultó inferior a 0.05 ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula.

##### **Conclusión:**

En la tabla se observa una correlación positiva ( $R=0.296$ ), la cual resultó estadísticamente significativa, es decir, niveles altos de relación directa, se corresponden adecuado proceso de selección altos niveles de habilidades técnicas adecuado desempeño, o también podemos afirmar que el promover el logro de objetivos y corresponde a una adecuada responsabilidad.

### **Hipótesis específica 2:**

- **HA:** Si existe relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.
- **HO:** No existe relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

### **Nivel de significancia Estadística:**

Se desarrolló a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p < 0.05$ )

### **Análisis Estadístico:**

Habilidades Humanas - Desempeño Laboral	Cumplimiento de funciones y Desarrollo del Talento
Correlación de Spearman	0.271
Sig. (bilateral) N	,026
	20

Fuente: Elaboración propia

### **Decisión Estadística:**

Como el valor de significancia estadística ( $p = ,026$ ) resultó inferior a 0.05 ( $p > 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula

### **Conclusión:**

En la tabla se observa una correlación positiva moderada ( $r = 0.271$ ), la cual resultó estadísticamente significativa, es decir, niveles altos de habilidades humanas se corresponden con un buen desempeño laboral del personal pudiendo también afirmar que el cumplimiento de funciones obedece a un adecuado desarrollo del talento en la institución.

### **Hipótesis específica 3:**

- **HA:** Si existe relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.
- **HO:** No existe relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.

### **Nivel de significancia Estadística:**

Se trabajó a un nivel de significancia estadística de 0.05 ( $p < 0.05$ )

### **Análisis Estadístico:**

Habilidades Conceptuales - Desempeño Laboral	Origina la toma de decisiones y Iniciativa.
Correlación de Spearman	0.238
Sig. (bilateral)	,032
N	20

#### **4.4. Discusión de resultados.**

La presente investigación titulada "Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020 se efectuó con la finalidad de conocer las habilidades gerenciales de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco y de qué manera ello tiene implicancia en el desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales, así como ello se verá reflejado en una adecuada prestación del servicio de la institución.

## CONCLUSIONES

1. Existen niveles altos de relación directa y ello conlleva a un adecuado proceso de selección ya que altos niveles de habilidades técnicas adecuado desempeño en los colaboradores de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco - 2020 ( $r= 0,296$ ). Este grado de correlación muestra que la relación entre las variables es positiva generando un nivel de correlación alta.
2. Así mismo existen niveles moderados de correlación positiva entre las habilidades humanas frente al desempeño en los colaboradores de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco - 2020 ( $r= 0,271$ ). Este grado de correlación moderada muestra que el cumplimiento de funciones obedece a un adecuado desarrollo del talento humano en la institución.
3. Sin embargo, considero que se requiere permanentemente fortalecer las capacidades de los colaboradores toda vez que nos encontramos en un entorno cambiante con reformas en el sistema, permanente modificación de los procedimientos dado el avance tecnológico lo cual exige estar acorde ha este entorno inestable para estar preparado y responder a las exigencias que así lo amerita.
4. Finalmente, la existencia de relación directa entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral generándose una adecuada toma de decisiones da una adecuada iniciativa en los colaboradores de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020 ( $r= 0,238$ ).

## **RECOMENDACIONES**

**PRIMERO.-** Desarrollar e implementar programas de capacitación continua para los directivos y personal administrativo de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020, enfocados en el Desarrollo de habilidades gerenciales específicas como el desempeño laboral, liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión del cambio.

**SEGUNDO.-** Promover una cultura organizacional que valore la colaboración, la innovación y la mejora continua dentro de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**TERCERO.-** Crear y poner en marcha un sistema integral de evaluación del desempeño que permita identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño del personal de la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

**CUARTO.-** Promover la participación activa del personal en la toma de decisiones y asegurar la transparencia en todos los procesos administrativos en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco – 2020.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Albers, H. (1997). *Principios de Organización y dirección*. México.: Ciencia y técnica, SA.
- ✓ Alvarado, C. (2014). Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval. Lima.
- ✓ Bados, A. y. (2014). Resolución de Problemas. Barcelona: U.B.
- ✓ Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá.: McGraw – Hill.
- ✓ Cerda, H. (1991). Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. Bogotá: El Búho.
- ✓ Chiavenato, I. (2000). Administración; teoría, proceso y práctica. México: McGraw Hill.
- ✓ Codina, A. (2004). Un modelo para mejorar el cambio en las organizaciones.
- ✓ Collomamani, R. (2013). La Supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores. Lima.
- ✓ D´Zurilla, T. (1993). Terapia de resolución de conflictos. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- ✓ Davis, K. y. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México.
- ✓ Davis, K. y (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México.: McGraw-Hill.
- ✓ Drovett, S. (1992). Diserción de la salud. Buenos Aires.
- ✓ Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá.: Norma.
- ✓ Farné, S. (2003). Estudio sobre la Calidad del Empleo en Colombia. OIT.
- ✓ Galicia, F. (2000). Administración del Recurso Humano para el Alto Desempeño. México.: Trillas.
- ✓ Ganoza, L. (2015). "Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión publica de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020". Eten: UPC.

- ✓ Goleman, D. (2015). Inteligencia emocional. Kairos.
- ✓ Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana.: Ciencias Médicas.
- ✓ Gordón, J. (1997). Comportamiento organizacional. Price hall internacional.
- ✓ IIPE. (2000). Resolución de problemas. Buenos Aires: UNESCO.
- ✓ Katz, R. (1974). Habilidades para una administración efectiva. USA.: Biblioteca Harvard.
- ✓ Koontz, H. y. (1998). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Londoño, C. (1996). Un enfoque para la capacitación gerencial. Revista Universidad Eafit.
- ✓ López, F. (2001). El surgimiento de EAFIT. Medellín.
- ✓ Luthans, F. (1988). Gerentes reales exitosos y efectivos.
- ✓ Marroquín, C. Y. (2011). El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala Universidad San Carlos - Guatemala. Guatemala.
- ✓ Martínez, F. y. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo.
- ✓ Miller, L. N. (1997). La resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medios para lograr calidad. Wisconsin: Center for Human Services.
- ✓ MINEDU. (2009). Diseño Curricular Nacional. Lima.
- ✓ Mondragón, L. (s.f.). Habilidades directivas. Habana.
- ✓ Mondy, W. y. (2005). Administración de recursos humanos. México.: Pearson Educación.
- ✓ Munier N. (2011). Procedimiento fundamentado en la programación lineal para la Selección de alternativas en Proyectos de naturaleza compleja Y con objetivos múltiples. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- ✓ Nash, M. (1989). Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Norma.
- ✓ Pacheco, B. (2007). Gerencia Moderna.

- ✓ Paz, J. y. (2014). La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, en el área de operaciones del banco financiero de la ciudad de Trujillo en el año 2013-2014. Trujillo-Perú: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.
- ✓ Pérez, J. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones. México.: Prentice Hall.
- ✓ Quiroa, C. (2014). Toma de decisiones y productividad laboral (estudio realizado con el Área de salud que Quetzaltenango). Quetzaltenango- México.: Universidad Rafael Landívar.
- ✓ Quispitupac, C. y. (2014). Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. Lima: UPC.
- ✓ Ribbeck, C. (2014). Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de ate vitarte, 2013. Lima-Perú: USMP.
- ✓ Robbins, S. (2005). Administración.
- ✓ Robbins, S. y. (2009). Comportamiento organizacional. México.: Pearson Educación.
- ✓ Robbins, S. y. (Mayo de 2015). ISSUU. Obtenido de ISSUU.: [https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento\\_organizacional\\_-\\_ste/358](https://issuu.com/ivanss3/docs/comportamiento_organizacional_-_ste/358)
- ✓ Rodriguez, Y. (2014). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. Granada.: Universidad de Granada.
- ✓ Romero, M. y. (2010). Tecnologías de la información en la toma de decisiones operativas en empresas petroleras del estado de Zulia. Zulia- Venezuela.
- ✓ Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista El Mueble y la Madera.
- ✓ Sánchez, H. y. (2017). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima.

- ✓ Sánchez, H. y. (2017). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: BSA.
- ✓ Sastre, M. y. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid.: McGraw-Hill.
- ✓ Saunders, A. (2011). Propuesta de bases para diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del MINBAS. Cuba.
- ✓ Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. México.: Limusa Noriega.
- ✓ Slocum, H. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Cengage Learning.
- ✓ Snyder, R. B. (1963). Decision Making as an Approach to the Study of International Politic. Nueva York: Decision-Making.
- ✓ Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha.
- ✓ Stoner, F. F. (1999). Administración. México.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Stoner. (1994). Artículo académico, Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior pública. . Venezuela. .
- ✓ Wasserman, P. y. (1958). Dcision Making: An annotated. N.Y.: Cornell University.
- ✓ Yubisay, L. (2013). Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. Maracaibo- Venezuela.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Planillas Juicio de Expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento ENCUESTA que hace parte de la investigación “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco-2020”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:** Mg. Liborio ROJAS VICTORIO

**FORMACIÓN ACADÉMICA** Licenciado en Administración

**ÁREA DE EXPERIENCIA** Gestión Pública

**TIEMPO** 5 años

**CARGO ACTUAL** Docente Universitario

**INSTITUCIÓN** UNDAC

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020

**Objetivo del juicio de expertos:** Validación del Instrumento de Investigación

**Objetivo de la prueba:** Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto Nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	( )	( )	( )	( )	( )	( X )
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( X )	( )
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	( X )
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	( )	( X )
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	( )	( )	( )	( )	( X )	( )
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	( )	( X )

### SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....Ninguna.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....Ninguna.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....Ninguna.....  
.....

..... Fecha: .....15/10/2021.....

Validado por: Mg. Liborio ROJAS VICTORIO.....

Firma: .....

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO

**Anexo 2**  
**Planillas Juicio de Expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento ENCUESTA que hace parte de la investigación **“Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco-2020”**.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:** Dr. César MEZA ANDAMAYO

**FORMACIÓN ACADÉMICA** Licenciada en Administración

**ÁREA DE EXPERIENCIA** Elaboración de Tesis

**TIEMPO** 20 años

**CARGO ACTUAL** Docente Universitario

**INSTITUCIÓN** UNDAC

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020

**Objetivo del juicio de expertos:** Validación del Instrumento de Investigación

**Objetivo de la prueba:** Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	
	4. Alto Nivel	El ítem es relativamente importante. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	( )	( )	( )	( )	(X)	( )
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	( )	( )	( )	( )	(X)	( )
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	( )	( )	( )	( )	(x)	( )

### SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....Ninguna.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....Ninguna.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....Ninguna.....  
.....

..... Fecha: ...15/10/2021.....

Validado por: Dr. César MEZA ANDAMAYO.....

Firma: .....

Dr. César MEZA ANDAMAYO

**Anexo 3**  
**Planillas Juicio de Expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento ENCUESTA que hace parte de la investigación

**“Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco-2020”**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:** Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA

**FORMACIÓN ACADÉMICA** Licenciado en Administración

**ÁREA DE EXPERIENCIA** Estadística

**TIEMPO** 18 años **CARGO ACTUAL** Docente Universitario

**INSTITUCIÓN** UNDAC

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020

**Objetivo del juicio de expertos:** Validación del Instrumento de Investigación

**Objetivo de la prueba:** Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto Nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		( )	( )	( )	( )	(X)	( )
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		( )	( )	( )	( )	(X)	( )
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		( )	( )	( )	( )	(x)	( )

### SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....Ninguna.....  
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....Ninguna.....  
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....Ninguna.....  
.....

Fecha: .....18/10/21.....

Validado por: **Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA** .....

Firma:  .....

**Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA**

(Cuestionario de habilidades gerenciales)

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre las habilidades gerenciales. Mediante esto queremos conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales. Muchas gracias.

NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	2	3

N°	Ítems	N	A	S
		1	2	3
<b>Dimensión habilidades técnicos.</b>				
1	¿Propicia el uso e integración de la tecnología?			
2	¿Crees que es muy importante el análisis y manejo de procesos y calidad?			
3	¿Consideras que el uso de máquinas, equipos y herramientas es importante?			
4	¿Para usted, es importante el manejo de la seguridad?			
5	¿Para usted, es importante el conocimiento y cumplimiento de leyes?			
<b>Dimensión habilidades humanas.</b>				
6	¿Mantiene relaciones efectivas con sus compañeros?			
7	¿Crees que es importante trabajar bajo presión y manejo del estrés?			
8	¿Le gusta motivar, enseñar, guiar, desarrollar personas y equipos?			
9	¿Crees que es importante el liderazgo?			
10	¿Consideras que es importante en el grupo la comprensión y la empatía?			
<b>Dimensión habilidades conceptuales.</b>				
11	¿Crees que es importante conocer la empresa u organización?			
12	¿Crees que es importante liderar para cumplir objetivos?			
13	¿Consideras, que una mentalidad positiva ayuda a mejorar la planificación estratégica?			
14	¿Continuamente ayuda a resolver conflictos y problemas?			
15	¿Se considera innovador y creativo?			

*Gracias por su participación.*

## Cuestionario de Desempeño Laboral

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los desempeños laborales. Mediante esto queremos conocer lo que piensa sobre esta temática.

Por favor, conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales. Muchas gracias.

<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

N°	Ítems	N	A	S
		1	2	3
<b>Dimensión Satisfacción del trabajo</b>				
1	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?			
2	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?			
3	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			
4	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?			
5	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?			
6	¿Demuestran Proactividad sus compañeros?			
7	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?			
8	¿Se siente involucrado de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?			
<b>Dimensión trabajo en equipo</b>				
9	¿Trabaja de manera eficiente y enfocada con su grupo de trabajo?			
10	¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?			
11	¿Todas las opiniones y sugerencias son importantes para mejorar el trabajo del equipo?			
12	¿Confía en sus compañeros de trabajo?			
13	¿Se siente identificado con su equipo de trabajo?			
14	¿Las ideas de sus compañeros siempre son recibidas de buena manera?			
15	¿Emprende nuevas formas de innovar las ideas en su trabajo?			

***Gracias por su participación***

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco - 2020.

Problema	Objetivos	Hipótesis	variables	Metodología
<p><b>Problema general.</b> ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas.</b> Existe relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p>Existe relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p> <p>Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en la Unidad Gestión Educativa Local Pasco 2020.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Habilidades gerenciales</p> <p><b>Dimensiones:</b> Habilidades técnicas Habilidades humanas Habilidades conceptuales</p> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral.</p> <p><b>Dimensiones:</b> Satisfacción del trabajo. Trabajo en equipo.</p>	<p><b>TIPO:</b> No experimental.</p> <p><b>NIVEL:</b> Básico-aplicado.</p> <p><b>DISEÑO:</b> Para Hernández (2004), "La investigación corresponde al diseño Correlacional, que tiene como objetivo descubrir la relación entre dos o más variables en un momento determinado".</p> <p><b>Dónde:</b> M = Muestra O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1 O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2 R = Correlación entre dichas variables.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Poblacion.</b> La población está compuesta por 90 trabajadores administrativos y directivos de la UGEL-Pasco.</p> <p><b>Muestra.</b> La muestra se compone de manera intencionada con 20 trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional.</p>

MATRIZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

TITULO: Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco - 2020.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° ítems	Redacción de ítems o numero secuencial	Criterios de eval.
Habilidades gerenciales	Habilidades Técnicas	Promueve el logro de objetivos.	7	1	¿Propicia el uso e integración de la tecnología?	Se empleará la escala le Likert, empleando los valores siguientes:  1: Nunca. 2: A veces. 3: Siempre.
		Logro de metas organizacionales.	13	2	¿Crees que es muy importante el análisis y manejo de procesos y calidad?	
		Desarrolla políticas, procedimientos y canales de comunicación	13	2	¿Consideras que el uso de máquinas, equipos y herramientas es importante?	
					¿Para usted, es importante el manejo de la seguridad?	
	Habilidades Humanas	Cumplimiento de funciones.	13	2	¿Mantiene relaciones efectivas con sus compañeros?	
					¿Crees que es importante trabajar bajo presión y manejo del estrés?	
		Genera alianzas estratégicas.	13	2	¿Le gusta motivar, enseñar, guiar, desarrollar personas y equipos?	
					¿Crees, que es importante el liderazgo?	
		Promueve la identidad.	7	1	¿Consideras que es importante en el grupo la comprensión y la empatía?	
	Habilidades conceptuales	Genera compromiso y lealtad.	7	1	¿Crees que es importante conocer la empresa u organización?	
		Delega funciones a los trabajadores.	13	2	¿Crees que es importante liderar para cumplir objetivos?	
					¿Consideras, que una mentalidad positiva ayuda a mejorar la planificación estratégica?	
		Origina la toma de decisiones.	13	2	¿Continuamente ayuda a resolver conflictos y problemas?	
¿Se considera innovador y creativo?						
<b>TOTAL</b>			<b>100 %</b>	<b>15</b>		
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° ítems	Redacción de ítems o numero secuencial	Criterios de eval.
Desempeño laboral	Satisfacción del trabajo	Responsabilidad	7	1	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Se empleará la escala le Likert, empleando los valores siguientes:  1: Nunca. 2: A veces. 3: Siempre.
		Eficiencia	27	4	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	
					¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	
					¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	
	Desarrollo del talento	20	3	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		
				¿Mantiene relaciones efectivas con sus compañeros?		
				¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?		
	Trabajo en equipo	Capacidades	20	3	¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	
					¿Trabaja de manera eficiente y enfocada con su grupo de trabajo?	
		Liderazgo	13	2	¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	
					¿Todas las opiniones y sugerencias son importantes para mejorar el trabajo del equipo?	
Iniciativa	13	2	¿Confía en sus compañeros de trabajo?			
			¿Se siente identificado con su equipo de trabajo?			
					¿Las ideas de sus compañeros siempre son recibidas de buena manera?	
					¿Emprende nuevas formas de innovar las ideas en su trabajo?	
<b>TOTAL</b>			<b>100 %</b>	<b>15</b>		