

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**



**TESIS:**

**Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal  
administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga -  
departamento de Ayacucho, 2024**

Para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

**Bach. Yanmarco Alex MEDRANO BARTUREN**

ASESOR:

**Dr. David Abel NIETO MODESTO**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2025**

## **Dedicatoria**

A Dios, mi padre, por guiarme en cada paso de este proyecto académico y proporcionarme la sabiduría, inteligencia y amor para este logro académico.

## **Agradecimiento**

A mi familia, especialmente a mis padres, les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante. A mi hermana, por sus palabras de aliento, y a mis antepasados, por su presencia y cariño. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, gracias por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Mi gratitud también va a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, cuyo apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación de esta tesis.

A todos los docentes, colegas y colaboradores que participaron en esta investigación. Su ayuda en la recopilación de datos, revisión de mi trabajo y valiosos comentarios enriquecieron este proyecto intelectual.

## Índice General

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice General .....	iv
Índice de Tablas .....	viii
Índice de figuras .....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen .....	xii
Abstrac.....	xiii
Introducción .....	14
I Revisión de Literatura.....	18
1.1 Marco histórico.....	18
1.2 Marco referencial .....	19
1.2.1 <i>De orden internacional</i> .....	19
1.2.2 <i>De orden nacional</i> .....	21
1.3 Sistema teórico. ....	24
1.3.1 <i>Habilidades gerenciales</i> .....	24
1.3.2 <i>Desempeño laboral</i> .....	27
1.4 Marco conceptual .....	31
1.4.1 <i>Habilidades gerenciales</i> .....	31
1.4.2 <i>Desempeño laboral</i> .....	31

1.4.3	<i>Personal administrativo</i> .....	31
1.4.4	<i>Habilidad</i> .....	32
II	<b>Materiales y métodos</b> .....	33
2.1	<b>Tipo y nivel de investigación</b> .....	33
2.1.1	<i>Tipo</i> .....	33
2.1.2	<i>Nivel</i> .....	33
2.2	<b>Población y muestra</b> .....	33
2.2.1	<i>Población</i> .....	33
2.2.2	<i>Muestra</i> .....	34
2.2.3	<i>Muestreo</i> .....	34
2.2.4	<i>Muestreo Probabilístico</i> .....	35
2.2.5	<i>Determinación de la muestra</i> .....	35
2.2.6	<i>Unidad de Análisis</i> .....	36
2.2.7	<i>Criterios de Inclusión</i> .....	36
2.2.8	<i>Criterios de exclusión</i> .....	36
2.3	<b>Fuentes de información</b> .....	37
2.3.1	<i>Primaria</i> .....	37
2.3.2	<i>Secundaria</i> .....	37
2.4	<b>Diseño de investigación</b> .....	37
2.5	<b>Enfoque de investigación</b> .....	38
2.6	<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	38

2.6.1	<i>Técnica</i> .....	38
2.6.2	<i>Instrumento</i> .....	38
2.6.3	<i>Baremación</i> .....	39
2.7	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	40
2.7.1	<i>Validez del instrumento</i> .....	40
2.7.2	<i>Confiabilidad del instrumento</i> .....	41
2.8	Apreciaciones para la interpretación de resultados .....	43
2.9	Operacionalización de variables y dimensiones .....	45
2.9.1	<i>Operacionalización de la variable uno (X): habilidades gerenciales</i> .....	45
2.9.2	<i>Operacionalización de la variable dos (Y): Desempeño laboral</i> 46	
III	Resultados.....	47
3.1	Resultados a nivel descriptivo .....	47
3.1.1	<i>Objetivo general</i> .....	47
3.1.2	<i>Objetivo específico 1</i> .....	49
3.1.3	<i>Objetivo específico 2</i> .....	51
3.1.4	<i>Objetivo específico 3</i> .....	54
3.2	Resultados a nivel inferencial.....	56
3.2.1	<i>Prueba de normalidad</i> .....	56
3.2.2	<i>Contrastación de hipótesis</i> .....	57

IV Discusión .....	63
4.1 Discusión .....	63
Conclusiones.....	67
Recomendaciones .....	69
Referencias Bibliográficas .....	71
Anexos .....	79

## Índice de Tablas

TABLA 1 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA 2024. ....	34
TABLA 2 BAREMO DE LA ESCALA PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES .....	39
TABLA 3 BAREMO DE LA ESCALA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL .....	40
TABLA 4 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO HABILIDADES GERENCIALES, SEGÚN EXPERTOS ...	41
TABLA 5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN EXPERTOS .....	41
TABLA 6 COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH .....	42
TABLA 7 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES.....	43
TABLA 8 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL ...	43
TABLA 9 VALOR DE TAU B DE KENDALL. ....	44
TABLA 10 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE UNO (X): HABILIDADES GERENCIALES .....	45
TABLA 11 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DOS (Y): DESEMPEÑO LABORAL .....	46
TABLA 12.....	47
TABLA 13 NEXO DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES TÉCNICAS CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	49
TABLA 14 NEXO DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	52
TABLA 15 NEXO DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES CONCEPTUALES CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	54
TABLA 16 PRUEBA DE NORMALIDAD.....	56
TABLA 17 LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES SE RELACIONAN CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	58

TABLA 18 LA DIMENSIÓN HABILIDADES TÉCNICAS SE RELACIONAN CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	59
TABLA 19 LA DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES SE RELACIONAN CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	60
TABLA 20 LA DIMENSIÓN DE HABILIDADES CONCEPTUALES SE RELACIONA CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	62
TABLA 21 VALOR DE TAU B DE KENDALL. ....	114

## Índice de figuras

FIGURA 1 NEXO DE VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	49
FIGURA 2 NEXO DE LA DIMENSIÓN DE HABILIDADES TÉCNICAS CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	51
FIGURA 3 NEXO DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	53
FIGURA 4 NEXO DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES CONCEPTUALES CON LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	55

## Índice de anexos

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	80
ANEXO 2 CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES .....	81
ANEXO 3 CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	83
ANEXO 4 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN-OPINIÓN DE EXPERTOS.....	85
ANEXO 5 ANÁLISIS DE FIABILIDAD .....	100
ANEXO 6 PRUEBA DE NORMALIDAD.....	101
ANEXO 7 BASE DE DATOS DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES.....	102
ANEXO 8 BASE DE DATOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	106
ANEXO 9 BAREMACIÓN .....	110
ANEXO 10 APRECIACIONES PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	114

## Resumen

La experiencia tiene por objetivo general, de determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, la que se desarrolló teniendo presente el tipo de investigación aplicada, grado de investigación descriptivo y correlacional, con una muestra censal de 141 trabajadores administrativos, contando por instrumento dos cuestionarios tipo Likert, una para cada variable, teniendo por dimensiones para la variable habilidades gerenciales: habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, en tanto para la variable desempeño laboral: desempeño contextual, desempeño de tareas, desempeño actitudinal; en la investigación se tiene como resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.950 donde las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; mientras que las habilidades técnicas se relacionan efectivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, teniendo como resultado de 0.950 coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall; por otro lado las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, con el resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.936; por otro lado las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, con el resultante del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall muy próximo a 0.939.

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

## Abstrac

The experience has the general objective of determining to what extent managerial skills are related to the job performance of the administrative staff of the provincial municipality of Huamanga - department of Ayacucho, 2024, which was developed taking into account the type of applied research, degree of descriptive and correlational research, with a census sample of 141 administrative workers, counting per instrument two Likert-type questionnaires, one for each variable, having as dimensions for the managerial skills variable: technical skills, interpersonal skills, conceptual skills, while for the job performance variable: contextual performance, task performance, attitudinal performance; the research results in the Kendall's Tau\_b correlation coefficient of approximately 0.950 where managerial skills are directly related to the job performance of the administrative staff of the provincial municipality of Huamanga - department of Ayacucho, 2024; While technical skills are effectively related to the job performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huamanga – Department of Ayacucho, 2024, with a Kendall Tau-b correlation coefficient of 0.950, interpersonal skills are directly related to the job performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huamanga – Department of Ayacucho, 2024, with a Kendall Tau-b correlation coefficient of approximately 0.936. Conceptual skills are directly related to the job performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huamanga – Department of Ayacucho, 2024, with a Kendall Tau-b correlation coefficient of approximately 0.939.

## Introducción

En general, las entidades públicas están enfocadas en otorgar servicios a los usuarios identificados como público objetivo, quienes se muestran insatisfechos por el accionar de los empleados, donde sus habilidades y conocimiento no son bien utilizadas, debido a que muestran cierta resistencia en cuanto a comunicación, crear un ambiente positivo y de dirección, la que genera o dificulta el logro de objetivos institucionales.

En expresión de Palmar y Valero (2014), “en la administración pública es necesario que el personal que ocupa los diferentes cargos, en distintos niveles, posea las competencias acordes con las funciones que deben cumplir dentro de las instituciones” (p. 160), toda vez que fueron diseñadas para la atención de servicios a la ciudadanía.

Es así, que en la experiencia de Eguizabal (2023), en las municipalidades se percibe poco compromiso de parte del recurso humano, “limitadas participaciones e iniciativas en la toma de decisiones en resolver los problemas y resistencia al cambio, hecho que genera bajos porcentajes de cumplimiento de metas establecidas por la municipalidad, esto a falta de una dirección con capacidades” (p. 3). Lo que hace que la insatisfacción se incremente, por un lado, y por otro lado el desempeño del personal genera desconfianza, la que deteriora la imagen institucional. Entonces, lo que existe aquí, es la escasa internalización del perfil del profesional y el desempeño.

Por lo que razón tiene Castro y Ramos (2022), cuando señala que “las Municipalidades carecen de la presencia de habilidades gerenciales, situación que genera un inadecuado desempeño laboral al contar con funcionarios agotados, que no conocen adecuadamente sus funciones, no llevan a cabo sus actividades en el tiempo idóneo” (p. 11), con actitudes inadecuadas de atención al ciudadano, observándose además el escaso control por parte de la organización.

A la cual no es ajena la municipalidad provincial de Huamanga, donde se aprecia, la debilidad por las habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos, escasa capacitación para afrontar tareas específicas, el colega de trabajo apoya cuando dispone de tiempo, el empleado pocas veces interactúa con las demás áreas de trabajo. Por otro lado, la integración entre colegas de trabajo no es adecuado, así como el compromiso con la institución no es notorio, donde pareciera que los puestos de trabajo no fueran lo suficientemente necesario para cumplir con los objetivos institucionales, razón por la cual no se logran las actividades planificadas.

Es por ello que se formuló el problema general en el siguiente sentido: ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?, seguido de los problemas específicos: ¿En qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?; ¿En qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?, y ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?

Donde el comportamiento de las variables, habilidades gerenciales y desempeño laboral, desde el punto de vista teórico, significa la sistematización, esto es el ordenamiento teniendo a la vista sus dimensiones. Los cuales, al estar presente en la municipalidad provincial de Huamanga, constituyen el espacio institucional de aplicación a través del personal administrativo. Por otro lado, en el aspecto metodológico, destaca la

forma de acopiar información primaria a través de cuestionarios; los mismos que fueron procesados para lograr por resultado el nivel descriptivo e inferencial de estudio.

Pues, a fin de abordar los problemas, en un primer momento se tiene el objetivo general: determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; seguido por los objetivos específicos: determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; determinar en qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; y determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Las que dieron lugar a las hipótesis, siendo así la hipótesis general: las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; las hipótesis específicas: las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024; las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, y las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Para tal efecto, la tesis se encuentra ordenada a partir de la revisión de literatura, los materiales y métodos, seguido por los resultados, la discusión, las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

## I Revisión de Literatura

### 1.1 Marco histórico

En expresión de Veschi (2018), la disposición de la habilidad se remonta a “la historia del hombre y de sus antepasados. La muestra más fidedigna se remonta a millones de años atrás, unos 2.4 aproximadamente, al llamado Homo hábiles, considerado hoy el homínido y antepasado más antiguo de los humanos” (párr. 4). Eran capaz de construir herramientas y manipular objetos.

Por su lado, Huamán (2016) refiere que el origen “se remonta a Salter, hacia 1949, que es considerado uno de los padres de la terapia de la conducta” (párr. 3); esto es, el comportarse en los diversos ámbitos de la vida.

Según Martínez y Cerna (2023), como parte de las políticas laborales, “las competencias laborales fueron abordadas por el gobierno central del Reino Unido desde 1986” (p. 14), seguido de Australia en el año de 1990; luego México en en 1996. Ello con la única intención de certificar competencias y hacerse expansiva en todos los sectores de la economía, y con la intención de ahorrar esfuerzo entre formar trabajadores y la obtención de trabajo productivo.

Respecto al desempeño laboral, según Chiavenato (2011), en la Edad Media, la Compañía de Jesús, constituida por San Ignacio de Loyola, “utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo” (p. 202), época en la que los navíos de vela constituían la única manera de comunicación y transporte.

Pues el desempeño contextual, en expresión de Bernal, et al. (2020), es un término que surge en la década de los noventa del siglo pasado, como resultado de investigaciones llevadas a cabo, “particularmente en instituciones públicas del sector salud y educación, esta línea de investigación representa una importante área de oportunidad, puesto que las

exigencias de la nueva gestión pública demandan una clara rendición de cuentas del desempeño” (p. 210).

Es así que, Mazariegos (2016) refiere, que “el primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen” (párr. 3). En los postreros siguientes años, “en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores” párrafo quinto).

## **1.2 Marco referencial**

### ***1.2.1 De orden internacional***

Matos y Caridad (2009), al llevar a cabo la investigación: “Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales”, aborda por objetivo, “determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales en el Estado de Zulia” (p. 2), Venezuela; la que abordo mediante el tipo de investigación descriptiva correlacional, diseño de campo, carácter no experimental y transversal, la población estuvo constituida por cuatro universidades, siendo sus autoridades, directores y docentes las que proporcionaron una información en un número de 256 colaboradores; a partir de ello se tuvo por resultado una correlación de 0.88 entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral para las autoridades; en tanto de 0.78 y 0.79 para los directores y docentes respectivamente.

Palmar y Valero (2014), al desarrollar la investigación: “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia”, percibe por propósito principal, “analizar las

competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara” (p. 159). El tratamiento metodológico fue transversal, trabajo de campo, diseño no experimental, para el recojo de información se administró un cuestionario a una muestra de 31 colaboradores; trayendo consigo como resultado un coeficiente de 0.948, la que indica una asociación alta entre las competencias y el desempeño laboral de los gerentes.

Chávez et al. (2015), en la experiencia de investigación: “Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras” - Venezuela, concibe por propósito, “determinar la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras” (p. 178); para tal efecto, recurrió al tipo de investigación descriptivo correlacional, diseño no experimental y de campo, la población estuvo constituido por nueve gerentes a quienes se administró dos cuestionarios de alternativas múltiples, con una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.98; siendo así, se tuvo por resultado un coeficiente de Pearson igual a 0.87, quiere decir, que las competencias gerenciales se relacionan de una forma directa, fuerte y positiva con el desempeño laboral.

López y Castillo (2023), al investigar sobre: “Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador”, percibe por propósito principal, “determinar la existencia de una relación causal entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los funcionarios del GADIC” (p. 650), en el Ecuador. En esa dirección, utilizó el enfoque cuantitativo, el diseño correlacional, aplicó a una muestra de 381 usuarios un cuestionario; logrando por resultado a través del coeficiente de Rho de Spearman una asociación de 0.861 para las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral, la que explica una alta interacción positiva entre habilidades gerenciales y desempeño laboral.

### ***1.2.2 De orden nacional***

Vásquez (2017), en la experiencia de investigación de posgrado: “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017”, registró por objetivo general, “conocer la relación existente con las habilidades directivas y el desempeño laboral en el proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro” (p. xi). Para tal efecto, recurrió al diseño de investigación correlacional, la población estuvo conformada por trabajadores de la institución en un número de 42, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; logro por resultado un coeficiente de Pearson igual a 0.74 para las variables habilidades directivas y desempeño laboral, lo que indica una relación directa y positiva; en tanto se tuvo una correlación de 0.59 para la dimensión habilidades conceptuales y desempeño laboral; luego, los coeficientes de 0.56 y 0.57 para las habilidades técnicas versus el desempeño laboral y las habilidades interpersonales y el desempeño laboral.

Por su parte, Olivo (2018), en la tesis de posgrado: “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. de Lima, 2016”, concibe por objetivo general, “determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016” (p. 61); para tal efecto acudió al diseño descriptivo no experimental de corte transversal, tipo de estudio descriptivo correlacional, muestreo no probabilístico, una muestra de 106 docentes a quienes se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario; logrando el resultado de la correlación de Rho de Spearman igual a 0.802, para las variable habilidades gerenciales y desempeño laboral, la que significa una asociación alta y positiva.

Reyes (2018), en la experiencia de tesis de posgrado: “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018”, parte por fijar como objetivo principal, “determinar la

relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la gerencia de apoyo al diagnóstico del Hospital Nacional de EsSalud – Callao, 2018” (p. 38), como objetivos específicos busca relacionar las habilidades conceptuales con el desempeño laboral y las habilidades técnicas con el desempeño laboral; para afrontar dicha propuesta hace uso del método hipotético-deductivo, enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, grado de investigación correlacional, diseño no experimental, cuya muestra lo conforman 177 trabajadores, quienes a través del cuestionario proporcionaron información, que sirvió para el logro de resultados como el Rho de Spearman equivalente a 0.777, que expresa una relación fuerte y directa entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral; por otro lado, logró el coeficiente de Rho de Spearman muy próximo a 0.787, para las habilidades conceptuales y desempeño laboral, y Rho de Spearman de 0.790 para las habilidades técnicas y desempeño laboral, mostrando a mejores habilidades técnicas mejor desempeño laboral.

González (2021), en la experiencia de la tesis de posgrado: “Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque”, expresa por objetivo general, “determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque” (p. 3), y como propósito específico: conocer que las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral. Para abordar dicho propósito, utilizó el tipo de investigación propositiva, diseño no experimental, una población de colaboradores de la organización de 275 entre nombrados y contratados, y una muestra de 72 trabajadores, tuvo por técnica la encuesta e instrumento el cuestionario; logro por resultado un coeficiente de Pearson igual a 0.55, la que indica una asociación positiva y moderada entre las variables en estudio; en tanto, entre la habilidades interpersonales y el desempeño laboral una correlación de 0.28, la que indica una asociación baja.

Castro y Ramos (2022), en la acumulación de conocimiento a través de la investigación: “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital Cachachi, Cajabamba - Cajamarca, 2022”, concibe por propósito principal, “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Cachachi- Cajabamba, Cajamarca 2022”; por propósitos específicos: identificar la relación de las habilidades interpersonales, habilidades técnicas y habilidades conceptuales con el desempeño laboral; a través del tipo de investigación básica, enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, técnica de la encuesta, instrumento del cuestionario, con una muestra igual a la población de 44 trabajadores; logrando como resultado, un Rho de Spearman de 0.827, la que conceptualiza una asociación moderada para las habilidades gerenciales y el desempeño laboral; asimismo los coeficiente de 0.786, 0.767 y 0.758, para la relación habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades interpersonales con el desempeño laboral.

Sánchez y Cesar (2024), al llevar a cabo la tesis de posgrado: “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de una municipalidad de la ciudad de Chiclayo”, se propusieron por objetivo principal, “determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de una municipalidad de la ciudad de Chiclayo” (p. 3); para tal efecto recurrió al tipo de investigación básica, diseño de investigación no experimental – correlacional, muestra de 23 coparticipes, a quienes se aplicó el instrumento y logro por producto un Rho de Spearman muy próximo a 0.597, por lo que se deduce la presencia de una correlación moderada entre las variables.

### **1.3 Sistema teórico.**

#### ***1.3.1 Habilidades gerenciales***

En expresión de Madrigal (2009), las habilidades gerenciales “se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden (p. 2). Es por ello que, cualquier gerente o directivo para lograr un mejor desempeño requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, de liderazgo y sociales.

Whetten y Cameron (2011) considera que las habilidades gerenciales son conductuales, esto es, conjuntos identificables de acciones; asimismo, las habilidades son controlables, el desempeño se encuentra bajo control; también las habilidades se pueden desarrollar, quiere decir, que es posible elevar el desempeño; igualmente las habilidades están interrelacionadas, así son conjuntos integrados; por último son contradictorias y paradójicas, por el hecho de no marcar una dirección.

En esa dirección, García, et al. (2017), considera que las habilidades son capacidades que se expresan en la conducta en un momento determinado de manera consciente o inconsciente, que tienen efecto en un trabajo concreto. Así las habilidades gerenciales “son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica” (p. 4).

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas, en expresión de Griffen (2011, citado por Vásquez, 2017), “se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; estas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas” (p. 20).

Por su parte para Katz (1974), particulariza lo siguiente “Alguien que dirige las actividades de otras personas y asume la responsabilidad de ciertos objetivos a través de los esfuerzos. Dentro de esta definición una administración exitosa parece descansar en tres habilidades que llamaremos habilidad técnica, habilidad interpersonal y habilidad conceptual”.

Asimismo, Castro y Ramos (2022), al referirse a las habilidades gerenciales, considera como dimensiones a “la habilidad técnica, habilidad interpersonal y habilidad conceptual” (p. 13). En esa misma dirección Katz (1974), citado por Eguizabal (2023), refiere que los “gerentes para ser eficientes en sus cargos deben desarrollar las tres habilidades gerenciales como son: las técnicas, humanas y las conceptuales, acreditadas asimismo como transcendentales o doctas” (p. 10).

### **1.3.1.1 Dimensiones de las habilidades gerenciales.**

#### ***1.3.1.1.1 Habilidades técnicas.***

Las habilidades técnicas, según Madrigal (2009), se vincula “con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera” (p. 29), o una experiencia profesional de administración, ingeniería, medicina y otras.

Las habilidades técnicas, para Katz (citado por Caicedo, 2011), quien afirma, “que los gerentes para lograr con éxito sus metas, necesitan de tres habilidades básica: la técnica, la humana y la conceptual” (p. 43). Es así que la técnica, según la expresión de Katz (citado por Castro y Ramos, 2022), “se encuentran asociadas con la capacidad para realizar tareas específicas utilizando métodos y procedimientos, esta habilidad se

desarrolla durante el curso de la experiencia profesional y está anclada en el centro de aprendizaje” (p. 13),

Por su lado, para García, et al. (2017), se logra en la academia, en el devenir de la vida experiencial (profesional) o por la interrelación de ambas conjugaciones; “se refieren a la capacidad de llevar a la práctica procedimientos en un área específica; es decir poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su campo de acción y de la organización” (p. 6). Habilidades técnicas que se diferencian de gerente a gerente.

En tanto, para Griffin (211, citado por Eguizabal, 2023), “estas habilidades son denominadas también el de operativas, ..., se denotan de suma importancia para los gerentes de primera línea” (p. 14). Que se caracteriza, por la capacitación a los subordinados y dar respuesta a las consultas de trabajo. El personal debe conocer el cumplimiento de sus tareas, sabiendo que estas serán supervisadas.

#### ***1.3.1.1.2 Habilidades interpersonales.***

En lo que respecta a las habilidades interpersonales, Whetten y Cameron (2011) refieren que las relaciones pueden ser positivas o negativas. Las interacciones positivas, revitalizan, generan energía positiva; por el contrario, las negativas, generan agotamiento. Los primeros generan importantes resultados emocionales, fisiológicas, intelectuales y sociales, la que trae consigo que las personas hacen mejor sus actividades y tengan un mejor desempeño en el trabajo.

Los mismos referentes, Whetten y Cameron (2011) señalan que el desempeño dentro de las organizaciones mejora, por las relaciones positivas entre sí de los empleados, existe cooperación, entonces disminuye los obstáculos (ambigüedades, agravios personales, conflictos, competencia improductiva, desacuerdos, el enojo), por lo que los trabajadores si sienten más comprometidos; trayendo consigo, mejor diálogo, intercambio de información y transferencia de conocimiento.

Las habilidades interpersonales, según Vásquez (2017), esta “relacionado con la capacidad de interaccionar e interactuar con sus subordinados. Incluye aspectos como la capacidad de liderar, motivar, coordinar y dirigir” (p. 22), puesto que implica un espacio decisivo en el logro de objetivos de la organización. Los estudios preliminares concebían en la línea media, esto es el personal de anclaje entre el personal operativo y la alta dirección.

#### ***1.3.1.1.3 Habilidades conceptuales.***

Las habilidades conceptuales, en expresión de Madrigal (2009) esta referida al contemplar a la organización como un todo, “incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la institución” (p. 3).

Las habilidades conceptuales, según García, et al. (2017), “son las capacidades de ver las imágenes del conjunto, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. Estas habilidades permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias” (p. 11). Estas, hacen referencia a las ideas.

Por ello Pearson Higher Education (2023) señala que, es parte de las habilidades blandas que busca un equilibrio entre lo que se necesita y lo que se da, y está definida por el afecto, control e inclusión. Entonces, implica la comprensión de emociones, contexto e ideas de nuestro entorno, cuyas características es la comunicación clara, convincente y enriquecedora para el bienestar común.

#### ***1.3.2 Desempeño laboral***

Davis y Newtrons (2000, citado por Palmar y Valero, 2014), al tratar sobre los elementos que influyen en el desempeño laboral, se refiere a “las siguientes capacidades:

adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño” (p. 167).

Por su lado, para Sackett y De Vore (2001, citado por Gorriti, 2007), “existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización y para cualquier trabajo: el desempeño referido a tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproductivas” (p. 374). El primero, está referido a comportamientos para hacer realidad las tareas; el segundo, comprende comportamientos de carácter social y psicológico, que facilita o dificulta la realización de tareas; el tercero, son contrarios a los intereses de la organización, esto es, robos, abusos, mal uso de recursos, entre otros.

El desempeño laboral, para Chiavenato (2011), refiere al desempeño en un puesto, donde “el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña” (p. 202).

En esa línea de idea, para Gamarra (2024), “el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo” (párr. 6); es entender, como la persona se desenvuelve en su rol. Por lo que, la evaluación de desempeño puede ser: autoevaluación, evaluación por parte del manager a la persona, evaluación entre compañeros, evaluación por parte de la persona al manager, evaluación parte del cliente y evaluación automatizada.

### **1.3.2.1 Dimensiones del desempeño laboral.**

#### ***1.3.2.1.1 Desempeño contextual.***

En expresión de Bernal, et al. (2020), también se le denomina desempeño cívico, pues “resulta ser más transversal en el impacto que genera hacia la organización puesto que atiende rasgos de personalidad relacionados con la colaboración y compromiso que

el empleado manifiesta hacia sus compañeros y la institución” (p. 210), al margen de las obligaciones técnicas del puesto de trabajo.

Para Borman (2011, citado por Eguizabal, 2023), el desempeño del trabajador es responsabilidad de recursos humanos, el monitorear el desempeño trae consigo mejores resultados en el alcanzar de metas; entonces, concibe la evaluación del desempeño dentro del contexto de función laboral del trabajador. Esta apreciación, orienta a evaluar al trabajador las funciones que realiza “dentro de sus responsabilidades establecidas, la idea es anotar las situaciones en las que el trabajador se desenvuelve mejor, demostrando sus habilidades, fortalezas y atributos para solucionar problemas inmediatos que se presentan en el área laboral que desempeña” (p. 19). Donde la taxonomía del desempeño contextual se manifiesta: (a) por la ayuda a otros – brinda sugerencias, priorizando actividades, apoyo emocional; (b) vinculación organizacional – expresa lealtad, compromiso y propone sugerencias; (c) desempeño fuera del puesto – toma iniciativas con el único propósito de logro institucional, la que traduce en oportunidad alguna dificultad; de esta manera mejora la eficacia en la organización.

El desempeño contextual, para Cendales, et al. (s.f.), “o el estra – role performance se define como los comportamientos individuales que apoyan el entorno social y psicológico en el que funciona el núcleo técnico de la organización” (p. 3). Quiere decir, que va más allá de los objetivos formales de la organización, la que incluye en actividades voluntarias, el apoyo al mejoramiento del bienestar, las relaciones sociales dentro del trabajo y la productividad.

#### ***1.3.2.1.2 Desempeño de tareas.***

El desempeño de tareas, según Schmidt y Hunter (1998, citado por Gorriti, 2007); considera que, el predictor de ejecución es la aptitud cognitiva respecto a los conocimientos del puesto, las destrezas y hábitos.

El mismo autor, Gorriti (2007), refiere que la institución avanza, cuando el servidor público cumple su tarea, lo cual es un logro, como resultado de responsabilidad, porque se encuentra incluidas en las tareas consignadas en cada puesto laboral en concordancia a sus capacidades.

Es así que, para Valiente (2016), son comportamiento del empleado, que radica en sus acciones, actividades y conductas, que “realiza y que son reconocidas formalmente como parte de su trabajo. Contribuyen al ‘núcleo técnico’ de la organización. Esta contribución puede ser directa, formando parte del proceso productivo; o indirecta, apoyando a los servicios propios de la gestión” (p. 8).

Por su parte Alba (2015, citado por Oscco, 2019), considera “que el desempeño de tareas debe estar determinado al puesto y a las habilidades, capacidades para su desempeño óptimo” (p. 19). En el que, las capacidades y habilidades constituyen las destrezas que permiten al trabajador realizar y cumplir sus tareas.

#### ***1.3.2.1.3 Conductas contraproductivas.***

Las conductas contraproductivas, en expresión de Sackett (2002, citado por Valiente, 2016), “es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta, ..., la característica de éste es que no es deseable, pero por desgracia ocurre” (p. 10). Estas se encuentran bajo el control del individuo que son miembros activos de la organización (las conductas externas como de ex empleados no son parte de ella); quiere decir, que el no cumplir con las actividades planificadas es parte de las conductas contraproductivas.

Las conductas contraproductivas, para Hollinger y Clark (1983), se agrupan en dos categorías: (a) desviación de la propiedad, esta referida al mal uso de los bienes y servicios de la organización; (b) desviación de la producción, comprende las faltas a las normas por parte del recurso humano, el cómo no estar en el centro de trabajo por

tardanza, ausencia, entre otras; así como también comportamientos que deterioran el nivel de producción, como el consumo de drogas, alcohol y otros.

En tanto, Robinson y Bannett (1995), basado en los pares del comportamiento de los empleados al interior del centro de trabajo, concibe cuatro categorías; (a) la agresión personal (como el acoso); (b) desviación en la producción (ausencia en el trabajo); (c) desviación de la propiedad (mal uso de los activos), y (d) desviación política (favoritismo o no asumir con responsabilidad por nuestros actos).

## **1.4 Marco conceptual**

### ***1.4.1 Habilidades gerenciales***

Las habilidades gerenciales son conductuales, como tal son el conjunto identificable de acciones, donde las habilidades son controlables, el desempeño se encuentra bajo control; y las habilidades se pueden desarrollar, quiere decir, que es posible mejorar el desempeño; la que cuenta con tres habilidades gerenciales, las técnicas, interpersonales y conceptuales. (Whetten y Cameron, 2011; Castro y Ramos, 2022).

### ***1.4.2 Desempeño laboral***

El desempeño laboral se entiende como la calidad del trabajo que cada individuo aporta a sus quehaceres diarios en el transcurso de un periodo determinado; la que está referido a comportamientos para hacer realidad las tareas, comportamientos de carácter social y psicológico, y los comportamientos contrarios a los intereses de la organización (Sackett y De Vore, 2001; Gorriti, 2007; Gamarra 2024).

### ***1.4.3 Personal administrativo***

Es el personal empleado de la entidad, relacionada con la gestión diaria, apoyo a la dirección, coordinación con las distintas áreas y atención al público. No incluye el personal de obras (Rus, 2021).

#### ***1.4.4 Habilidad***

La habilidad, según la Real Academia Española (2024), es la aptitud, capacidad, competencia, cualidad, disposición de hacer algo.

## **II Materiales y métodos**

### **2.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **2.1.1 Tipo**

Respecto a la investigación aplicada, Lozada (2014) expresa que, “este tipo de estudio presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica”. Es así que las habilidades gerenciales y desempeño laboral, tiene por origen en la investigación básica; tiene como propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico y tiene como finalidad la resolución de problemas del comportamiento del trabajador municipal.

#### **2.1.2 Nivel**

La investigación descriptiva en expresión de Guevara, et al. (2020), “se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando (...). Lo fundamental son las características observables y verificables” (p. 166), es decir, pretende únicamente recoger información de las variables en estudio, que están dadas por las dimensiones y los ítems del instrumento. En tanto, la investigación correlacional para Ramos (2020), es la “relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población” (p. 4). La relación se dio entre las variables, así como también respecto a las dimensiones de la primera variable con la segunda variable.

### **2.2 Población y muestra**

#### **2.2.1 Población**

Respecto a la población analizada en la presente investigación, según Valderrama (2024) señala “estadísticamente la población es un conjunto finito o infinito de elementos o sujetos que presentan características comunes, sobre las cuales se desea efectuar una

determinada investigación” (p.232). En la presente investigación se considera una población de 221 trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huamanga según detalla la Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A (2016), que aprueba el cuadro para asignación de personal provisional-2016; luego, se llevó a cabo una visita de campo existiendo la situación actual de la estructura orgánica de la municipalidad provincial de Huamanga.

**Tabla 1**

Personal administrativo de municipalidad provincial de Huamanga 2024.

<b>Tipo de órgano</b>	<b>Situación de cargo ocupado - Personal administrativo</b>
Órgano de gobierno	3
Órganos de la alta dirección	2
Órgano de control institucional	1
Órgano de defensa judicial	1
Órganos de asesoramiento	13
Órganos de apoyo	62
Órganos de línea	122
Órgano desconcentrado	17
<b>Total</b>	<b>221</b>

*Nota:* Esta tabla muestra el cuadro de asignación del personal provisional-2016.

### **2.2.2 Muestra**

Desde la perspectiva de Ore (2015), precisa que “La muestra no es más que un sub conjunto de la población seleccionada y representativa de la población que se estudia, a partir de los resultados obtenidos en ella se infiere las características de toda la población”. (p.196).

### **2.2.3 Muestreo**

Respecto al muestreo Córdova (2006) expresa que “El proceso de selección de una muestra de n elementos de la población se llama muestreo” (p.2).

#### 2.2.4 Muestreo Probabilístico

Según Pimienta (2000), indica “Las encuestas probabilísticas tienen por objeto estudiar los métodos para seleccionar y observar una parte que se considera representativa de la población, denominada muestra, con el fin de hacer inferencias sobre el total” (p.266); a las muestras probabilísticas se les llama también muestras aleatorias. En tanto, la muestra se determinará considerando la muestra aleatoria simple donde cada elemento muestral tiene la misma probabilidad de ser elegido.

#### 2.2.5 Determinación de la muestra

La muestra se establece Según Villegas, et al. (2019), donde menciona la “selección de la muestra mediante la curva normal: desde esta perspectiva la muestra puede determinarse mediante la aplicación de una fórmula matemática, en busca de su máxima confiabilidad, en tanto que la población sea finita”. Para tal efecto se recurrió a la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Muestra	¿ ?
N = Población	221
p = Tasa posible de ocurrencia	0.5
q = Tasa posible de no ocurrencia	0.5
E = Nivel de significancia	0.05
Z = Nivel de confianza (95%)	1.96 (valor de la tabla Z)

Luego de aplicar la formula, se tiene:

$$n = 141 \text{ colaboradores.}$$

### **2.2.6 Unidad de Análisis**

Son cada uno de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huamanga definitivos por la Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A (2016).

### **2.2.7 Criterios de Inclusión**

Los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huamanga según detalla la Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A (2016), serán incluidos dentro del proceso de estudio bajo los siguientes criterios:

1. Personal administrativo nombrado o contratado en la municipalidad provincial de Huamanga.
2. Personal administrativo nombrado o contratado que tenga el registro y control de asistencia en la municipalidad provincial de Huamanga.
3. Trabajador de la municipalidad provincial de Huamanga que manifieste su aceptación y deseo de participar como parte de la unidad de análisis del estudio.

### **2.2.8 Criterios de exclusión**

Los criterios que permitan excluir a los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huamanga según Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A (2016), de los procesos de recolección de datos son los siguientes:

1. Se excluirá al personal administrativo que no sea nombrado o contratado en la municipalidad provincial de Huamanga.
2. Se excluirá al personal administrativo con uso de vacaciones.
3. Se excluirá al personal administrativo con licencia por maternidad.
4. Se excluirá al personal administrativo con descanso médico.
5. Se excluirá al personal administrativo con licencia sin goce de haber.
6. Se excluirá al personal administrativo con suspensión por amonestación.

7. Que no acepte participar como parte de la unidad de análisis del estudio.

## **2.3 Fuentes de información**

### **2.3.1 Primaria**

La evidencia de primera mano se logró mediante dos cuestionarios tipo Likert, una para la variable habilidades gerenciales y la otra para la variable desempeño laboral. La primera se basó en Caicedo (2011) y Vásquez (2017); mientras que la segunda en Eguizabal (2023), las mismas que fueron adecuados a las exigencias de los objetivos de la presente investigación.

### **2.3.2 Secundaria.**

Las fuentes secundarias son aquellos datos obtenidos indirectamente por el investigador; la fuente secundaria utilizada en la investigación es la bibliografía.

## **2.4 Diseño de investigación**

Diseño, Según el autor Hilario (2000), el diseño de investigación tiene como rol “demostrar los objetivos y comprobar las hipótesis, mediante el procesamiento de la información de acuerdo a las exigencias de las variables e indicadores; orientados a responder la formulación de problemas y obtener nuevo conocimiento” (p.45); en consideración a lo antes mencionado la investigación se inicia con un enfoque cuantitativo que permitió analizar y medir las variables propuestas para comprobar las hipótesis trazadas.

Los autores Pimienta y De la Orden (2011) manifiestan que una investigación no experimental “incluye estrategias metodológicas que no manipulan variables, si no sólo las observan o miden” (p.68), para el trabajo de investigación realizado se usó el diseño de carácter no experimental.

Asimismo, según el escritor Bernal (2010) afirma que “las investigaciones seccionales o transversales son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.118); en consideración a lo anteriormente detallado la investigación será de tipo transversal. Por este motivo, la investigación será analizada a nivel descriptivo y a nivel correlacional las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral, y cada una de sus dimensiones que permitan definir si existe relación o no entre las variables de estudio.

## **2.5 Enfoque de investigación**

La investigación cuantitativa, en expresión de Ortega (2024), “consiste en recolectar y analizar datos numéricos. Este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes” (párrafo primero). La misma que orientará con énfasis en determinar la relación entre las variables, a parte de la presentación de los resultados en tablas y figuras.

## **2.6 Técnicas e instrumentos**

### **2.6.1 Técnica**

Castro y Fitipaldo (2023), con respecto a la encuesta afirman, que se “caracteriza por utilizar una serie de procedimientos estandarizados, a partir de cuya aplicación se recogen, procesan y analizan un conjunto de datos de una muestra estimada como representativa de una población o universo mayor, al cual se extrapolarán los resultados que de ella se obtengan” (párr. 19); es así que se cuenta con la encuesta tipo Likert.

### **2.6.2 Instrumento**

El cuestionario, para Bravo y Valenzuela (2013) “es un instrumento utilizado para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables

que son de interés en cierto estudio” (p. 3), como el desempeño laboral y las habilidades gerenciales con sus respectivas dimensiones.

### 2.6.3 *Baremación*

Según Ikusmira (2023) menciona la baremación como “la especificación de los cálculos necesarios para realizar una medida, cuantificación o valoración de una posición, situación o resultado” (párrafo primero). El resultado de la baremación se denomina baremo.

Ficha técnica de la variable habilidades gerenciales.

Objetivo: determinar el nivel de habilidades gerenciales en el personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga.

Dimensiones: habilidades técnicas (1-8), habilidades interpersonales (9-16) y habilidades conceptuales (17-25).

Numero de Ítems: 25, con respuesta tipo Likert.

Aplicación: directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Escala de medición: Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

### **Tabla 2**

*Baremo de la escala para medir las habilidades gerenciales*

	<b>Variable e indicador</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
X	variable habilidades gerenciales	(25-58)	(59-92)	(93-125)
x1	Habilidades técnicas	(8-19)	(20-31)	(32-40)
x2	Habilidades interpersonales	(8-19)	(20-31)	(32-40)
x3	Habilidades conceptuales	(9-21)	(22-34)	(35-45)

*Fuente:* Elaboración propia.

Ficha técnica de la variable desempeño laboral.

Objetivo: determinar el nivel de desempeño laboral en el personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga.

Dimensiones: desempeño contextual (26-33), desempeño de tareas (34-40) y conductas contraproductivas (41-47).

Numero de Ítems: 22, con respuesta tipo Likert.

Aplicación: directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Escala de medición: Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

### **Tabla 3**

*Baremo de la escala para medir el desempeño laboral*

	<b>Variable e indicador</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
Y	Desempeño laboral	(22-51)	(52-81)	(82-110)
y1	Desempeño contextual	(8-19)	(20-31)	(32-40)
y2	Desempeño de tareas	(7-16)	(17-26)	(27-35)
y3	Conductas contraproductivas	(7-16)	(17-26)	(27-35)

*Fuente:* Elaboración propia.

## **2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

### **2.7.1 Validez del instrumento.**

Según Hernández y Mendoza (2023) afirman que “la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión de acuerdo con voces calificadas. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y, de hecho” (p.243). La validez de los instrumentos de investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024”, fue sometida a juicio de expertos de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga.

**Tabla 4**

*Validez del instrumento habilidades gerenciales, según expertos*

Experto	Datos del instrumento			Condición
	Pertenencia	Relevancia	Claridad	
Experto N.º 1	si	si	si	Aplicable
Experto N.º 2	si	si	si	Aplicable
Experto N.º 3	si	si	si	Aplicable

*Fuente:* Elaboración propia.

La tabla muestra que a juicio de expertos consideraron con aplicable el instrumento por contener ítems de pertenencia, relevancia y claridad para garantizar la medición válida de la variable habilidades gerenciales.

**Tabla 5**

*Validez del instrumento desempeño laboral, según expertos*

Experto	Datos del instrumento			Condición
	Pertenencia	Relevancia	Claridad	
Experto N.º 1	si	si	si	Aplicable
Experto N.º 2	si	si	si	Aplicable
Experto N.º 3	si	si	si	Aplicable

*Fuente:* Elaboración propia.

La tabla muestra que a juicio de expertos consideraron con aplicable el instrumento por contener ítems de pertenencia, relevancia y claridad para garantizar la medición válida de la variable desempeño laboral.

### **2.7.2 Confiabilidad del instrumento**

Según Hernández et al. (2014) especifican que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales”. La consistencia interna

basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Alfa de cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, además es una forma de medida de las correlaciones entre variables que forman parte de la escala.

Como criterio general, Roco, et al. (2024) especifican “ uno de los estadísticos más utilizados para evaluar la consistencia interna de un instrumento es el alpha de Cronbach” (párrafo primero); en consideración a lo antes detallado se utilizara alpha de Cronbach para la investigación de Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

## **Tabla 6**

### *Coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>	<b>Categoría</b>
Coeficiente alfa > 0.9	excelente
Coeficiente alfa > 0.8	bueno
Coeficiente alfa > 0.7	aceptable
Coeficiente alfa > 0.6	cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	pobre
Coeficiente alfa <.0.5	inaceptable

*Fuente:* George y Mallery, 2003 (citado en Hernández y Pascal, 2017).

El instrumento a medir la variable habilidades gerenciales está conformada por 25 ítems de aplico a una muestra de 141 colaboradores de la municipalidad provincial de Huamanga.

**Tabla 7**

*Confiabilidad de instrumentos de la variable habilidades gerenciales*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,995	25

*Fuente:* Elaboración propia.

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.995, entonces, es excelente.

El instrumento a medir la variable desempeño laboral está conformada por 22 ítems de aplico a una muestra de 141 colaboradores de la municipalidad provincial de Huamanga.

**Tabla 8**

*Confiabilidad de instrumentos de la variable desempeño laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,994	22

*Fuente:* Elaboración propia.

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.994, entonces, es excelente.

## **2.8 Apreciaciones para la interpretación de resultados**

Si bien los resultados expresan el fruto de un proceso, estas son expresadas en dos momentos; la primera es la descriptiva, donde se aprecia tablas y figuras; la segunda, está referida a la prueba de hipótesis, en la cual, a fin de conocer el efecto correlación, se recurrió

a Villavicencio y Arteaga (2020), que muestra los siguientes coeficientes.

El estadístico Tau b de Kendall, es utilizado cuando los datos no se encuentran normalmente distribuidos donde las variables deben de tener una escala ordinal y es un procedimiento de prueba no paramétrica.

**Tabla 9**

*Valor de Tau b de Kendall.*

<b>Intervalo</b>	<b>Categoría</b>
De 0.00	No existe correlación
De 0.001 a 0.19	Correlación muy baja
De 0.20 a 0.39	Correlación baja
De 0.40 a 0.59	Correlación media
De 0.60 a 0.79	Correlación alta
De 0.80 a 0.99	Correlación muy alta
1.00	Correlación perfecta

*Nota:* Interpretación de valor de Tau b de Kendall.

En ese sentido se tiene un valor que se denomina Tau b de Kendall se tiene el valor de la significancia estadística del modelo matemático expresado en lenguaje de probabilidad (valor p).

## 2.9 Operacionalización de variables y dimensiones

### 2.9.1 Operacionalización de la variable uno (X): habilidades gerenciales

**Tabla 10**

*Operacionalización de la variable uno (X): habilidades gerenciales*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales son conductuales, como tal son el conjunto identificable de acciones, donde las habilidades son controlables, el desempeño se encuentra bajo control; y las habilidades se pueden desarrollar, quiere decir, que es posible mejorar el desempeño; la que cuenta con tres habilidades gerenciales, las técnicas, interpersonales y conceptuales. (Whetten y Cameron, 2011; Castro y Ramos, 2022).	Habilidades técnicas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Escala de Likert: 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre
		Habilidades interpersonales	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
		Habilidades conceptuales	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	

### 2.9.2 Operacionalización de la variable dos (Y): Desempeño laboral

**Tabla 11**

*Operacionalización de la variable dos (Y): Desempeño laboral*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Desempeño laboral	El desempeño laboral se entiende como la calidad del trabajo que cada individuo aporta a sus qué haceres diarias en el transcurso de un periodo determinado; la que está referido a comportamientos para hacer realidad las tareas, comportamientos de carácter social y psicológico, y los comportamientos contrarios a los intereses de la organización (Sachet y De Vore, 2001; Gorriti, 2007; Gamarra 2024).	Desempeño contextual	26, 27, 28, 29, 30, 33	Escala de Likert: 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre
		Desempeño de tareas	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	
		Conductas contraproductivas	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47	

### III Resultados

#### 3.1 Resultados a nivel descriptivo

Los hallazgos demuestran que se emplearon herramientas para exponer los resultados, en concordancia con las variables en estudio. Por lo tanto, el informe relativo a los objetivos se expone a continuación, luego de haber sido encausado y estructurado en tablas y figuras estadísticas.

##### 3.1.1 *Objetivo general*

Determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

**Tabla 12**

*Tabla cruzada de la variable habilidades gerenciales con la variable desempeño laboral.*

		Desempeño laboral			Total	
		Mala = (22-51)	Regular = (52-81)	Buena = (82-110)		
Habilidades gerenciales	Mala = (25-58)	Recuento	9	10	0	19
		% del total	6.4%	7.1%	0.0%	13.5%
	Regular = (59-92)	Recuento	0	56	18	74
		% del total	0.0%	39.7%	12.8%	52.5%
	Buena = (93-125)	Recuento	0	0	48	48
		% del total	0.0%	0.0%	34.0%	34.0%
Total		Recuento	9	66	66	141
		% del total	6.4%	46.8%	46.8%	100.0%

*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

En principio comenzaremos por la tabla 12 y figura 1, se observa que los colaboradores perciben, que el 52.5% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga - departamento de Ayacucho durante el año fiscal 2024, poseen habilidades gerenciales de situación regular, seguido por un 34.0% que es corresponde a habilidades gerenciales buenas, en tanto afirman que el 13.5% tienen una condición mala en relación a las habilidades gerenciales.

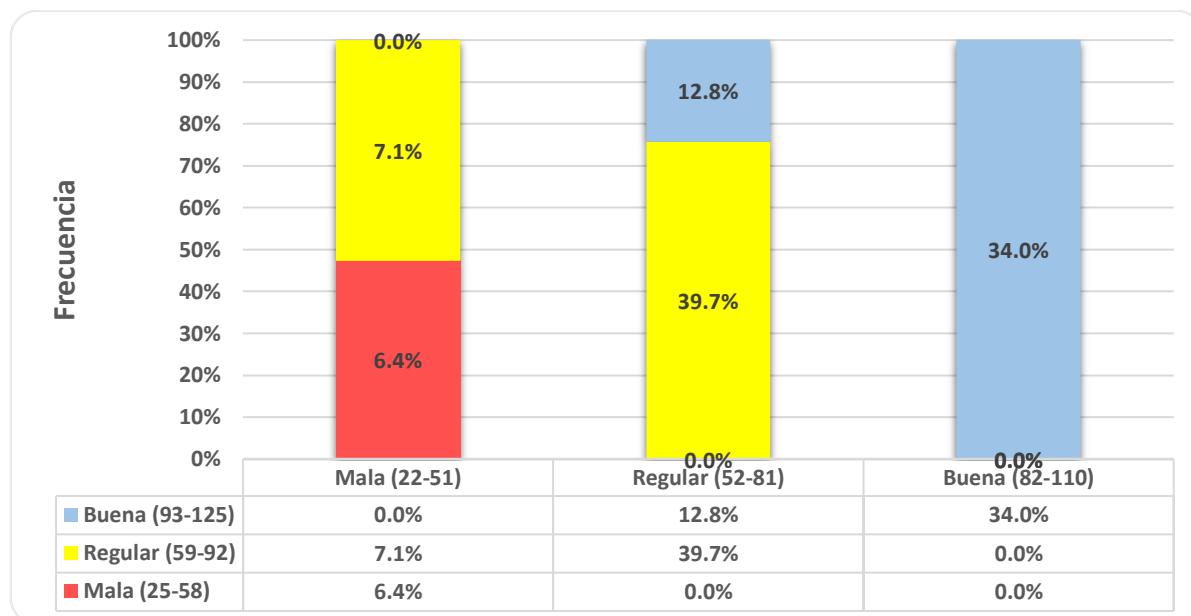
En esa dirección de percepción, el 46.8% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho durante el periodo 2024, poseen un buen desempeño laboral, mientras que el 46.8% un desempeño de condición regular y el 6.4% de mal proceder en el desempeño laboral.

Al afrontar el propósito general, de determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, se llegó a demostrar que el 39.7% del personal administrativo cuenta con habilidades gerenciales de proceder regular, seguido por un desempeño laboral del 34.0% que posee habilidades gerenciales buenas y un buen desempeño laboral, y el 6.4% de trabajadores administrativos percibe un mal proceder en las habilidades gerenciales y desempeño laboral.

El desempeño laboral del personal administrativo responde principalmente a los fundamentos teóricos en las habilidades conceptuales y las actitudes en las habilidades interpersonales, para luego considerar las habilidades técnicas adquiridas como profesional.

**Figura 1**

*Nexo de variable habilidades gerenciales con la variable desempeño laboral.*



*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario.

### 3.1.2 Objetivo específico 1

Determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

**Tabla 13**

*Nexo de la dimensión habilidades técnicas con la variable desempeño laboral.*

Tabla cruzada Habilidades técnicas\*Desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total	
		Mala = (22-51)	Regular = (52-81)	Buena = (82-110)		
Habilidades	Mala =	Recuento	9	11	0	20
técnicas	(8-19)	% del total	6.4%	7.8%	0.0%	14.2%

Regular	Recuento	0	55	15	70
= (20-31)	% del total	0.0%	39.0%	10.6%	49.6%
Buena =	Recuento	0	0	51	51
(32-40)	% del total	0.0%	0.0%	36.2%	36.2%
		<hr/>			
Total	Recuento	9	66	66	141
	% del total	6.4%	46.8%	46.8%	100.0%

*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

Teniendo en cuenta que la tabla 13 y figura 2, se visualiza que los colaboradores conciben, que el 49.6% del personal administrativo en estudio de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, poseen habilidades técnicas con desenvolvimiento regular, en este sentido de ideas el 36.2% también dispone de buenas habilidades técnicas, y para finalizar el 14.2% muestra habilidades técnicas malas.

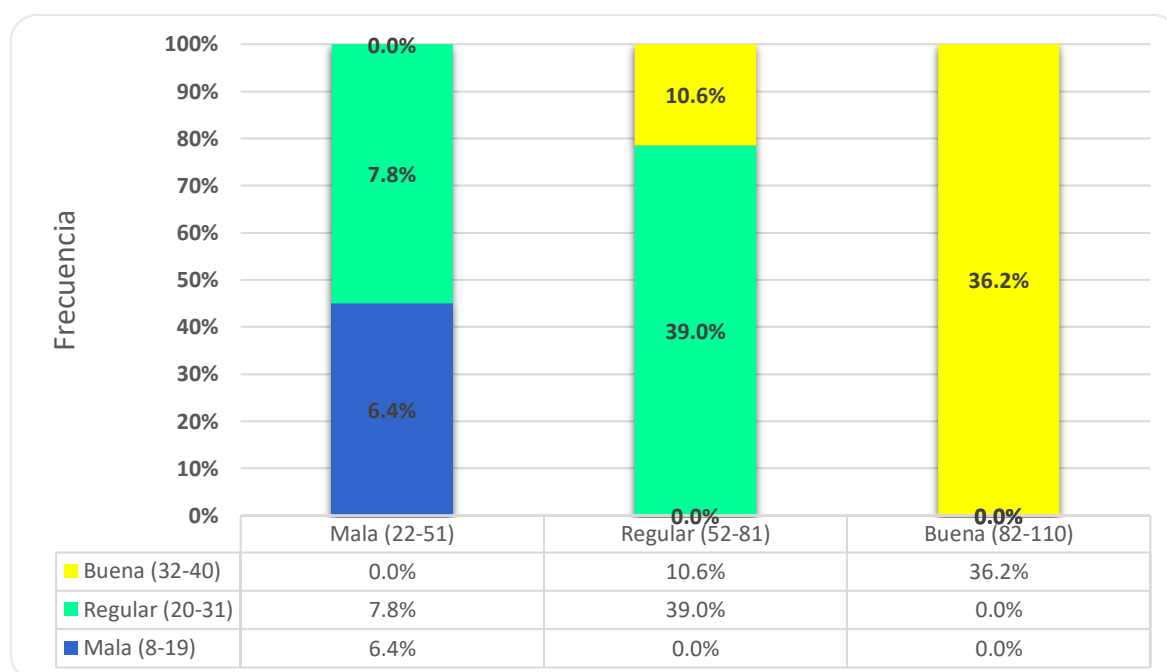
En esa dirección de análisis, el 46.8% del personal en estudio de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, poseen un buen desempeño laboral, de modo similar el 46.8% cuenta con un desempeño laboral regular, y por otro lado 6.4% realiza un mal desempeño laboral.

En relación al objetivo específico 1, que establece determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho- 2024, se llegó a demostrar que el 36.2% personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga tiene buenas habilidades técnicas y a la vez un buen desempeño laboral, algo similar ocurre con el 39.0% de personal administrativo identificó habilidades técnicas regulares y un desempeño laboral regular, y por otra parte el 6.4% de trabajadores administrativos percibe un mal proceder en las habilidades técnicas y desempeño laboral.

Donde el accionar del personal administrativo, responde a varios hechos, como es política de la municipalidad capacitar a sus trabajadores administrativos en técnicas requeridas, o que la autoridad superior evalúa a los trabajadores administrativos respecto a aspectos técnicos, así como también que se hace seguimiento a las actividades planificadas.

**Figura 2**

*Nexo de la dimensión de habilidades técnicas con la variable desempeño laboral.*



*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

### 3.1.3 *Objetivo específico 2*

Determinar en qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

**Tabla 14**

*Nexo de la dimensión habilidades interpersonales con la variable desempeño laboral.*

Tabla cruzada Habilidades interpersonales*Desempeño laboral						
			Desempeño laboral			Total
			Mala = (22-51)	Regular = (52-81)	Buena = (82-110)	
Habilidades interpersonales	Mala =	Recuento	9	11	0	20
	(8-19)	% del total	6.4%	7.8%	0.0%	14.2%
	Regular =	Recuento	0	55	28	83
	(20-31)	% del total	0.0%	39.0%	19.9%	58.9%
	Buena =	Recuento	0	0	38	38
	(32-40)	% del total	0.0%	0.0%	27.0%	27.0%
Total		Recuento	9	66	66	141
		% del total	6.4%	46.8%	46.8%	100.0%

*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

Teniendo en consideración tabla 14 y figura 3, por una parte se observa que los el 58.9% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, especifican un comportamiento regular en relación a las habilidades interpersonales, por otro lado un 27.0% del personal administrativo detalla un buen comportamiento en relación a las habilidades interpersonales, y para finalizar el 14.2% del personal administrativo afirma que existe un mal comportamiento con referencia a las habilidades interpersonales.

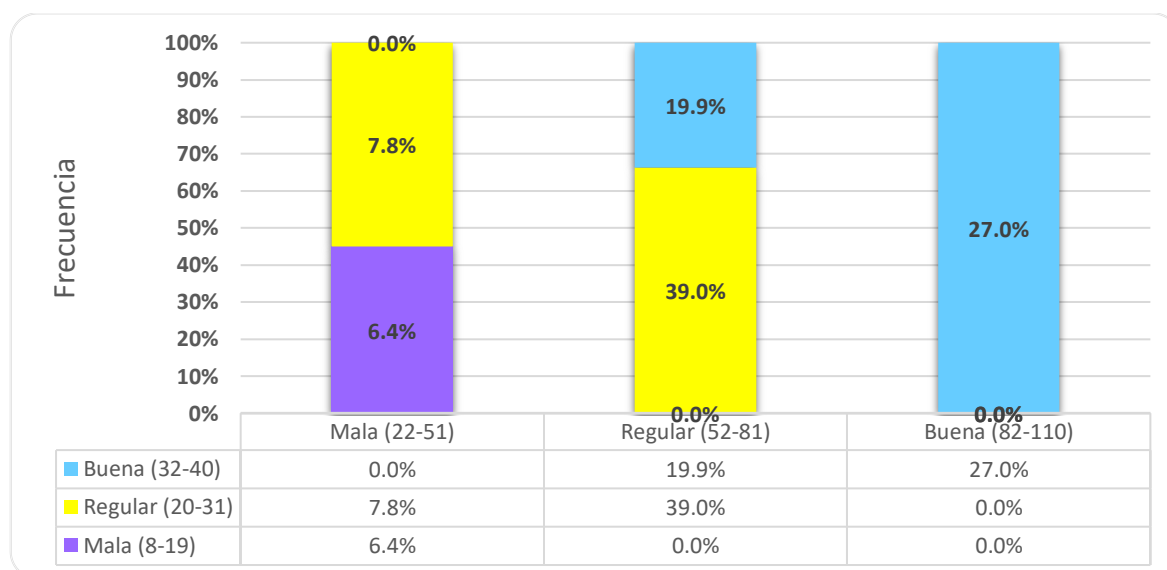
Por otra parte, en el análisis del desempeño laboral, se observa que el 46.8% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, efectúa un buen desempeño laboral, mientras que 46.8% del personal administrativo de la municipalidad tiene regular desempeño laboral, y por último el 6.4% personal administrativo de la municipalidad tiene mal desempeño laboral.

Al abordar el objetivo específico 2, el determinar en qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, se observó que el 39.0% del personal administrativo cuenta con habilidades interpersonales de comportamiento regular y un desempeño laboral regular, en tanto el 27.0% del personal administrativo de la municipalidad tiene habilidades interpersonales buenas y un buen desempeño laboral, y por otra parte el 6.4% de trabajadores administrativos percibe un mal proceder en las habilidades interpersonales y desempeño laboral.

Donde el accionar del personal administrativo responde a varios hechos, entre ellos, que no siempre está presente la comunicación adecuada entre los compañeros de trabajo, así como que se plantean objetivos difusos que motiven alcanzarlos o simplemente que el trabajador no se da por enterado; es así, que no siempre está presente las relaciones afectivas entre las personas de los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

### Figura 3

*Nexo de la dimensión habilidades interpersonales con la variable desempeño laboral.*



*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

### 3.1.4 Objetivo específico 3

Determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

**Tabla 15**

*Nexo de la dimensión habilidades conceptuales con la variable desempeño laboral.*

		Tabla cruzada Habilidades conceptuales*Desempeño laboral			Total	
		Desempeño laboral				
			Mala = (22-51)	Regular = (52-81)	Buena = (82-110)	
Habilidades conceptuales	Mala = (9-21)	Recuento	9	10	0	19
		% del total	6.4%	7.1%	0.0%	13.5%
	Regular = (22-34)	Recuento	0	56	19	75
		% del total	0.0%	39.7%	13.5%	53.2%
	Buena = (35-45)	Recuento	0	0	47	47
		% del total	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%
Total		Recuento	9	66	66	141
		% del total	6.4%	46.8%	46.8%	100.0%

*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

De la misma forma en la tabla 15 y figura 4, se observa que los colaboradores perciben, que el 53.2% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, cuentan con habilidades conceptuales desarrolladas de forma regular, después de esto el 33.3% del personal administrativo tiene un buen desenvolvimiento con las habilidades conceptuales, y por el contrario 13.5% tiene un mal proceder con las habilidades conceptuales.

Por otra parte, en la evaluación, el 46.8% del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, lleva a cabo un buen desempeño laboral, en tanto el 46.8% del personal administrativo asume un proceder

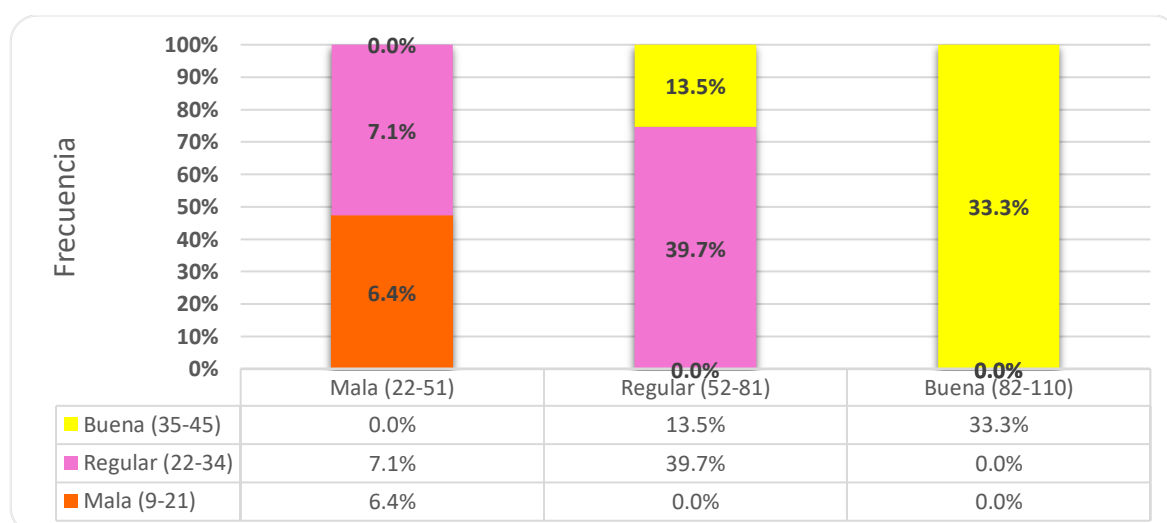
regular en el desempeño laboral, y por otra parte el 6.4% asume un mal proceder en función al desempeño laboral.

Al abordar el objetivo específico 3, determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, se llegó a percibir que el 39.7% personal administrativo asume habilidades conceptuales de forma regular y a la vez un desempeño laboral regular, en tanto el 33.3% del personal administrativo de la municipalidad dispone de habilidades conceptuales buenas y un buen desempeño laboral, y por otra parte el 6.4% de trabajadores administrativos percibe un mal proceder en las habilidades conceptuales y desempeño laboral.

Este comportamiento es producto del día a día, es así que el empleado no siempre interactúa de buena manera con las demás áreas de la institución, no se entiende que los puestos de trabajo son fuente de desarrollo personal, y en la toma de decisiones está empoderado el aspecto intuitivo o experiencia.

#### Figura 4

*Nexo de la dimensión habilidades conceptuales con la variable desempeño laboral.*



*Nota.* Sucesión de afirmaciones del cuestionario

## 3.2 Resultados a nivel inferencial

### 3.2.1 Prueba de normalidad

El estudio de la prueba de normalidad se realizó empleando el método de Kolmogórov-Smirnov, puesto que la presente experiencia dispone de una muestra de más de 50 valores establecidos, lo que orienta a establecer la siguiente hipótesis.

*H0*: Las muestras de las variables: las habilidades gerenciales y desempeño laboral cumplen con la idea de normalidad de distribución de datos.

*H1*: Las muestras de las variables: las habilidades gerenciales y desempeño laboral cumplen, no cumplen con la idea de normalidad de distribución de datos.

#### Estadístico de prueba

Valoración estadística de las hipótesis que se han planteado.

**Tabla 16**

#### *Prueba de normalidad*

<b>Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra</b>			
		Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
N		141	141
Parámetros normales	Media	85.9574	76.9007
	Desv. Desviación	21.60882	16.38654
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.112	0.146
	Positivo	0.112	0.146
	Negativo	-0.067	-0.132
Estadístico de prueba		0.112	0.146
Sig. asin. (bilateral)		0.000	0.000

*Nota.* Muestra de mayor de 50 trabajadores administrativos de la municipalidad.

Al haber procesado la data, a través del programa de Statistical Package for Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)-SPSS V.27, se lograron

por resultado los estimadores de Sig. 0;000 y 0,000, es así que no supera a 0.05; entonces, se admite la hipótesis alterna, puesto que las muestras de las variables habilidades gerenciales y el desempeño laboral, no cumplen con el supuesto de normalidad en la distribución de la data, por lo que se determina, que el estadístico de Tau b de Kendall es el indicador adecuado para comprobar las hipótesis de la investigación.

El estadístico Tau b de Kendall, es utilizado cuando los datos no se encuentran normalmente distribuidos donde las variables deben de tener una escala ordinal y es un procedimiento de prueba no paramétrica.

### **3.2.2 *Contrastación de hipótesis***

#### **3.2.2.1 Hipótesis general.**

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Estructuración:

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Pauta para tomar una decisión en la contrastación de hipótesis.

Si el valor p es superior a 0.05 o igual a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 (p valor <0.05), se acepta la hipótesis alternativa.

**Tabla 17**

*La variable habilidades gerenciales se relacionan con la variable desempeño laboral.*

<b>Correlaciones</b>			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.950
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		141	141
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.950	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		141	141	

*Fuente:* Elaboración propia.

La expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall se estableció en 0.950, lo que informa un grado de correlación muy alta (Villavicencio y Arteaga, 2020), entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

En tal sentido, a una mejora de las habilidades gerenciales le corresponde una mejora del desempeño laboral, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, que refleja: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho.

### **3.2.2.2 Hipótesis específica a).**

Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Estructuración:

Ho: Las habilidades técnicas no se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

### Tabla 18

*La dimensión habilidades técnicas se relacionan con la variable desempeño laboral.*

<b>Correlaciones</b>			
		Habilidades técnicas	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	141
Kendall	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.950
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	141

*Fuente:* Elaboración propia.

La expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall se estableció en 0.950, lo que muestra un grado de asociación muy alta entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

Por consiguiente, a una mejora de las habilidades técnicas le corresponde una mejora del desempeño laboral, la cual sugiere descartar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, que refleja: Las habilidades técnicas se relacionan directamente con

el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho.

### 3.2.2.3 Hipótesis específica b).

Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Estructuración:

Ho: Las habilidades interpersonales no se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

### Tabla 19

*La dimensión habilidades interpersonales se relacionan con la variable desempeño laboral*

		<b>Correlaciones</b>		
			Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	0.936
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	141	141
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.936	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		141	141	

*Fuente:* Elaboración propia.

Lo apreciado de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall próximo a 0.936, es que las habilidades interpersonales y el desempeño laboral guardan un grado de relación muy alto, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

Es así que se contempla, que el progreso del desempeño laboral obedece a una mejora en las habilidades interpersonales, la que orienta a no aceptar la hipótesis nula, por consiguiente, se admite la hipótesis alternativa, que refleja: Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

#### **3.2.2.4 Hipótesis específica c).**

Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Estructuración:

Ho: Las habilidades conceptuales no se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024.

**Tabla 20**

*La dimensión de habilidades conceptuales se relaciona con la variable desempeño laboral.*

<b>Correlaciones</b>			
		Habilidades conceptuales	Desempeño laboral
Tau_b de Kendall	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.939
		N	141
Kendall	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.939
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	141

*Fuente:* Elaboración propia.

Lo apreciado de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.939, expresa que entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral existe una correspondencia muy alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

Es así que se contempla, que el progreso del desempeño laboral se debe a la mejora en las habilidades conceptuales, la que hace que se descarte la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alterna, que refleja: Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho.

## IV Discusión

### 4.1 Discusión

Las habilidades gerenciales se vinculan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, según resultado obtenido el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall corresponde a 0.950 estableciendo una correlación muy alta; de modo similar, las habilidades técnicas se vinculan directamente con el desempeño laboral, dado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.950 determinando una correlación muy alta; igualmente, las habilidades interpersonales se conectan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga, como producto del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall obteniendo 0.936 determinado una correlación muy alta; asimismo se ubicó que las habilidades conceptuales se conectan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga, en atención al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall próximo a 0.939 determinado una correlación muy alta.

En esa línea de llegada, a resultados similares como la de Matos y Caridad (2009), al llevar a cabo la investigación respecto a competencias gerenciales y desempeño laboral de las autoridades en universidades nacionales experimentales, se evidencia una alta asociación entre las variables teniendo por resultado una correlación de 0.88 entre las referidas variables para las autoridades universitarias en Venezuela, en tanto la correlación de los directores muestra un valor de 0.78 y finalmente los docentes alcanzaron una correlación de 0.79 evidenciando la importancia de las competencias gerenciales para lograr un desempeño laboral efectivo.

No ajena a ello, Palmar y Valero (2014), al referirse a las “competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia”, obtienen como resultado un coeficiente de asociación de 0.948, la que indica una asociación alta entre las competencias y el desempeño laboral de los gerentes de los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia.

Por su parte Chávez et al. (2015), en la experiencia respecto a “competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras” tuvo por resultado un coeficiente de Pearson igual a 0.87, la que expresa, que las competencias gerenciales se relacionan de una forma directa, fuerte y positiva con el desempeño laboral.

En tanto, López y Castillo (2023), al investigar sobre habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos de Ecuador, logran por resultado a través del coeficiente de Rho de Spearman una asociación de 0.861 para las referidas variables, la que explica una alta interacción positiva entre habilidades gerenciales y desempeño laboral.

Por su lado, Vásquez (2017), en la experiencia del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, logro por resultado un coeficiente de Pearson igual a 0.74 para las variables habilidades directivas y desempeño laboral, lo que expresa una asociación directa y positiva; en tanto se tuvo una correlación de Pearson igual a 0.59 para la dimensión habilidades conceptuales y desempeño laboral; luego, se obtuvo un coeficientes de correlación de Pearson 0.56 en las habilidades técnicas y el desempeño laboral, que expresa una asociación directa y positiva; finalmente, se especifica el coeficiente de correlación de Pearson 0.57 en la relación de habilidades interpersonales y el desempeño laboral, que expresa una asociación directa y positiva.

Por su parte, Olivo (2018), tuvo por resultado la correlación de Rho de Spearman igual a 0.802, para la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente del IST en Lima Norte, la que significa una asociación alta y positiva en una entidad educativa del Estado.

De forma similar, se tiene en Reyes (2018), puesto que logro por resultado un Rho de Spearman equivalente a 0.777, que expresa una relación fuerte y directa entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un hospital Nacional de ESSALUD-Callao; por otro lado, logró el coeficiente de Rho de Spearman próximo a 0.787, para las habilidades conceptuales y desempeño laboral, y Rho de Spearman de 0.790 para las habilidades técnicas y desempeño laboral, mostrando a mejores habilidades técnicas mejor desempeño laboral.

En esa dirección, González (2021), en la experiencia de la municipalidad de Lambayeque, identificó un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.550, la que precisa una asociación positiva y moderada entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral; en tanto, entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral una correlación de Pearson de 0.468, determinando que es una asociación moderada.

Igualmente, Castro y Ramos (2022), en la experiencia de la municipalidad distrital Cachachi, Cajabamba - Cajamarca, lograron por resultado, un Rho de Spearman de 0.827, la que expresa una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral; asimismo, según el coeficiente de Spearman de 0.786 definiendo una correlación positiva de habilidades técnicas y el desempeño laboral; además se detalla el coeficiente de Spearman de 0.758 precisando una correlación positiva entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral; como resultado final se cuenta con el coeficiente de Spearman de 0.767 asumiendo una correlación positiva de habilidades conceptuales y el desempeño laboral.

No ajena a ella, Sánchez y Cesar (2024), para la municipalidad de Chiclayo, al estudiar sobre el desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral, logro por resultado un coeficiente de Rho de Spearman equivalente a 0.579, por lo que se deduce, la presencia de una correlación moderada entre las referidas variables.

## Conclusiones

### Conclusión general:

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, en razón del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.950, lo que refleja un grado de correlación alta entre las referidas variables, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); la que conduce a reconocer, que el progreso del desempeño laboral se debe a la mejora en las habilidades gerenciales.

### Conclusiones específicas:

- a) Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, como expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado en 0.950, lo que precisa un grado de vínculo muy alta entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); en esa dirección se deduce, que a una mejora de las habilidades técnicas le corresponde un mejor desempeño laboral.
- b) Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024, en razón del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.936, lo que precisa un grado de vínculo alta entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); entonces se reconoce, si las habilidades interpersonales mejoran, se tiene por resultado un mejor desempeño laboral.
- c) Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga –

departamento de Ayacucho, 2024, puesto que el resultante del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es equivalente a 0.939, trayendo consigo, un grado de asociación alta con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); es así que, se reconoce, que el progreso del desempeño laboral obedece a una mejora en las habilidades conceptuales.

### **Recomendaciones**

- a) La gerencia municipal de la municipalidad provincial de Huamanga en coordinación con la oficina de administración y finanzas, a fin de mejorar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral, se debe implementar programas de capacitación al personal administrativo que permitan potenciar sus habilidades de liderazgo, creatividad, innovación, trabajo en equipo, comunicación efectiva y comunicación resolutiva en actividades laborales.
- b) La gerencia municipal en concertación con la oficina de planeamiento y presupuesto de la municipalidad provincial de Huamanga, a fin de mejorar la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral, se deben establecer políticas institucionales, procedimientos administrativos y acciones de adaptación a los cambios tecnológicos; asimismo, se debe implementar el seguimiento y monitoreo a las actividades planificadas de acceso a las tecnologías de información y comunicación.
- c) La Gerencia Municipal en cooperación con la unidad de recursos humanos de la municipalidad provincial de Huamanga, a fin de mejorar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, se recomienda implementar estrategias emocionales que permitan motivar al personal administrativo a tener relaciones afectivas en todos los niveles jerárquicos de la entidad. Además, implementar relaciones positivas para influir en el comportamiento de los compañeros de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- d) Los funcionarios públicos, empleados de confianza y servidores públicos de la municipalidad provincial de Huamanga, a fin de mejorar la relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral, se debe inspirar al personal administrativo durante los primeros minutos del horario de trabajo a actualizarse

en la Ley Orgánica de Municipalidades, ordenanzas municipales y documentos de gestión del entorno institucional, a fin de que tome decisiones acertadas desde un enfoque actualizado.

### Referencias Bibliográficas

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, I., Flores, A. J., Lavin, J., Álvarez, M., & Pedraza, N. A. (2020). *Desempeño contextual en el sector salud y educación de Tamaulipas, México*. Obtenido de [https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten\\_inv\\_uni\\_ix\\_208\\_220.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten_inv_uni_ix_208_220.pdf)
- Bravo, T., & Valenzuela, S. (2013). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación - México. Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
- Caicedo, A. J. (2011). *Necesidad de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta*, Universidad Francisco de Paula Santander. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/409/434>
- Castro, I. Y., & Ramos, R. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital Cachachi, Cajabamba - Cajamarca, 2022*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada del Norte) Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36753/Castro%20Brice%20C3%B1o%20Iris%20Yanela-Ramos%20Valiente%20Rosicela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, J., & Fitipaldo, J. (2023). *La encuesta como técnica de investigación, validez y confiabilidad*, Universidad de la Empresa. Obtenido de <https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/>

- Cendales, B., Segura, S., & González, M. (s.f.). *Variables e instrumentos para a la evaluación del desempeño individual en el trabajo*, Un bosque. Obtenido de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3950/3463>
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. (CICAG, Universidad Rafael Beloso Chacín) Obtenido de <file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-CompetenciasGerencialesYDesempenoLaboralEnEmpresas-6430951.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*, Novena Edición, Mc Graw Hill Educación. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Córdova Zamora, M. (2006). *Estadística Inferencial Aplicaciones*. Moshera S.R.L.
- Eguizabal, E. W. (2023). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital L Victoria - Lima 2022*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión) Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7691/Tesis%20Habilidades%20Gerenciales%20y%20Desempe%20c3%b1o%20Laboral-%20Corregido%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Gamarra, G. (13 de Junio de 2024). *Desempeño laboral: en qué consiste y cómo evaluarlo en tu equipo*, Factorial. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/#:~:text=de%20tu%20equipo-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,se%20desenvuelve%20en%20su%20rol.>

- García, F. J., Boom, E. A., & Molina, S. J. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César - Colombia, Visión de Futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- González, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la municipalidad de Lambayeque*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59584/Gonzalez\\_AF-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59584/Gonzalez_AF-SD.pdf?sequence=1)
- Gorriti, M. (2007). *Le valuación del desempeño en las administraciones públicas españolas*, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., & Castro, N. E. (2020). *Metodología de investigación educativa (descriptiva, experimentales, participativas, y de investigación - acción*, Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Obtenido de [file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%20(1).pdf)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México: Edamsa Impresiones, S.A.de C.V.
- Hernández-Sampieri , R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Impreso por Impregráfica Digital S.A. de C.V.

- Hilario Valenzuela, P. (2000). *Criterios operativos para hacer la tesis*. Ayacucho: Edición corregida y ampliada.
- Hollinger, R., & Clark, J. (1983). *Robo por parte de empleados*, Scientific Research. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/58177/files/TAZ-TFG-2016-3611.pdf>
- Huamán, R. (2016). *Origen y desarrollo de las habilidades sociales*, Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/ejzvmxwl9q72/origen-y-desarrollo-de-las-habilidades-sociales/>
- Ikusmira. (21 de diciembre de 2023). *Barefacción*. Recuperado el 31 de diciembre de 2024, de Ikusmira: <https://ikusmira.org/p/baremacion>.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review Classics, Reprint #74509*, 1-25. doi:<https://store.hbr.org/product/skills-of-an-effective-administrator-harvard-business-review-classics/12049?sku=12049E-KND-ENG>
- López-Montero, T. A., & Castillo-Castillo, D. C. (2023). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos*, Cañar, Ecuador, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia t Tecnología, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Obtenido de <https://www.ojs.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1091/1821>
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*, Ciendiamérica N°3. Obtenido de [file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-InvestigacionAplicada-6163749%20(1).pdf)
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*, Segunda Edición. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

- Martínez, A. M., & Cerna, Y. B. (2023). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Chancay, 2019*. (Tesis para optar el Itulo Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión) Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3274/Tesis%20Martinez-Cerna.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Matos, G. C., & Caridad, M. (2009). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales*. (CICAG, Universidad Rafael Beloso Chacín) Obtenido de file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-CompetenciasGerencialesYDesempenoLaboralDeAutorida-2950216.pdf
- Mazariegos, A. (2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*, Cegid. Obtenido de <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Olivo, S. R. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Docencia Universitaria, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14619/Olivo\\_VSR.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14619/Olivo_VSR.pdf?sequence=1)
- Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A. (2016). *Aprobar el Nuevo Cuadro para Asignación de Personal Provisional - 2016 de la Municipalidad Provincial de Huamanga, MPH*. Obtenido de [https://repo.munihuamanga.gob.pe/Documentos\\_mph/Munitransparencia/Doc\\_gestion/CAP/2016/cap\\_2016.pdf](https://repo.munihuamanga.gob.pe/Documentos_mph/Munitransparencia/Doc_gestion/CAP/2016/cap_2016.pdf)
- Ore Gutiérrez, E. (2015). *El abc de la Tesis: con contrastación de hipótesis*. Ayacucho: Imprenta Multiservicios Publigráf.

- Ortega, C. (2024). *Investigación cuantitativa. Qué es y cómo realizarla*, QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>
- Oscoco, J. E. (2019). *Habilidades duras y desempeño de tareas en la oficina general de administración del ministerio de transportes y comunicaciones, cercado de Lima 2019*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70453/Oscoco\\_TJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70453/Oscoco_TJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palmar, R. S., & Valero, J. M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del Estado Zulia*, Espacios Públicos, Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pearson Higher Education. (1 de agosto de 2023). *7 habilidades interpersonales que debes fortalecer en universitarios*, Educación. Obtenido de <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/7-habilidades-interpersonales-que-debes-fortalecer-en-universitarios>
- Pimienta Lastra, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Recuperado el 16 de junio de 2025, de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Ramos, C. (2020). Alcances de una investigación, Ciencia América. Obtenido de [file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pelayo/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475%20(1).pdf)

- Real Academia Española. (2024). *Habilidad*. Obtenido de <https://dle.rae.es/habilidad>
- Reyes Augusto, C. J. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28922>
- Roco Videla, A., Vladimir Flores, S., Olguin Barraza, M., & Maureira Carsalade, N. (07 de marzo de 2024). *Scielo*. Recuperado el 15 de setiembre de 2024
- Robinson, S. L., & Bannett, R. J. (1995). *Una tipología de conductas desviadas en el lugar de trabajo: un estudio de escalamiento multidimensional*. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1995-35212-001>
- Rus, E. (2021). *Personal administrativo*, Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/personal-administrativo.html>
- Sánchez, & Cesar, L. (2024). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de una municipalidad de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140519/Sanchez\\_ALC-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140519/Sanchez_ALC-SD.pdf?sequence=1)
- Valderrama Mendoza, S. (2024). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica Cuantitativa*. Lima: Grupo editorial San Marcos.
- Valiente, N. (2016). *Las conductas contraproductivas en el trabajo*. (Trabajo de fin de grado, Universidad Zaragoza) Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/58177/files/TAZ-TFG-2016-3611.pdf>
- Vásquez, G. A. (2017). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho,*.

- (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20342/vasquez\\_cg.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20342/vasquez_cg.pdf?sequence=1)
- Veschi, B. (2018). *Etimología de habilidad*. Obtenido de <https://etimologia.com/habilidad/>
- Villavicencio, E., & Arteaga, M. J. (2020). *Correlación de variables cualitativas ordinales ¿Cómo interpretar el índice de Kendall?* Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/342901805\\_CORRELACION\\_DE\\_VARIABLES\\_CUALITATIVAS\\_ORDINALES\\_Como\\_interpretar\\_el\\_indice\\_de\\_Kendall](https://www.researchgate.net/publication/342901805_CORRELACION_DE_VARIABLES_CUALITATIVAS_ORDINALES_Como_interpretar_el_indice_de_Kendall)
- Villegas Villegas, L., Marroquin Peña, R., del Castillo Narro, V., & Sánchez Quintana, R. (2019). *Teoría y Praxis de la investigación científica: Tesis de maestría y doctorado*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, Octava Edición, Prentice Hall. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

## **Anexos**

### Anexo 1 Matriz de Consistencia

**TEMA:** Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga - departamento de Ayacucho, 2024.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema general</b> ¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b> a) ¿En qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024? b) ¿En qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024? c) ¿En qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Determinar en qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b> a) Determinar en qué medida las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024 b) Determinar en qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024 c) Determinar en qué medida las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b> a) Las habilidades técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024 b) Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024 c) Las habilidades conceptuales se relacionan directamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024</p>	<p><b>1. Variable uno</b> X. Habilidades gerenciales</p> <p><b>Dimensiones</b> x1. Habilidades técnicas x2. Habilidades interpersonales x3. Habilidades conceptuales</p> <p><b>2. Variable dos</b> Y. Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b> y1. Desempeño contextual y2. Desempeño de tareas y3. Conductas contraproductivas</p>	<p><b>1. Tipo de investigación.</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b> Descriptivo y correlacional.</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Población = 221 Muestra = 141 colaboradores</p> <p><b>4. Enfoque de investigación</b> Cuantitativo</p> <p><b>5. Técnica e instrumento.</b> Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2 Cuestionario de la variable habilidades gerenciales

Introducción:

Sr Buenos ....., para llevar a cabo la investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga - departamento de Ayacucho, 2024”, al requerir información, solicitamos su atención, a fin de llenar el siguiente instrumentoca marcando con una equis (X) una sola opción en cada una de las dimensiones que se presenta a continuación, de acuerdo a la siguiente escala.

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

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>					
1. Su colega de trabajo se apoya en algún Software para realizar las actividades planificadas					
2. El personal administrativo hace seguimiento diario a las actividades planificadas					
3. La política de la municipalidad es capacitar a sus trabajadores administrativos en técnicas requeridas					
4. La autoridad superior evalúa a los trabajadores administrativos respecto a aspectos técnicos					
5. Su colega de trabajo cuenta con habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos					
6. Su colega de trabajo cuenta con habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos					
7. El personal administrativo utiliza hoja de cálculo para controlar los inventarios					
8. Su colega de trabajo está capacitado para afrontar tareas específicas					
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>					
9. Su colega de trabajo mantiene comunicaciones adecuadas con el compañero de trabajo					
10. Los logros de la municipalidad son el resultado de la participación activa del personal administrativo					
11. El empleado define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo					

12. El empleado plantea objetivos claros que motiven al equipo a alcanzarlos					
13. El personal administrativo utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces					
14. Su colega de trabajo utiliza el carisma para influir en los colegas de trabajo					
15. Su colega de trabajo mantiene relaciones afectivas con las personas de todos los niveles de la institución					
16. Su colega de trabajo es un buen apoyo (coopera) cuando es requerido					
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>					
17. Los trabajadores se especializan para lograr los objetivos institucionales					
18. Los puestos de trabajo son fuente de desarrollo personal					
19. El empleado interactúa efectivamente con las demás áreas de la institución					
20. El empleado está al tanto de los sucesos que ocurren en el entorno institucional					
21. El empleado obtiene información para identificar problemas que afectan a la institución					
22. El personal administrativo define los recursos necesarios para cumplir con las tareas					
23. El personal administrativo toma decisiones en base a aspectos intuitivos o de experiencia					
24. El empleado hace analogía para generar ideas creativas					
25. El empleado visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional					

### Anexo 3 Cuestionario de la variable desempeño laboral

Introducción:

Sr Buenos ....., para llevar a cabo la investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga - departamento de Ayacucho, 2024”, al requerir información, solicitamos su atención, a fin de llenar el siguiente instrumentoca marcando con una equis (X) una sola opción en cada una de las dimensiones que se presenta a continuación, de acuerdo a la siguiente escala.

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

Dimensiones/ Ítems	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Desempeño contextual</b>					
26. El personal administrativo ayuda a sus colegas de trabajo para lograr resultados favorables					
27. Su colega de trabajo está en condiciones para llevar a cabo trabajo en equipo					
28. El trabajo en equipo favorece las actividades diarias de la municipalidad					
29. La integración entre colegas de trabajo es el adecuado					
30. El jefe de oficina imparte directivas concretas para cumplir con las tareas					
31. La dirección que imparte tu jefe inmediato te inspira confianza					
32. Su colega de trabajo muestra compromiso con la institución					
33. Su colega de trabajo concibe iniciativas con el único propósito de logro institucional					
<b>Dimensión: Desempeño de tareas</b>					
34. Las tareas están adecuadamente diseñadas para el cumplimiento de funciones					
35. Las tareas asignadas a los empleados responden a la estructura orgánica de la institución					
36. Tu área de trabajo está ubicada en la estructura orgánica					

37. Los puestos de trabajo son lo suficientemente necesarios para cumplir con los objetivos institucionales					
38. En las oficinas el número de trabajadores es lo suficiente para cumplir con las tareas					
39. Su colega de trabajo conoce las funciones del puesto que desempeña					
40. Su colega de trabajo posee las destrezas requeridas para el desempeño de sus funciones					
<b>Dimensión: Conductas contraproductivas</b>					
41. Su colega de trabajo no cumple las actividades planificadas de manera intencional					
42. Su colega de trabajo da mal uso a los bienes y servicios de la institución					
43. Su colega de trabajo llega siempre tarde a trabajar					
44. Su colega de trabajo en el horario de trabajo consume alcohol					
45. Su colega de trabajo es agresivo en el centro de trabajo					
46. Para lograr un trabajo en la municipalidad, existe favoritismo político					
47. Su colega de trabajo abandona su centro de trabajo en cualquier momento.					

**Anexo 4 Validez del instrumento de investigación-opinión de expertos.**

**Anexo 4: Validez de instrumento**

**JUEZ 1. INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

Ítems	VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>								
1	Su colega de trabajo se apoya en algún Software para realizar las actividades planificadas	Si		Si		Si		
2	El personal administrativo hace seguimiento diario a las actividades planificadas	Si		Si		Si		
3	La política de la municipalidad es capacitar a sus trabajadores administrativos en técnicas requeridas	Si		Si		Si		
4	La autoridad superior evalúa a los trabajadores administrativos respecto a aspectos técnicos	Si		Si		Si		
5	Su colega de trabajo cuenta con habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos	Si		Si		Si		
6	El personal administrativo utiliza hoja de cálculo para controlar los inventarios	Si		Si		Si		
7	El personal administrativo se capacita en temas informáticos	Si		Si		Si		
8	Su colega de trabajo está capacitado para afrontar tareas específicas	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>								
9	Su colega de trabajo mantiene comunicaciones adecuadas con el compañero de trabajo	Si		Si		Si		
10	Los logros de la municipalidad son el resultado de la participación activa del personal administrativo	Si		Si		Si		

11	El empleado define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo	Si		Si		Si		
12	El empleado plantea objetivos claros que motiven al equipo a alcanzarlos	Si		Si		Si		
13	El personal administrativo utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces	Si		Si		Si		
14	Su colega de trabajo utiliza el carisma para influir en los colegas de trabajo	Si		Si		Si		
15	Su colega de trabajo mantiene relaciones afectivas con las personas de todos los niveles de la institución	Si		Si		Si		
16	Su colega de trabajo es un buen apoyo (coopera) cuando es requerido	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>								
17	Los trabajadores se especializan para lograr los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
18	Los puestos de trabajo son fuente de desarrollo personal	Si		Si		Si		
19	El empleado interactúa efectivamente con las demás áreas de la institución	Si		Si		Si		
20	El empleado está al tanto de los sucesos que ocurren en el entorno institucional	Si		Si		Si		
21	El empleado obtiene información para identificar problemas que afectan a la institución	Si		Si		Si		
22	El personal administrativo define los recursos necesarios para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		

23	El personal administrativo toma decisiones en base a aspectos intuitivos o de experiencia	Si		Si		Si		
24	El empleado hace analogía para generar ideas creativas	Si		Si		Si		
25	El empleado visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional	Si		Si		Si		
Ítems	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL	Pertenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Desempeño contextual</b>								
26	El personal administrativo ayuda a sus colegas de trabajo para lograr resultados favorables	Si		Si		Si		
27	Su colega de trabajo está en condiciones para llevar a cabo trabajo en equipo	Si		Si		Si		
28	El trabajo en equipo favorece las actividades diarias de la municipalidad	Si		Si		Si		
29	La integración entre colegas de trabajo es el adecuado	Si		Si		Si		
30	El jefe de oficina imparte directivas concretas para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
31	La dirección que imparte tu jefe inmediato te inspira confianza	Si		Si		Si		
32	Su colega de trabajo muestra compromiso con la institución	Si		Si		Si		
33	Su colega de trabajo concibe iniciativas con el único propósito de logro institucional	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Desempeño de tareas</b>								
34	Las tareas están adecuadamente diseñadas para el cumplimiento de funciones	Si		Si		Si		

35	Las tareas asignadas a los empleados responden a la estructura orgánica de la institución	Si		Si		Si		
36	Tu área de trabajo está ubicada en la estructura orgánica	Si		Si		Si		
37	Los puestos de trabajo son lo suficientemente necesarios para cumplir con los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
38	En las oficinas el número de trabajadores es lo suficiente para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
39	Su colega de trabajo conoce las funciones del puesto que desempeña	Si		Si		Si		
40	Su colega de trabajo posee las destrezas requeridas para el desempeño de sus funciones	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Conductas Contraproductivas</b>								
41	Su colega de trabajo no cumple las actividades planificadas de manera intencional	Si		Si		Si		
42	Su colega de trabajo da mal uso a los bienes y servicios de la institución	Si		Si		Si		
43	Su colega de trabajo llega siempre tarde a trabajar	Si		Si		Si		
44	Su colega de trabajo en el horario de trabajo consume alcohol	Si		Si		Si		
45	Su colega de trabajo es agresivo en el centro de trabajo	Si		Si		Si		
46	Para lograr un trabajo en la municipalidad, existe favoritismo político	Si		Si		Si		
47	Su colega de trabajo abandona su centro de trabajo en cualquier momento.	Si		Si		Si		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: a) Aplicable ( X ), b) Aplicable después de corregir ( ), c) No aplicable ( )

Apellidos y nombres de juez validador: **PELAYO HILARIO VALENZUELA**

Especialidad del validador: Doctor en Economía

Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad. Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Ayacucho, 11 de setiembre 2024.**



Firma del Experto

**DNI: 28216089 Telf./Celular: 989173422**

## Anexo 4: Validez de instrumento

## JUEZ 2. INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Ítems	VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>								
1	Su colega de trabajo se apoya en algún Software para realizar las actividades planificadas	Si		Si		Si		
2	El personal administrativo hace seguimiento diario a las actividades planificadas	Si		Si		Si		
3	La política de la municipalidad es capacitar a sus trabajadores administrativos en técnicas requeridas	Si		Si		Si		
4	La autoridad superior evalúa a los trabajadores administrativos respecto a aspectos técnicos	Si		Si		Si		
5	Su colega de trabajo cuenta con habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos	Si		Si		Si		
6	El personal administrativo utiliza hoja de cálculo para controlar los inventarios	Si		Si		Si		
7	El personal administrativo se capacita en temas informáticos	Si		Si		Si		
8	Su colega de trabajo está capacitado para afrontar tareas específicas	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>								
9	Su colega de trabajo mantiene comunicaciones adecuadas con el compañero de trabajo	Si		Si		Si		
10	Los logros de la municipalidad son el resultado de la participación activa del personal administrativo	Si		Si		Si		

11	El empleado define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo	Si		Si		Si		
12	El empleado plantea objetivos claros que motiven al equipo a alcanzarlos	Si		Si		Si		
13	El personal administrativo utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces	Si		Si		Si		
14	Su colega de trabajo utiliza el carisma para influir en los colegas de trabajo	Si		Si		Si		
15	Su colega de trabajo mantiene relaciones afectivas con las personas de todos los niveles de la institución	Si		Si		Si		
16	Su colega de trabajo es un buen apoyo (coopera) cuando es requerido	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>								
17	Los trabajadores se especializan para lograr los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
18	Los puestos de trabajo son fuente de desarrollo personal	Si		Si		Si		
19	El empleado interactúa efectivamente con las demás áreas de la institución	Si		Si		Si		
20	El empleado está al tanto de los sucesos que ocurren en el entorno institucional	Si		Si		Si		
21	El empleado obtiene información para identificar problemas que afectan a la institución	Si		Si		Si		
22	El personal administrativo define los recursos necesarios para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		

23	El personal administrativo toma decisiones en base a aspectos intuitivos o de experiencia	Si		Si		Si		
24	El empleado hace analogía para generar ideas creativas	Si		Si		Si		
25	El empleado visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional	Si		Si		Si		
Ítems	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL	Pertenencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Desempeño contextual</b>								
26	El personal administrativo ayuda a sus colegas de trabajo para lograr resultados favorables	Si		Si		Si		
27	Su colega de trabajo está en condiciones para llevar a cabo trabajo en equipo	Si		Si		Si		
28	El trabajo en equipo favorece las actividades diarias de la municipalidad	Si		Si		Si		
29	La integración entre colegas de trabajo es el adecuado	Si		Si		Si		
30	El jefe de oficina imparte directivas concretas para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
31	La dirección que imparte tu jefe inmediato te inspira confianza	Si		Si		Si		
32	Su colega de trabajo muestra compromiso con la institución	Si		Si		Si		
33	Su colega de trabajo concibe iniciativas con el único propósito de logro institucional	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Desempeño de tareas</b>								
34	Las tareas están adecuadamente diseñadas para el cumplimiento de funciones	Si		Si		Si		

35	Las tareas asignadas a los empleados responden a la estructura orgánica de la institución	Si		Si		Si		
36	Tu área de trabajo está ubicada en la estructura orgánica	Si		Si		Si		
37	Los puestos de trabajo son lo suficientemente necesarios para cumplir con los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
38	En las oficinas el número de trabajadores es lo suficiente para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
39	Su colega de trabajo conoce las funciones del puesto que desempeña	Si		Si		Si		
40	Su colega de trabajo posee las destrezas requeridas para el desempeño de sus funciones	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Conductas Contraproductivas</b>								
41	Su colega de trabajo no cumple las actividades planificadas de manera intencional	Si		Si		Si		
42	Su colega de trabajo da mal uso a los bienes y servicios de la institución	Si		Si		Si		
43	Su colega de trabajo llega siempre tarde a trabajar	Si		Si		Si		
44	Su colega de trabajo en el horario de trabajo consume alcohol	Si		Si		Si		
45	Su colega de trabajo es agresivo en el centro de trabajo	Si		Si		Si		
46	Para lograr un trabajo en la municipalidad, existe favoritismo político	Si		Si		Si		
47	Su colega de trabajo abandona su centro de trabajo en cualquier momento.	Si		Si		Si		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad: a) Aplicable ( X ), b) Aplicable después de corregir ( ), c) No aplicable ( )

Apellidos y nombres de juez validador: **EUSTERIO ORE GUTIERREZ**

Especialidad del validador: Doctor en Administración.

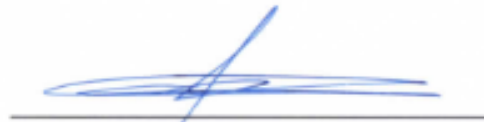
Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad. Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Ayacucho, 11 de setiembre 2024.**



Firma del Experto

DNI: 28227213 Telf./Celular: 994424451

## Anexo 4: Validez de instrumento

## JUEZ 3. INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Ítems	VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Habilidades técnicas</b>								
1	Su colega de trabajo se apoya en algún Software para realizar las actividades planificadas	Si		Si		Si		
2	El personal administrativo hace seguimiento diario a las actividades planificadas	Si		Si		Si		
3	La política de la municipalidad es capacitar a sus trabajadores administrativos en técnicas requeridas	Si		Si		Si		
4	La autoridad superior evalúa a los trabajadores administrativos respecto a aspectos técnicos	Si		Si		Si		
5	Su colega de trabajo cuenta con habilidades técnicas para adaptarse a los cambios tecnológicos	Si		Si		Si		
6	El personal administrativo utiliza hoja de cálculo para controlar los inventarios	Si		Si		Si		
7	El personal administrativo se capacita en temas informáticos	Si		Si		Si		
8	Su colega de trabajo está capacitado para afrontar tareas específicas	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>								
9	Su colega de trabajo mantiene comunicaciones adecuadas con el compañero de trabajo	Si		Si		Si		
10	Los logros de la municipalidad son el resultado de la participación activa del personal administrativo	Si		Si		Si		

11	El empleado define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo	Si		Si		Si		
12	El empleado plantea objetivos claros que motiven al equipo a alcanzarlos	Si		Si		Si		
13	El personal administrativo utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces	Si		Si		Si		
14	Su colega de trabajo utiliza el carisma para influir en los colegas de trabajo	Si		Si		Si		
15	Su colega de trabajo mantiene relaciones afectivas con las personas de todos los niveles de la institución	Si		Si		Si		
16	Su colega de trabajo es un buen apoyo (coopera) cuando es requerido	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Habilidades conceptuales</b>								
17	Los trabajadores se especializan para lograr los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
18	Los puestos de trabajo son fuente de desarrollo personal	Si		Si		Si		
19	El empleado interactúa efectivamente con las demás áreas de la institución	Si		Si		Si		
20	El empleado está al tanto de los sucesos que ocurren en el entorno institucional	Si		Si		Si		
21	El empleado obtiene información para identificar problemas que afectan a la institución	Si		Si		Si		
22	El personal administrativo define los recursos necesarios para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		

23	El personal administrativo toma decisiones en base a aspectos intuitivos o de experiencia	Si		Si		Si		
24	El empleado hace analogía para generar ideas creativas	Si		Si		Si		
25	El empleado visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional	Si		Si		Si		
Ítems	<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión: Desempeño contextual</b>								
26	El personal administrativo ayuda a sus colegas de trabajo para lograr resultados favorables	Si		Si		Si		
27	Su colega de trabajo está en condiciones para llevar a cabo trabajo en equipo	Si		Si		Si		
28	El trabajo en equipo favorece las actividades diarias de la municipalidad	Si		Si		Si		
29	La integración entre colegas de trabajo es el adecuado	Si		Si		Si		
30	El jefe de oficina imparte directivas concretas para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
31	La dirección que imparte tu jefe inmediato te inspira confianza	Si		Si		Si		
32	Su colega de trabajo muestra compromiso con la institución	Si		Si		Si		
33	Su colega de trabajo concibe iniciativas con el único propósito de logro institucional	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Desempeño de tareas</b>								
34	Las tareas están adecuadamente diseñadas para el cumplimiento de funciones	Si		Si		Si		

35	Las tareas asignadas a los empleados responden a la estructura orgánica de la institución	Si		Si		Si		
36	Tu área de trabajo está ubicada en la estructura orgánica	Si		Si		Si		
37	Los puestos de trabajo son lo suficientemente necesarios para cumplir con los objetivos institucionales	Si		Si		Si		
38	En las oficinas el número de trabajadores es lo suficiente para cumplir con las tareas	Si		Si		Si		
39	Su colega de trabajo conoce las funciones del puesto que desempeña	Si		Si		Si		
40	Su colega de trabajo posee las destrezas requeridas para el desempeño de sus funciones	Si		Si		Si		
<b>Dimensión: Conductas Contraproductivas</b>								
41	Su colega de trabajo no cumple las actividades planificadas de manera intencional	Si		Si		Si		
42	Su colega de trabajo da mal uso a los bienes y servicios de la institución	Si		Si		Si		
43	Su colega de trabajo llega siempre tarde a trabajar	Si		Si		Si		
44	Su colega de trabajo en el horario de trabajo consume alcohol	Si		Si		Si		
45	Su colega de trabajo es agresivo en el centro de trabajo	Si		Si		Si		
46	Para lograr un trabajo en la municipalidad, existe favoritismo político	Si		Si		Si		
47	Su colega de trabajo abandona su centro de trabajo en cualquier momento.	Si		Si		Si		

Observaciones (precisar si hubiera): .....

Opinión de aplicabilidad:      a) Aplicable    ( X ),    b) Aplicable después de corregir    (    ),    c) No aplicable (    )

Apellidos y nombres de juez validador: VALLODRES RODRIGUEZ, ZAMELI F.

Especialidad del validador: Maestro... Administración

Pertenencia. El ítem corresponde al concepto teórico formulado

Relevancia. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad. Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Ayacucho, 11 de setiembre 2024.



Firma del Experto

DNI: 09215317 ..... Telf./Celular: 966 500454 ,

### Anexo 5 Análisis de fiabilidad

#### *“Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida”*

La consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George y Mallery, 2003 (citado en Hernández y Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- “Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

El instrumento a medir la variable habilidades gerenciales está conformada por 25 ítems de aplico a una muestra de 141 colaboradores de la municipalidad provincial de Huamanga.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,995	25

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.995, entonces, es excelente.

El instrumento a medir la variable desempeño laboral está conformada por 22 ítems de aplico a una muestra de 141 colaboradores de la municipalidad provincial de Huamanga.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,994	22

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.994, entonces, es excelente.

### Anexo 6 Prueba de normalidad

a. Hipótesis.

“Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal”

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba Wc menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha; n)}$

#### *Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

#### **Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
N		141	141
Parámetros normales	Media	85.9574	76.9007
	Desv. Desviación	21.60882	16.38654
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.112	0.146
	Positivo	0.112	0.146
	Negativo	-0.067	-0.132
Estadístico de prueba		0.112	0.146
Sig. asin. (bilateral)		0.000	0.000





82	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
83	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
84	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
85	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
86	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
87	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
88	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
89	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
90	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
113	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
114	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
115	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
116	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4











### Anexo 9 Baremación

Un baremo, es una tabla de cálculos o un conjunto de normas que establecen el conjunto de criterios para medir.

#### 1. Baremo de la escala para medir variable habilidades gerenciales.

Variable e indicador		Mala	Regular	Buena
x	variable habilidades gerenciales	(25-58)	(59-92)	(93-125)
x1	Habilidades técnicas	(8-19)	(20-31)	(32-40)
x2	Habilidades interpersonales	(8-19)	(20-31)	(32-40)
x3	Habilidades conceptuales	(9-21)	(22-34)	(35-45)

#### a. Determinación de baremo para medir variable habilidades gerenciales.

<b>X. Habilidades gerenciales (25 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
<b>X. Habilidades gerenciales (25 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>
a. valor máximo	5	25	125
b. valor mínimo	1	25	25
rango (a-b)			100
calificación (mala, regular y buena)			3
amplitud			33.33
<b>2.- Determinación del intervalo</b>			
valor mínimo	25	59	93
amplitud	33	33	32
intervalo	58	92	125
<b>3.- Baremo de habilidades gerenciales</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
X. Habilidades gerenciales (25 Ítems)	(25-58)	(59-92)	(93-125)

<b>X1. Habilidades técnicas (8 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
<b>X1. Habilidades técnicas (8 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>
a. valor máximo	5	8	40
b. valor mínimo	1	8	8

rango (a-b)			32
calificación (mala, regular y buena)			3
amplitud			10.67
<b>2.- Determinación del intervalo</b>			
valor mínimo	8	20	32
amplitud	11	11	8
intervalo	19	31	40
<b>3.- Baremo de habilidades técnicas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
X1. Habilidades técnicas (8 Ítems)	(8-19)	(20-31)	(32-40)

<b>X2. Habilidades interpersonales (8 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
<b>X2. Habilidades interpersonales (8 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>
a. valor máximo	5	8	40
b. valor mínimo	1	8	8
rango (a-b)			32
calificación (mala, regular y buena)			3
amplitud			10.67
<b>2.- Determinación del intervalo</b>			
valor mínimo	8	20	32
amplitud	11	11	8
intervalo	19	31	40
<b>3.- Baremo de Habilidades interpersonales</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
X2. Habilidades interpersonales (8 Ítems)	(8-19)	(20-31)	(32-40)

<b>X3. Habilidades conceptuales (9 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
<b>X3. Habilidades conceptuales (9 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>
a. valor máximo	5	9	45
b. valor mínimo	1	9	9
rango (a-b)			36
calificación (mala, regular y buena)			3
amplitud			12.00
<b>2.- Determinación del intervalo</b>			
valor mínimo	9	22	35
amplitud	12	12	10
intervalo	21	34	45
<b>3.- Baremo de habilidades conceptuales</b>			

Descripción	Mala	Regular	Buena
X3. Habilidades conceptuales (9 Ítems)	(9-21)	(22-34)	(35-45)

**2. Baremo de la escala para medir desempeño laboral.**

Variable e indicador		Mala	Regular	Buena
Y	Desempeño laboral	(22-51)	(52-81)	(82-110)
y1	Desempeño contextual	(8-19)	(20-31)	(32-40)
y2	Desempeño de tareas	(7-16)	(17-26)	(27-35)
y3	Conductas contraproductivas	(7-16)	(17-26)	(27-35)

**a. Determinación de baremo de la escala para medir la variable desempeño laboral.**

<b>Y. Desempeño laboral (22 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
Y. Desempeño laboral (22 Ítems)	Calificación	Preguntas	Total
a. valor máximo	5	22	110
b. valor mínimo	1	22	22
rango (a-b)			88
calificación (mala, regular y buena)			3
amplitud			29.33
<b>2.- Determinación del intervalo</b>			
valor mínimo	22	52	82
amplitud	29	29	28
intervalo	51	81	110
<b>3.- Baremo de desempeño laboral</b>			
Descripción	Mala	Regular	Buena
Y. Desempeño laboral (22 Ítems)	(22-51)	(52-81)	(82-110)

<b>Y1. Desempeño contextual (8 Ítems)</b>			
<b>1.- Determinación de amplitud</b>			
Y1. Desempeño contextual (8 Ítems)	Calificación	Preguntas	Total
a. valor máximo	5	8	40
b. valor mínimo	1	8	8
rango (a-b)			32

calificación (mala, regular y buena)				3
amplitud				10.67
<b>2.- Determinación del intervalo</b>				
valor mínimo	8	20	32	
amplitud	11	11	8	
intervalo	19	31	40	
<b>3.- Baremo de Desempeño contextual</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	
Y1. Desempeño contextual (8 Ítems)	(8-19)	(20-31)	(32-40)	

<b>Y2. Desempeño de tareas (7 Ítems)</b>				
<b>1.- Determinación de amplitud</b>				
<b>Y2. Desempeño de tareas (7 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>	
a. valor máximo	5	7	35	
b. valor mínimo	1	7	7	
rango (a-b)				28
calificación (mala, regular y buena)				3
amplitud				9.33
<b>2.- Determinación del intervalo</b>				
valor mínimo	7	17	27	
amplitud	9	9	8	
intervalo	16	26	35	
<b>3.- Baremo de Desempeño de tareas</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	
Y2. Desempeño de tareas (7 Ítems)	(7-16)	(17-26)	(27-35)	

<b>Y3. Conducta Contraproduktiva (7 Ítems)</b>				
<b>1.- Determinación de amplitud</b>				
<b>Y3. Conducta Contraproduktiva (7 Ítems)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>	
a. valor máximo	5	7	35	
b. valor mínimo	1	7	7	
rango (a-b)				28
calificación (mala, regular y buena)				3
amplitud				9.33
<b>2.- Determinación del intervalo</b>				
valor mínimo	7	17	27	
amplitud	9	9	8	
intervalo	16	26	35	
<b>3.- Baremo de Conducta Contraproduktiva</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	
Y3. Conducta Contraproduktiva (7 Ítems)	(7-16)	(17-26)	(27-35)	

### Anexo 10 Apreciaciones para la interpretación de resultados

El estadístico Tau b de Kendall, es utilizado cuando los datos no se encuentran normalmente distribuidos donde las variables deben de tener una escala ordinal y es un procedimiento de prueba no paramétrica.

Si bien los resultados expresan el fruto de un proceso, estas son expresadas en dos momentos; la primera es la descriptiva, donde se aprecia tablas y figuras; la segunda, está referida a la prueba de hipótesis, en la cual, a fin de conocer el efecto correlación, se recurrió

a Villavicencio y Arteaga (2020), que muestra los siguientes coeficientes.

#### Tabla 21

*Valor de Tau b de Kendall.*

Intervalo	Categoría
De 0.00	No existe correlación
De 0.001 a 0.19	Correlación muy baja
De 0.20 a 0.39	Correlación baja
De 0.40 a 0.59	Correlación media
De 0.60 a 0.79	Correlación alta
De 0.80 a 0.99	Correlación muy alta
1.00	Correlación perfecta

*Nota:* Interpretación de valor de Tau b de Kendall.

En ese sentido se tiene un valor que se denomina Tau b de Kendall se tiene el valor de la significancia estadística del modelo matemático expresado en lenguaje de probabilidad (valor p).

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°094-2025-UNSCH-EPG/OGH

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

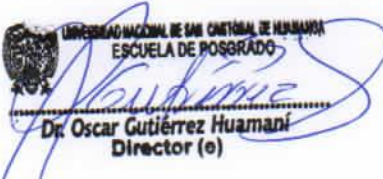
### **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

<b>AUTOR</b>	Bach. Yanmarco Alex MEDRANO BARTUREN
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga - departamento de Ayacucho, 2024
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>	19% de similitud
<b>N° DE TRABAJO</b>	2747647348
<b>FECHA</b>	10 de setiembre de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

10 de setiembre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Oscar Gutiérrez Huamani  
Director (e)

# Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024

*por* Yanmarco Alex MEDRANO BARTUREN

---

**Fecha de entrega:** 10-sept-2025 10:49p. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2747647348

**Nombre del archivo:** TESIS\_-\_MEDRANO\_BARTUREN.docx (4.04M)

**Total de palabras:** 24090

**Total de caracteres:** 109538

# Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huamanga – departamento de Ayacucho, 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

16%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	10%
	Trabajo del estudiante	
2	hdl.handle.net	6%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.unsch.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	<1%
	Trabajo del estudiante	
6	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac	<1%
	Trabajo del estudiante	

8

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

9

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR**  
**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**  
**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00513-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 11:00 a.m. del 22 de julio de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Mg. ROALDO PINO ANAYA** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. HERMES SEGUNDO BERMUDEZ VALQUI** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. PELAYO HILARIO VALENZUELA** y el **Mtro. JORGE ALBERTO PRADO PALOMINO**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA - DEPARTAMENTO DE AYACUCHO, 2024**, presentado por el **Bach. YANMARCO ALEX MEDRANO BARTUREN**. Teniendo como asesor al **Dr. DAVID ABEL NIETO MODESTO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: Dicisors ( 16 ).

**CALIFICACION (x)**

Aprobado(a) por Unanimidad.	✓
Aprobado(a) por Mayoría.	
Desaprobado(a) por Unanimidad.	
Desaprobado(a) por Mayoría.	

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. YANMARCO ALEX MEDRANO BARTUREN**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 13:10 hrs. se levanta la sesión. Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 13:20 hrs. del 22 de julio de 2025.

  
.....  
**Mg. ROALDO PINO ANAYA**  
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

  
.....  
**Dr. HERMES SEGUNDO BERMUDEZ VALQUI**  
Director de la UPG-FCEAC

  
.....  
**Dr. PELAYO HILARIO VALENZUELA**  
Miembro.

  
.....  
**Mtro. JORGE ALBERTO PRADO PALOMINO**  
Miembro.

  
.....  
**Dr. JOSE ALARCÓN GUERRERO**  
Secretario Docente.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....