



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018”.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA

Br. Ruth Cabrera Rojas.

ASESOR

Mg. Kieffer Segundo Bazán Vargas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Políticas Públicas

TARAPOTO – PERÚ

2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Tarapoto, a los once días del mes de agosto del año dos mil dieciocho, siendo las 6:00 p.m., en mérito de la **Resolución Directoral Académico N°308-2018/DPG-UCV-FT.**

Se procedió a recibir la Sustentación de la Tesis Titulada **"Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018"**, MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA PROMOCIÓN 2017-01 TARAPOTO; presentado por la bachiller **Cabrera Rojas Ruth**; ante el Jurado evaluador conformado por los siguientes Docentes:

Presidente : Mg. Kelter Sánchez Dávila
Secretario : MBA. Enrique Rengifo López
Vocal : Dr. Kieffer Segundo Bazán Vargas

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas formuladas por los miembros del Jurado, se tomó la decisión de APROBADO POR MAYORÍA (14) a Sustentación de la Tesis. Siendo las 6:53 pm se dio por concluido el presente acto firmado:


PRESIDENTE
Mg. Kelter Sánchez Dávila


SECRETARIO
MBA. Enrique Rengifo López


VOCAL
Dr. Kieffer Segundo Bazán Vargas

DEDICATORIA

A Dios, por concederme la vida, a mis padres, por el apoyo incondicional que me brindan día a día y son ejemplo a seguir.

A mis hijos Luciano e Iris, por la fortaleza y el amor.

Ruth.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por iluminar mi camino, por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad,

Le doy gracias a mis padres Luciano Cabrera e Iris Rojas, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Agradezco a ti Rodolfo Chumbe por el amor, la paciencia, la comprensión y el apoyo incondicional en los momentos difíciles.

Ruth.

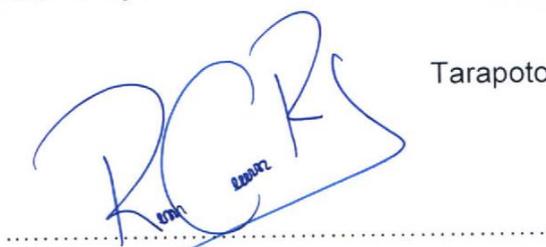
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Ruth Cabrera Rojas, estudiante del Programa de Gestión Pública, llevado a cabo en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 72743208, con la tesis titulada: "Habilidades Gerenciales y el desempeño Laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Tarapoto, 01 de julio del 2018

Br. Ruth Cabrera Rojas
DNI N° 72743208

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada: “Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018”, con el objetivo de conocer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

En el capítulo I, se presenta los estudios previos relacionados a las variables de estudio, tanto del ámbito internacional, nacional como local; asimismo el marco referencial relacionado al tema en estudio, el planteamiento y formulación del problema, la justificación, hipótesis y objetivos. El capítulo II, está relacionado al método de la investigación, que incluye el tipo de estudio, diseño de investigación, las variables y operacionalización de las variables; la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos; métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el capítulo III, se presentan el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y el procesamiento estadístico que nos permitió concluir el nivel de asociación entre variables.

En el capítulo IV, se analizan los resultados obtenidos contrastando con el marco teórico y los trabajos previos de las variables en estudio; en el capítulo V se consideran las conclusiones según los objetivos planteados y en el capítulo VI se describen las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones alcanzadas.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

ÍNDICE

Acta de Sustentación de Tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Indice	vii
Indice de tablas	ix
Indice de figura	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	38
Problema general	39
1.5. Justificación del estudio	39
1.6. Hipótesis	40
Hipótesis general	40
Hipótesis específicas	40
1.7. Objetivos	41
Objetivo general	41
Conocer la relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.....	41
Objetivos específicos	41
II. MÉTODO.....	42
2.1. Tipo de investigación.....	42
2.2. Diseño de investigación	42
2.3. Variables, operacionalización	43
Variables	43
Operacionalización de variables	44

2.4. Población y muestra	45
Población	45
Muestra.....	45
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	45
2.6. Método de análisis de datos	49
2.7. Aspectos éticos	50
III. RESULTADOS.....	51
IV. DISCUSIÓN	56
V. CONCLUSIONES	58
VI. RECOMENDACIONES.....	59
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
Anexos	64

Anexo N° 1: Matriz de consistencia.

Anexo N° 2: Instrumento de recojo de información.

Anexo N° 3: Fichas de validación de instrumentos.

Anexo N° 4: Análisis de fiabilidad de variables.

Anexo N° 5: Autorización para el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba – San Martín – 2018.....	54
Tabla 2. Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestion Educativa Local- Moyobamba - San Martín – 2018.....	52
Tabla 3. Prueba de correlación de las variables habilidades Gerenciales y el desempeño laboral...	57

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local- Moyobamba – San Martín – 2018.....	51
Figura 2. Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local- Moyobamba - San Martín – 2018.....	53
Figura 3. Correlación de las variables habilidades Gerenciales y el desempeño laboral.....	57

RESUMEN

El presente estudio titulado “Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín – 2018” tuvo como objetivo central: conocer la relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018, a fin de dar respuesta a la hipótesis planteada existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018; para ello se hizo uso de una investigación no experimental, con diseño descriptivo correlacional, en la que se evaluó a 56 trabajadores a través de una encuesta y una ficha de evaluación estilo Likert; tras lo cual en los resultados se logró identificar que las habilidades gerenciales presentes en la institución muestran ciertas deficiencias (52% malo) en cuanto a autoconocimiento, manejo del estrés, establecimiento de relaciones, entre otros, de igual manera también se identificó deficiencias (55% malo) en el desempeño laboral en términos de trabajo en equipo, iniciativa, establecimiento de metas y retroalimentación. Posteriormente se utilizó el estadístico Rho de Spearman, demostrando que ambas variables guardan una fuerte relación, ya que obtuvieron un coeficiente de correlación de 0,853, lo que nos indica que las habilidades gerenciales afectan en gran medida el desempeño laboral. Finalmente, el estudio concluye que las habilidades gerenciales afectan el desempeño laboral debido una falta de formación y conocimiento acerca de la importancia de estos aspectos en todo líder eficaz. Lo que afecta en gran manera el desempeño organizacional en su conjunto, afectando así la atención a los usuarios.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, desempeño, educación.

ABSTRACT

The present study entitled "Managerial skills and work performance in the workers of the Local Educational Management Unit - Moyobamba - San Martin - 2018" had as its central objective to know the relationship between Management skills and work performance in the workers of the Unit of Local Education Management - Moyobamba - San Martin - 2018, in order to respond to the hypothesis in which it is stated that there is a significant relationship between managerial skills and work performance in the workers of the Local Educational Management Unit - Moyobamba - San Martin - 2018; for this purpose, a non-experimental type of research was used, with a descriptive correlational design, in which 56 workers were evaluated through a survey and a Likert-style evaluation file; after which the results were able to identify that the management skills present in the institution show certain deficiencies (52% low) in terms of self-knowledge, stress management, establishment of relationships, among others, likewise deficiencies were identified (55 % low) in the work performance in terms of team work, initiative, goal setting and feedback. Later using Spearman's Rho statistic, it was shown that both variables have a strong relationship, since they obtained a correlation coefficient of 0.853, which shows that managerial skills greatly affect job performance. Finally, the study concludes that management skills affect job performance due to a lack of training and knowledge about the importance of these aspects in every effective leader. What greatly affects organizational performance as a whole.

Keywords: management skills, performance, education.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El mundo empresarial actual, presenta una dinámica y evolución sin precedentes, en el cual todos desean alcanzar el éxito, es así que en este contexto se hace necesario el contar con líderes con las habilidades y competencias necesarias para poder afrontar la realidad en la que se vive. Actualmente se hace evidente que las habilidades gerenciales se ven representados en el éxito de las organizaciones que dirigen, es así que tenemos el caso de empresas como Apple, multinacional que gracias a su CEO Steve Jobs logro liderar el mercado de los celulares en el mundo; Chevrolet, empresa la cual salió de la banca rota gracias a Ed whitacre, el cual simplifico en gran medida los procesos de la compañía; marvel, la cual al igual que la anterior pudo superar la bancarrota gracias a su líder Isaac Permutter.

Las habilidades administrativas son la disposición de aptitudes e información que un hombre tiene para completar los ejercicios de iniciativa, sin embargo en la actualidad existen muchos gerentes que no están suficientemente preparados, para asumir tiempos de prosperidad y adversidad, por ello es importante que un gerente desarrolle diversas habilidades pues le permitirán determinar el rumbo de la empresa y su permanencia en el sector, su nivel de preparación le facilitará alcanzar los objetivos propuestos (Gestión, 2015).

Por su parte el desempeño laboral, es la acción que evidencia el personal al realizar sus actividades y las tareas que exige su puesto de trabajo, en este contexto, hoy en día se percibe un bajo desempeño en la mayoría de colaboradores de las diferentes empresas, ello en gran parte se debe a la baja motivación y la escasa habilidades del personal, como también al deficiente liderazgo de los gerentes o directivos, por tal motivo es importante identificar oportunamente la causa del bajo rendimiento, de esa manera dar solución inmediata al problema (Puchol, 2013).

El gerenciamiento sirve como instrumentos de dirección, lo que afecta específicamente el desarrollo y avance del movimiento empresarial, ya que es un factor clave que debe tener cada asociación, debido a los beneficios que dicha actividad acarrea para la misma, es tanta la importancia brindada a dicha variable, que las empresas más representativas del mercado global invierten sumas millonarias en el estudio, preparación e implementación de las habilidades gerenciales en sus organigramas, sin embargo, no todas las instituciones cuentan con la posibilidad de implementar estrategias de capacitación, formación u amoldamiento de sus gerentes a dichos estándares, sobre todo en el caso de las Pymes, lo que como resultado acarrea problemas en el desempeño de la misma en el mercado, lo que a su vez repercute en el malestar de los trabajadores, y los clientes. La problemática radica en que los gerentes que tiene a cargo las diferentes empresas carecen de herramientas para interactuar, no ejercen liderazgo, no tienen una comunicación clara y reciproca con los colaboradores, impidiendo acercamiento, y cooperación con los grupos, con ello se desmejora totalmente los procesos de gestión, afecta el éxito de la empresa e influye en el bajo desempeño de los colaboradores, estas se expresan en la malas actitudes que muestra el personal durante la ejecución de sus actividades, ya que no tienen iniciativa, muestran poca responsabilidad y desinterés con las tareas encomendadas, desgano en las actividades grupales, falta de cooperación, etc., actitudes que a su vez impiden el cumplimiento de objetivos organizacionales, como el crecimiento de la misma (Arroyo, 2012).

Hoy en día, en gran medida las empresa peruanas, poseen bajos niveles de desempeño en comparación con empresas extranjeras, lo que ha ocasionado que el nivel de competitividad de las mismas no sea muy elevado, y esto a su vez se ha visto agravado con la llegada de la globalización, ya que el nivel competitivo de estas ha puesto en jaque a las empresas locales, sin embargo las empresas locales poseen fortalezas que podrían favorecerles en el actual mercado competitivo y que representan una gran ventaja para los líderes que las dirigen, como son el conocimiento minuciosos del mercado, los años de experiencia ganada, y la confianza de sus clientes, asimismo este escenario se podría sobrellevar de mejor manera si las organizaciones contaran con gerentes que

posean las habilidades necesarias para poder competir con empresas de talla internacional, gerentes que sepan cómo abordar y tener claro el objetivo que deben cumplir con su reunión de negocios (Puchol, 2013).

Asimismo, es esencial que el gerente tenga sus propias características, estándares únicos, Cualidades morales que se reflejen de forma remota y que otros respeten y necesiten seguir. Entre estas características están el carácter, el pionero debe mantener un poder que produce respeto, sea como sea, es importante tener carisma pues al primer contacto con las personas será la primera impresión que se lleven, además, debe resolverse para trabajar y su grupo, ya que este es el andamio. Entre hacer las cosas y visualizarlas, debes tener la sencillez de hablar con los demás y la capacidad de instruir por modelo, debes ser intrépido para proteger tu realidad, tu trabajo y tus parientes. De esta manera, debe estar constantemente centrado y centrado en torno al objetivo establecido. Sin embargo, también debe ser liberal con su conocimiento y experiencia, dado que transmitir su conocimiento permitirá a otros desarrollar sus aptitudes y capacidades. (Arroyo, 2012).

En el ámbito local las instituciones públicas padecen de un grave problema en su funcionar diario, la mala imagen ganada ante gran porcentaje de sus usuario, debido a sus limitaciones tanto en materia de recursos como de capacidades en sus colaboradores, ha ocasionado que la gestión de este tipo de organizaciones represente un gran reto para los profesionales, entre esas organizaciones podemos mencionar a la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba, institución encargada entre sus funciones de difundir, situar y regular el uso de medidas y disposiciones instructivas nacionales, provinciales en el campo de la administración institucional, y evaluar adicionalmente sus resultados en las organizaciones y proyectos de su localidad, por lo que para el cumplimiento de dicha labor, se hace necesario contar con habilidades gerenciales bien definidas a fin de lograr alcanzar el máximo desempeño, sin embargo en dicha institución se ha podido observar algunas deficiencias relacionadas con dicha variable en los aspectos de la calidad y cantidad de trabajo realizado, lo que ocasionado problemas en el cumplimiento de las metas planteadas, asimismo según se logró

indagar mediante algunos colaboradores, que las relaciones jefe – subordinado no son las más adecuadas y que de vez en cuando surgen algunas rencillas entre compañeros de labor. Es así que se hace evidente que dichos problemas ya están o podrían a un futuro dañar la imagen ante los usuarios de dicha organización, asimismo en la presente investigación, se presume que todos los problemas mencionados se puedan deber a deficiencias en algunas habilidades por parte de la gerencia.

Es por ello que en la presente investigación se busca establecer el grado de relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba a fin de contribuir en la identificación de las deficiencias existentes para la mejora del desempeño futuro.

1.2. Trabajos previos

Internacional

Pereda J. (2016). Investigación “*Estudio de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*”. (Tesis doctoral). Tiene como finalidad determinar las habilidades directivas con mayor valor para los trabajadores según su percepción. Es estudio tiene un enfoque cuantitativo, manteniendo un nivel exploratorio descriptivo. Para la cual ha tomado una muestra de 22 empleados de las diferentes entidades públicas; y como instrumento ha aplicado un cuestionario de preguntas, es decir una encuesta. Entre sus resultados obtuvo que las ciudades andaluzas con menor y mayor número de empleados públicos. Por su parte la tabla muestra los datos de empleo público disponibles ofreciendo un alza en 930 empleados en 2013 y 1.789 en 2014 en la administración autonómica. En total, la provincia de Córdoba ha creado empleo público neto en 307 efectivos en 2013 y de 1.222 empleados en 2014, un 0,69% y 2,64% respectivamente. Por último, llego a las siguientes conclusiones la circunstancia actual de las asociaciones abiertas solicita la organización de las habilidades administrativas que permitan ofrecer y construir un apoyo superior del

nacional. Aquellas organizaciones y sustancias abiertas que tengan sus formatos con administradores, jefes, directores de centro y representantes que tengan y manejen legítimamente las aptitudes administrativas e individuales, tienen una posición favorable inconfundible, que en el largo plazo será agresiva.

Reyes, Y. (2016). Tesis: *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”*. (Tesis de pregrado). Estudio que planteo como principal objetivo especificar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Siendo el tipo de investigación no experimental, un diseño descriptiva correlacional, siendo la muestra a 20 gerentes de la ciudad de Quetzaltenango, siendo evaluada las variables a través de una encuesta a dichos gerentes, los resultados se determinaron de manera estadística con el 63% de las preguntas son reveladoras ya que si se volviese a realizar los resultados serían iguales o idénticos, independiente de la muestra que se adquiriera, que los jefes tienen un arreglo de habilidades de administración que les permite enfrentar una amplia gama de desafíos que pueden surgir dentro de la organización. Entre los cuales podemos especificar información (calculada) y preparación, administración, asociación y correspondencia (estrategias) y estado mental para tratar y conectar con representantes. Por lo que entre sus conclusiones menciona que los gerentes poseen diversas habilidades gerenciales, que les permite liderar a un determinado grupo de personas, tomar decisiones, establecer estrategias de negociación con los clientes, logrado así el desarrollo y crecimiento organizacional.

Freire V. (2016). Investigación *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal de Tisaleo”*. (Tesis de pregrado). tuvo como objetivo principal investigar la influencia entre las variables, para la cual ha optado por una metodología de enfoque cuantitativa y cualitativo, tomando en cuenta una muestra de 74 trabajadores, como instrumento se toma el cuestionario, obteniendo los siguientes resultados, según datos obtenidos el 69% determinan que si sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior, el 31% determinan que; consideran que no sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior lo que representa que la mayor parte

de los encuestados perciben que hay niveles altos de confianza con su inmediato superior, mientras una parte pequeña indica que no sienten confianza lo que manifiesta que hay favoritismo. Por último, se concluyó que existe una relación entre ambas variables, pues un ambiente inadecuado, contribuye a que el colaborador no se desempeñe adecuadamente, todo lo contrario, este genera estrés, descoordinación, individualismo, falta de compañerismo y el incumplimiento de objetivos.

Nacional

Del Castillo A. (2016). Investigación *“La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016”*. (Tesis de posgrado). ha logrado determinar relación entre las dos variables mencionadas en dicho tema, aplicando en ello un estudio de tipo descriptivo, fundamentalmente correlacional, seleccionando la muestra de 40 personas de dichas radios y población está conformada de 82 trabajadores, llegamos a los siguientes resultados, existe una conexión crítica entre el aprendizaje y la ejecución de actividades de especialistas en regulación en el distrito Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de relación Rho Spearman de 0.71 hablaba de una alta relación entre la información y la ejecución variable del trabajo. Finalmente se concluye que la inadecuada gestión de talento humano ha reducido el nivel de desempeño de los colaboradores, pues estos no son motivados, no son capacitados, no reciben retroalimentación en las actividades o funciones que tiene dificultades, los directivos no evalúan permanentemente sus capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas.

Nolberto, C. (2017). Tesis: *“Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017”*. (Tesis de pregrado). la cual tiene como principal objetivo establecer la relación existente entre ambas variables mencionadas, en cuanto a metodología el tipo estudio es cuantitativo con un diseño correlacional, tomando una muestra de 323 trabajadores que fueron encuestados, llegando a los siguientes resultados que la gestión de recursos humanos y la ejecución de trabajos en la región de Pichanaqui en ese momento

experimentaron el coeficiente de Spearman arrojó un indicador de 0819, lo que demuestra que existe una alta conexión positiva entre el límite humano y el trabajo de administración de ejecución. Demostrando que, si se realiza una increíble organización de límite humano, percibirá en la ejecución del trabajo al especialista. Se presume que la planificación del personal y la idea de la vida laboral en el lugar de Pichanaqui, nos permiten mostrar a través del coeficiente de Spearman un 0756 esperado, lo que demuestra que existe una conexión positiva entre la disposición del personal y la Naturaleza de la obra.

Vera, E. (2017). Investigación “*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*”. (Tesis de posgrado). Tuvo la finalidad de establecer la relación entre las variables en mención. En cuanto a la metodología utilizó la básica de nivel descriptivo correlacional. Para la cual la muestra se estableció una cantidad de 70 personas. Quienes a través de una encuesta evaluaron cada una de las variables e indicadores mencionados en el cuestionario de preguntas. Se obtuvo como resultados que la responsabilidad 16%, puntualidad 11% y compromiso 11 % lo que Significa que hay poca comunicación con los docentes, que no demuestra la toma de decisiones que no se muestra en todos los docentes, por lo que no evidencia el trabajo en equipo, ni la gestión de los medios para resolver los problemas laborales. Finalmente, entre sus conclusiones se afirma la relación entre las habilidades de gestión y el desarrollo organizacional, siendo esto directo, corroborado a través del rho estadístico de Spearman, ya que arrojó un coeficiente de 0.907 que representa una alta correlación.

Regional

Diez E, (2016). Investigación “*Uso de las TIC y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Tarapoto del distrito fiscal de San Martín. Año 2016*”. (Tesis de posgrado). Su objetivo fundamental era establecer la conexión entre la utilización de los datos y los avances en la correspondencia (TIC) y la ejecución del trabajo para diferenciarlo. Se utilizó el plan correlacional sin juicio, la muestra fue para 64 personas, los instrumentos que

se aplicó fue la encuesta, para los resultados que los socios encuestaron desde su reconocimiento en cuanto a la variable de la utilización de las TIC de los trabajadores regulatorios de la Fiscalía de Tarapoto del Distrito Fiscal de San Martín, año 2016 lo que habla de un estado anormal de utilización de las TIC y está entre 66 y 90 puntos, consistente con un nivel normal de utilización de las TIC y entre 42 y 65 y el mínimo que habla de 18 a 41 puntos. La consecución finaliza el nivel de ejecución del trabajo de los profesionales de la administración en la Procuraduría General de la Sociedad del lugar de obligaciones de San Martín - Tarapoto en el año 2016, es Regular (en el 100% de la evaluación). Esto sugiere que las autoridades del Ministerio Público de Tarapoto no están jugando legítimamente en el trabajo.

Cruzado I. (2016). Investigación “*Compromiso organizacional y desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más de la Unidad Territorial de San Martín – 2015*”. (Tesis de posgrado). estudio que ha logrado establecer la relación entre las variables mencionadas, por lo que ha optado por una investigación preexperimental con diseño descriptiva correlacional, tomando en cuenta una muestra de 20 trabajadores que fueron encuestados llegando a los siguientes resultados, en relación con la ejecución del trabajo se ha distinguido que viene creciendo gravemente en un 60%, ya que se dieron inconsistencias en los puntos de vista jerárquicos, personal, materiales regularmente no accesibles a utilizar, posponer la consecución de objetivos, por lo que también ha sido el personal que paseaba observaba eligió participar en los ejercicios del establecimiento. Finalmente se concluye que, en relación con los puntos de vista individuales, se ha reconocido que el personal experimenta problemas para laborar en grupos, que las buenas relaciones no se mantienen entre colegas, por lo que no manifiestan una baja responsabilidad con respecto al trabajo.

Castro, F. & Chávez, J. (2017). “*Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017*”. (Tesis de pregrado). El objetivo principal fue determinar la relación entre los dos factores. El estudio fue no exploratorio, descriptivo, correlacional. Para lo cual se ha tomado una muestra

de 65 individuos, por lo que se utilizaron como un instrumento de examen para las revisiones, adquiriendo como resultado que, muy bien, se puede valorar que el nivel de visión de los socios autorizados con respecto a los atributos de un pionero de resonantes en los líderes de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín, que en su mayor parte se encuentran en el nivel normal (mitad extraversión, apertura a la experiencia 43.3%, amabilidad 48.3%, riesgo 40%, neuroticismo 60%), lo cual demostrar que, a pesar del hecho de que estas características son vistas por los asociados, no pueden considerarse como predominantes, ya que la normalidad de los compañeros de equipo que ven estas cualidades en un estado anormal es de segunda clase (extraversión 38.3%, abriéndose a la experiencia). 35.0%, amigabilidad 36.7%, obligación 40%, neuroticismo 26%), en este sentido, se resuelve que los jefes y los directores de malos hábitos en este momento no tienen una iniciativa contundente ya que solo el atributo del deber Es visto por un estado anormal de colegas del 40%. Se concluye que el liderazgo influye en el desempeño laboral, pues si la empresa cuenta con un jefe con capacidad de liderar, escuchar y persuadir, genera en el colaborador confianza, asimismo le permite desarrollar habilidades y conocimientos que contribuyan a mejorar sus actividades y al logro de objetivos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Habilidades gerenciales

Definición

Forman el vehículo mediante el cual la metodología y la rutina con respecto a la organización, los dispositivos y las estrategias, la identidad y el estilo funcionan para crear resultados convincentes en las asociaciones (Whetten y Cameron, 2011, p. 6).

Es evidente que demostrar habilidades superiores, en el ámbito gerencial, se transforma en un componente esencial para el progreso y

desarrollo de la institución, más aún, si está centrada en la gestión del talento humano dentro de la misma.

Pues diversos autores expresan su pensamiento en cuanto a ello, ya que es un tema muy estudiado por los especialistas en manejo de personas, por ello cabe considerar que las habilidades, es parte de las competencias gerenciales, ya que se encuentre conformada por los “habilidades, conocimientos, prácticas y estados de ánimo que un hombre debe tener para ser viable en una amplia variedad de posiciones y en varias clases de asociaciones” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 4). Pues en la actualidad ya no solo se califica o premia la inteligencia de las personas, sino la capacidad para desenvolverse y administrar su personalidad, así como la capacidad de gerenciar a otras personas.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011), considera que las habilidades administrativas “Enmarcan el vehículo mediante el cual la metodología y la rutina con respecto a la organización, los aparatos y los procedimientos, las identidades y el estilo funcionan para crear resultados convincentes en las asociaciones” (p. 8). En pocas palabras dichas habilidades son los pilares en las que basa el desarrollo y crecimiento de una organización, demostrando la gestión efectiva del mismo.

En la misma línea Whetten y Cameron (2011, p. 9), distinguen diversas características que definen las habilidades gerenciales, y las enmarcan de acuerdo con posición en la que se encuentra la persona que goza de ella; las que están conformadas en 5 componentes:

Conductuales

Comprende la ejecución de actividades que recorre un mismo camino por ende ofrecen un mismo resultado.

Son controlables

Pues dichas conductas que demuestre la persona es controlada por él mismo, ya que parte de su propia capacidad.

Se pueden desarrollar

Ya que las habilidades se pueden crear o desarrollar con la constante practica y mejora de los conocimientos gereciales.

Se encuentran interrelacionados y sobre puestas

Ya que las personas al demostrar sus habilidades, no solo demuestra una, sino que muchas de ellas se enlazan para desarrollar sus actividades, las que finalmente son identificadas a simple vista.

Ocasionalmente son contradictorias

Como ya se mencioanda distintas habilidade se relacionan, pero no siempre estas trabajan excusivamente para un sector o area, si no que cumplen distintos propositos.

Por otro lado, Madrigal (2009), considera que las habilidades directivas “son obtenidas y asimiladas para originar efectos previstos con máxima convicción” (p. 1). Una capacidad que necesariamente debe ser adoptada los directivos de la institución, pues depende ella para buscar con claridad el desarrollo de esta, al igual que el crecimiento de los colaboradores que la conforman.

Queda entendido que las habilidades se crear o son expuestas por las personas de acuerdo con el entorno o ambiente en la que se desempeña, sin embargo, existen algunas habilidades que son demostradas en todo ámbito como son las habilidades interpersonales, o

conocida también como las habilidades sociales que explícitamente definen la personalidad de una persona.

En otras instancias Urquijo y Bonilla (2008), mencionan que las habilidades en el ámbito gerencial están comprendidas por el “aprendizaje administrativo, que el lugar de trabajo sugiere o comprende para lograr el límite de unión y armonización de capacidades o subfunciones en varios niveles en las zonas de agente y de gestión de la organización, haciendo un progreso decente de ellas” (p. 217). Por lo que las habilidades forman parte de los requerimientos para ocupar un puesto de trabajo, las que a su vez son evaluadas durante la selección de personal; habilidades que no son las únicas que desarrollara el gerente, pues para gerenciar efectivamente en el transcurso debe generar otras habilidades.

Asimismo, Puchol (2013), considera que las actividades del gerente, comprende las funciones “denominadas continuas de Comunicación, Toma de Decisión y Gestión” (p. 11). Funciones específicas que demandan diversas habilidades, que conlleva a la gestión eficiente de la organización.

Importancia de las habilidades gerenciales

La importancia de las habilidades parte, del saber qué hacer y que deben hacer los directivos, principalmente conocer que necesitan para lograrlo y que resultados desean obtener del logro. Es por ello que un gerente al asumir su cargo debe tener el conocimiento previo de como gerenciar dicha área, por lo tanto, es ahí donde se “requieren aptitudes y capacidades relacionales con el objetivo final de despertar, liderar, guiar, impactar y convencer al grupo de trabajo. Esto, conectado a las

características que debería tener el director, enmarca el trinomio para lograr un administrador fructífero” (Madrigal, 2009, p. 8). Por ende, es ahí donde se crea la importancia de las habilidades gerenciales, que al poco tiempo son adoptados también por el personal.

Asimismo, la importancia de las habilidades gerenciales se centra la obtención de resultados, por lo que conducen procesos de cambio, en las que son necesarias las habilidades gerenciales para lograrlas (Rabouin, et. al, 2008, p. 238).

Implica asimismo es de vital importancia que el gestor demuestre habilidades de liderazgo frente al personal, la cual creara una imagen de guía para conseguir el desarrollo de la organización. En decir las habilidades gerenciales crear efectivamente un buen líder.

En cuanto a ello, la iniciativa es practicada por un hombre que tiene un experto más notable en lo que queda de la reunión, de la misma manera que se ha basado en numerosas características que los individuos tienen, por lo que estas características no se hacen en el individuo, sino que se mejoran, hasta el momento. Señala que son percibidos por el otro individuo, ya que, enfatizando en ellos, aparte de eso, las características del pionero deben respaldar a los dos, su individuo y la población general que lidera en el campo de los negocios.

En cuanto a ello, Chiavenato (2009); toma en cuenta que el liderazgo es “el impacto relacional aplicado en una circunstancia, coordinado a través del procedimiento de correspondencia humana para el cumplimiento de uno o unos pocos objetivos particulares” (p.56). En pocas palabras el comportamiento que demuestre el gerente frente a sus subordinados será muchas veces asimiladas por ellos, trayendo consigo conflictos en el liderazgo.

Por otro lado, es considerado como el proceso en el que un hombre incita a otros para ejecutar ciertos ejercicios para lograr objetivos

y objetivos, que así son los anhelos y deseos del pionero y los trabajadores. “La autoridad considera que la mediación de un número considerable de individuos para hacer un movimiento con un objetivo típico es útil para la organización, de la misma manera decide la situación del líder, y luego nuevamente a la luz del hecho de que la reunión de individuos que lideran la iniciativa no existe sería irrelevante” (Mc Arthur, 2006, p. 64).

A través de una gran iniciativa, podemos satisfacer los objetivos creados, de manera atractiva, sobre la base de que es posible que todo esté incluido y que funcione bajo una razón solitaria.

Por ende, las cualidades fundamentales de un líder están dividida en dos grupos, al principio, las fundamentales que son esas características básicas y sin las cuales no hay probabilidad de que un hombre pueda avanzar para convertirse en pionero. Además, las secundarias son aquellas características que sirven para ampliar los límites que a partir de ahora cuentan con el líder en su condición. (Maxwell, 2008, p. 23).

Evaluación de las habilidades gerenciales

En cuanto a ello, Whetten y Cameron (2011, p. 12) distinguen las habilidades gerenciales en tres componentes, siendo estas las habilidades personales, interpersonales y grupales; habilidades que conllevan a la práctica de una gestión eficaz de la organización. Las que se distinguen a continuación:

Dimensiones de habilidades gerenciales

Habilidades personales

Estas aptitudes se centran en cuestiones que pueden no incluir a otros individuos, se identifican con la administración de su propio yo, de ahora

en adelante las llaman habilidades individuales (Whetten y Cameron, 2011, p. 12).

Indicadores:

- Desarrollo del autoconocimiento

Como personaje principal de la institución debe mostrar el respeto a los valores y prioridades, mostrando asimismo una actitud positiva al cambio, reforzando constantemente su conocimiento.

- Manejo del estrés personal

Los directivos deben tener la capacidad para enfrentar los factores estresantes, tomando en cuenta la administración de su tiempo, y la flexibilidad para realizar su función.

- Solución analítica y creativa de problemas

Es necesaria utilizar la racionalidad para dar solución a los problemas, en tanto este sea creativo e innovador para los demás.

Habilidades interpersonales

Estas aptitudes se centran en su mayor parte en los problemas que surgen al interactuar con otras personas. Obviamente, hay algo de cobertura entre ellos, por lo tanto, para desarrollar cualquier aptitud adecuadamente, usted depende de numerosos territorios de especialización (Whetten y Cameron, 2011, p. 13).

Indicadores:

- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo; la cual debe hacerse a partir de los principios del coaching,

ofreciendo consultoría u orientación, al igual que escuchar al personal plenamente.

- Ganar poder e influencia; el poder ejercido debe ser democrático, y parcial para todos, pues esto influenciara en el personal creando autoridad sobre ellos.
- Motivación de los demás; debe mostrar la capacidad para aplicar factores motivadores para incrementar el desempeño de los trabajadores, principalmente recompensando los logros.
- Manejo de conflictos; debe mostrar la capacidad para resolver los conflictos, identificando las fuentes y aplicar estrategias conciliadoras sobre ellas.

Habilidades de grupo

Estas aptitudes se centralizan en cuestiones clave que surgen cuando es participe en reuniones de individuos, ya sea como pionero o como individuo del grupo (Whetten y Cameron, 2011, p. 12).

Indicadores:

- Facultamiento y delegación; debe mostrar el poder y la capacidad para delegar funciones en el grupo, asimismo compartir el poder para tomar el mando del mismo.
- Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo; Implica ejercer adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.

- Liderar el cambio positivo; influenciar una actitud positiva en el personal puede acelerar el desarrollo de las actividades, pues forma parte de la motivación y el liderazgo efectivo.

Cabe recalcar que estas habilidades son consecuentes, pues son asimiladas por el personal, de tal forma que cuanto más hábil sean los directivos, estas serán transmitidas subjetivamente a los trabajadores.

1.3.2 Desempeño laboral

Definición

Es la productividad o rendimiento que una persona adopta, en función al cumplimiento de funciones, actividades y objetivos, los cuales están obligados a ejecutar, para ello las empresas realizan una evaluación donde se determine la contribución del personal en la organización. “Asimismo justifica su permanencia en la misma, la mayoría de los colaboradores buscan la retroalimentación sobre las funciones que realizan” (Werther y Davis, 2008, p. 302). Es así que se da la evaluación para decidir qué medidas tomar, en caso de que el desempeño sea bajo, el gerente debe emplear una acción correctiva, sin embargo, si es alto o sobrepasa lo esperado debe ser alentado y motivado.

Las empresas hoy en día se preocupan por el rendimiento del personal, pues de ello depende el índice de productividad y la eficacia en el trabajo. “El desempeño laboral es la actuación del colaborador al realizar sus actividades diarias, sus tareas y las funciones que exige el área o cargo en el ámbito laboral, el cual a su vez permite demostrar su capacidad” (Cuesta, 2014, p. 29). Es necesario que las empresas realicen la evaluación del desempeño de los colaboradores, pues este permitirá orientar a las personas hacia las metas, asimismo asegurara que los procesos organizacionales se efectúen oportunamente, de ese modo

incrementar el nivel de productividad de los trabajadores, de los equipos y por último de la organización.

Factores internos y externos que influyen en el Rendimiento Laboral

Chiavenato (2011, p. 421), señala que la evaluación del desempeño laboral considera a los factores internos y externos, los que a continuación se presentan:

Factores internos

Son todos aquellos componentes organizacionales que inciden en el comportamiento del colaborador estas se desarrollan en el ámbito laboral (Chiavenato, 2011, p. 421).

- Liderazgo de la dirección.
- Estructura organizativa.
- Cultura de la empresa.

Factores externos

Son todos aquellos componentes personales que inciden en el comportamiento del colaborador, estos se dan por aspectos familiares, personales, etc. (Chiavenato, 2011, p. 421).

- Factores familiares y personales del empleado.
- Factores ambientales o higiénico: estos factores se refieren al tipo de vida que lleva el colaborador, asimismo los a los factores físicos como el nivel de ruido en el que trabaja, la iluminación, la ventilación del lugar, la mala alimentación y la poca comunicación interpersonal, estos aspectos desmotivan al personal generando un bajo desempeño (Chiavenato, 2011, p. 421).

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Para Mondy (2010, p. 283), la evaluación del desempeño es un procedimiento que se encuentra direccionada a alcanzar metas y objetivos, asimismo está enfocado a asegurar que los procesos se desarrollen de manera eficiente y de manera oportuna, de tal modo permita incrementar el nivel de productividad del personal, el nivel de competitividad de la empresa.

Por su parte Maristany (2007, p. 192), la evaluación del desempeño es una técnica que permite dar valor a la actuación del colaborador en su puesto de trabajo, además lo hace constar, por ello es necesario establecer parámetros que deben cumplir cada uno de los colaboradores, para posteriormente ser confrontados con los resultados conseguidos en la valoración.

Objetivo de la evaluación del desempeño laboral

Para Montes (2016, p. 16), la evaluación del desempeño laboral tiene como principal objetivo brindar información necesaria que apruebe mejorar el rendimiento de la mano de obra y de los equipos de trabajo, pues ello facilita determinar estrategias de mejora constante, asimismo permite la aplicación de modelos eficiente para reforzar el desempeño, estos finalmente crearan condiciones óptimas para el crecimiento profesional e individual de los colaboradores.

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es importante y fundamental, pues permite implementar estrategias y mejorar la eficacia.

Asimismo, permite a los directivos evaluar y medir el rendimiento individual y documentado, organizar las actividades laborales diariamente de los colaboradores con

las metas y propósitos estratégicos de la empresa, además facilita la identificación de fortalezas, debilidades en el rendimiento para luego diseñar programas o actividades de capacitación. (Alzate, 2016, p. 27).

Finalmente es importante luego de la evaluación realizar la retroalimentación adecuada al evaluado mediante el cual se le comunique de forma asertiva y clara las expectativas del desempeño laboral, como también brindarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

Según Maristany (2007, p. 201-202), la evaluación del desempeño posee las siguientes ventajas:

- Debido a los datos adquiridos por la evaluación de la ejecución, se pueden elaborar planes para el cambio individual, la preparación, la mejora, el avance, etc.
- Debido al uso de la evaluación de ejecución, el pionero y sus propios asociados pueden auditar la conducta obtenida de cada persona.
- La evaluación de ejecución permite el avance de diseños de cambio y metodologías que alivian las insuficiencias y deficiencias agregadas.
- También permite crear diseños de vocación concentrados en pioneros y diferentes representantes con potencial de avance.
- Puede dirigir actividades para obtener trae regiones menos creadas.

- Debido a este instrumento, es concebible dar mayor claridad prominente al marco de avance e impulso conectado dentro de la asociación.
- Debido a este dispositivo valioso, se puede obtener un nivel de inspiración más prominente en el asociado, una realidad que influye directamente en su rentabilidad y en el cambio de ejecución.
- Dado que el lugar de trabajo positivo es en estos días de importancia clave en cualquier asociación, es vital aplicar la evaluación de la ejecución, ya que permite avanzar el valor, el equilibrio y la sencillez.
- Es un instrumento básico para eludir la crítica de los errores y las desviaciones de la clave con la intención de lograr los objetivos establecidos. A causa de este dispositivo, puede reorientar cualquier error concebible.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

En la medición del desempeño se involucran dos protagonistas, el gerente y el individuo, personas que en el proceso generarán relaciones estrechas de tal modo se den solución a los conflictos e indiferencias que afectan a los trabajadores (Chiavenato, 2009, p. 263).

El gerente. Es responsable de avanzar en la evaluación del desempeño, además se ocupa de los datos adquiridos para tomar medidas correctivas previamente, es el motivo por el cual, en la gran mayoría de las asociaciones, el administrador como director de individuos tiene una obligación de línea. Por la ejecución de Sus subordinados, su evaluación consistente y la correspondencia de los resultados. O tal vez, el administrador tiene la obligación total de mejorar la ejecución

de sus trabajadores, ya que refleja las consecuencias de su administración.

Individuo. Es parte de la evaluación, lo ideal es que cada trabajador evalúe su propio desempeño e identificar sus debilidades y mejorarlas, a partir de diversos aspectos de referencia para impedir la imparcialidad sobrentendida del proceso. Aunque esto no siempre es aceptado en algunas organizaciones, por lo que no realizan este tipo de evaluación.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2009, p. 264), la evaluación del desempeño beneficia a los directivos de la organización y a los mismos colaboradores.

- Beneficios para el gerente

Evaluar el rendimiento y el comportamiento de los trabajadores, a la luz de los factores de evaluación y, principalmente, tener un marco de estimación apropiado para matar la subjetividad.

Proporcione medidas para mejorar el estándar de ejecución de sus subordinados.

Comuníquese con sus subordinados, con el motivo de influenciarlos para que comprendan que la evaluación de la ejecución es un marco de objetivos, que les permite saber cómo es su ejecución.

- Beneficios para el subordinado

Sepa cuáles son los deseos de su gerente con respecto a su ejecución y, como lo indica la evaluación de su supervisor, cuáles son sus cualidades y deficiencias (Chiavenato, 2009, p. 265).

Conocer las decisiones que toma el gerente para optimizar su ejecución (preparar el programa, avanzar, etc.) Y aquellas que el subordinado debe interpretar por sí mismo (derecho, devoción más notable, más consideración en el trabajo, cursos sin nadie más, Etcétera).

Hace una autoevaluación y una retroalimentación individual con respecto a su auto-mejora y control.

Evalúa su potencial humano en el corto, mediano y largo plazo, además caracteriza el compromiso de cada representante.

Identifique a los trabajadores que deberían ser entrenados y / o refinados en zonas específicas de movimiento y seleccione representantes preparados para un adelanto o intercambio (Chiavenato, 2009, p. 265).

Empodera su organización de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los representantes (avances, desarrollo y superación personal), con el consuelo de la rentabilidad y el cambio de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2009, p. 265).

Evaluación del desempeño laboral

El desempeño necesita ser avaluado de acuerdo a las cualidades que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo, así como en el desarrollo de sus funciones, de tal forma Werther y Davis (2008), considera que “la evaluación del desempeño comprende el procedimiento mediante el cual

se evalúa la ejecución general del trabajador; por así decirlo, su compromiso agregado con la organización; y por fin legitima su inmutabilidad en la organización.” (p. 302). Pues se da con la finalidad de identificar las deficiencias analizarlas, aplicar medidas correctivas, corregir los errores, para maximizar el rendimiento de cada trabajador.

De tal forma Werther y Davis (2008, p. 302), propone en su libro diversos instrumentos y procedimientos para evaluar el desempeño; sin embargo, para lograr el objetivo se tomará en cuenta la evaluación realizada por los jefes, personas que nos darán una visión más clara sobre el desempeño de cada empleado.

Por lo que el autor agrupa las cualidades del trabajador en dos componentes, siendo estos los organizacionales y los personales.

Dimensiones del desempeño laboral

Componente Organizacional

Comprende las cualidades específicas que crea beneficio a la institución, pues se evalúa el cumplimiento pleno de las funciones relacionada a su trabajo, el compromiso y las decisiones tomadas (Werther y Davis, 2008, p. 303).

Indicadores:

- Calidad administrativa del trabajo

Se califica el nivel de destreza y conocimiento que el personal muestra en su puesto de trabajo, la que le permite realizar de manera efectiva.

- Capacidad para trabajar en equipo

Se observa la participación en todas las actividades de la institución, desarrollando actividades que relacionen a sus compañeros de trabajo y supervisores.

- Apoyo y cooperación en el trabajo

Ayuda, comparte planes, revela e incentiva a la colaboración mutua, por lo que se crea un ambiente de trabajo amigable y cooperativo.

- Perfeccionamiento en el trabajo

Supervisa de manera cuidadosa y permanente su trabajo, buscando siempre la excelencia.

- Manejo adecuado de los recursos utilizados

Uso efectivo y protección de los recursos de la institución.

- Toma de decisiones y solución de problemas

Distingue los problemas y percibe sus indicaciones, construye arreglos. Puede ejecutar elecciones problemáticas y un tiempo y forma apropiados.

- Compromiso de servicio

Muestra vocación de servicio, cumpliendo con todos los estándares establecidos. Promueve el buen servicio en todo nivel (Werther y Davis, 2008, p. 303).

Componente Personal

Comprende las habilidades personales que debe mostrar los trabajadores en la ejecución de su trabajo, tomando interés en buscar la efectividad en las funciones del puesto (Werther y Davis, 2008, p. 303).

Por lo que se evalúa las siguientes cualidades.

- Iniciativa y excelencia en el trabajo

Avanza para aprender nuevas aptitudes y ampliar tus puntos de vista. Desafía, lograr niveles ideales de ejecución y adelanta el desarrollo.

- Integridad en sus acciones

Es sencillo en lo que se hace, acepta la responsabilidad de las actividades grupales e individuales. Garantías de franqueza en la administración de activos.

- Comunicación a todo nivel

Tiende al personal con deferencia y decencia, crea conexiones de trabajo exitosas, con gerentes, asociados y clientes. Exige y proporciona retroalimentación.

- Demuestra empatía en sus acciones

Indica afectividad a los fines de oferta de los demás y los comprende. Las peticiones y el uso de las críticas recibidas de socios y compañeros, no obstante, cuando se contradigan con sus propios (Werther y Davis, 2008, p. 303).

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín - 2018?

Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018?

1.5. Justificación del estudio

Conveniencia

La presente investigación justifica su conveniencia en el uso como material referencial para futuras investigación que traten sobre el mismo tema, ya que posee información actualizada adecuada al contexto local, además posee teorías que pueden ser utilizadas para otros estudios, asimismo es conveniente pues permitió identificar los problemas existentes con respecto a las habilidades gerenciales en la institución y de qué manera este viene afectando el desempeño laboral.

Relevancia social

La presente investigación resultado de gran beneficio para los investigadores, ya que fue una herramienta que contribuyó a su aprendizaje, además de beneficiar a la institución donde se realiza la misma, pues le permitió detectar falencias de manera oportuna con respecto a las habilidades gerenciales y en el desempeño laboral, de tal modo puedan tomar decisiones que contribuyan a la solución de problemas, por ultimo representa un beneficio para la sociedad, ya que al mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores, estos podrán brindar un mejor

servicio a la población, con empeño y dedicación.

Implicancia práctica

El presente estudio representa una base de datos rica en información que fue utilizada como estrategia para conocer las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, asimismo fue un aporte para las ciencias económicas, pues además de poseer información de autores, contiene información propia del investigador.

Valor teórico

El estudio posee amplia información sobre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral, que a su vez sustentaron la evaluación de esta, además el estudio sirvió como herramienta para el desarrollo profesional y personal de los estudiantes. Ya que para la evaluación de las variables se utilizó postulados teóricos, como los de Whetten y Cameron (2011), para evaluar las habilidades gerenciales y a Werther y Davis (2008) para evaluar el desempeño laboral.

Utilidad metodológica

La investigación se realizó haciendo uso de los programas estadísticos (Excel y spss), mediante el cual se procedió la información para luego ser presentadas en tablas y figuras, por otro lado, la información teórica se realizó en base al método APA, y respetando los derechos de autor.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Hi: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

Hipótesis específicas

H1: El nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018, es bajo.

H2: El nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018, es bajo.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Conocer la relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

Objetivos específicos

Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

Determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

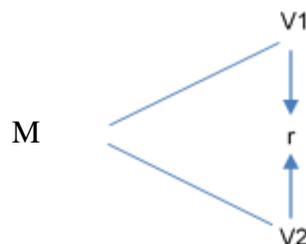
El tipo de estudio según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152) es no experimental, pues ninguna de las variables en estudio tuvo variaciones, es decir fueron evaluadas en su estado natural, siendo analizada de acuerdo a las dimensiones e indicadores correspondientes. Por lo que se analizó el comportamiento de la variable habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba.

2.2. Diseño de investigación

Descriptiva, correlacional.

De acuerdo a lo estipulado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 167) la presente investigación tiene un diseño transeccional descriptiva y correlacional. Pues se inició describiendo y estudiando la conducta de cada una de las variables tomando en cuenta a las dimensiones correspondientes; asimismo se estableció la correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la UGEL – Moyobamba. Por lo que lo que diseño comprende el siguiente esquema.

Esquema:



Donde:

M : Personas entrevistadas

V1 : Variable 1: Habilidades Gerenciales.

V2 : Variable 2: Desempeño Laboral.

r : Relación de las variables de estudio

2.3. Variables, operacionalización

Variables

- Variable 1: Habilidades gerenciales.
- Variable 2: Desempeño laboral.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1 Habilidades Gerenciales	Plasman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la gestión, los instrumentos y las técnicas, los cualidades de la personalidad y el estilo que laboran para generar resultados eficaces en las empresas. (Whetten y Cameron, 2011, p. 6).	Nivel de habilidades gerenciales de la unidad de gestión educativa local, Moyobamba San Martin calificadas como: bueno, regular y malo en un instrumento de recolección de datos para lo cual se aplicó la encuesta.	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	ORDINAL Bueno Regular Malo
				Manejo del estrés personal	
				Solución analítica y creativa de problemas	
			Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	
				Ganar poder e influencia	
				Motivación de los demás	
				Manejo de conflictos	
			Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación	
				Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	
Liderar el cambio positivo					
Variable 2 Desempeño Laboral	Werther y Davis (2008, p. 302) menciona que la evaluación del desempeño establece el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.	Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local, Moyobamba San Martin calificadas como: bueno, regular y malo en un instrumento de recolección de datos para lo cual se aplicó la ficha de evaluación,	Componente Organizacional	Calidad administrativa del trabajo	ORDINAL Bueno Regular Malo
				Capacidad para trabajar en equipo	
				Apoyo y cooperación en el trabajo	
				Perfeccionamiento en el trabajo	
				Manejo adecuado de los recursos utilizados	
				Toma de decisiones y solución de problemas	
				Compromiso de servicio	
			Componente Personal	Iniciativa y excelencia en el trabajo	
				Integridad en sus acciones	
				Comunicación a todo nivel	
				Demuestra empatía en sus acciones	

2.4. Población y muestra

Población

Estuvo constituida por la totalidad de colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba, los que actualmente se encuentren laborando en dicha institución. Población que comprende una cantidad de 56 trabajadores que están laborando en el año 2018.

Muestra

La muestra estuvo constituida por el total de la población, es decir se ha tomado como objeto de estudio a 56 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba, personas que fueron de vital importancia para la evaluación de las variables.

Muestreo

Probabilístico.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Para la evaluación de la variable Habilidades Gerenciales se utilizó la técnica de la encuesta, la que fue aplicada a la muestra establecida; es decir a los trabajadores de la UGEL – Moyobamba, personas ofrecerán una visión más amplia del comportamiento de la variable, ya que a través de esta técnica se evaluó cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores. En cuanto a la variable Desempeño Laboral, se utilizó la observación pues se calificó el rendimiento de cada uno de los trabajadores de dicha institución.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento que se empleó para el recojo y registro de los datos obtenidos fue el cuestionario, el cual contó con ítems dirigidos hacia los indicadores de cada variable que se detalla a continuación:

Para la variable Habilidades Gerenciales

Para esta variable se ha elaborado un instrumento de medición con 3 dimensiones y 10 ítems, calificados según los niveles y rangos siguientes:

Nivel	Rango
Malo	9 – 22
Regular	23 – 37
Bueno	38 – 51

Las puntuaciones para valorar los ítems en el cuestionario fueron:

Escala	Puntuación
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Para la variable: Desempeño laboral

Para medir la variable se utilizó 2 dimensiones con un total de 15 ítems que recibieron los siguientes niveles y rangos:

Nivel	Rango
Malo	14 – 34
Regular	35 – 55
Bueno	56 – 76

Las puntuaciones para valorar los ítems en el cuestionario fueron:

Escala	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Validez

La validez de los instrumentos se ejecutó aplicando el Juicio de Expertos, el mismo que estuvo a cargo de profesionales con grado de maestro registrados en SUNEDU, los mismos que emitieron una valoración en cuanto a la pertinencia y congruencia del instrumento con los objetivos propuestos en la investigación, que en el informe de tesis fueron tabulados con los puntajes correspondientes.

Confiabilidad

Mediante el estadístico de coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, se determinó la confiabilidad de los datos recogidos, teniendo así la certeza de que no han sido manipulados y determinando la veracidad de la información.

El porcentaje de aceptación previsto fue $>$ a 0.80 y cuyos resultados para la primera variable son los siguientes:

Para la variable habilidades gerenciales

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,955	,955	10

Para la variable desempeño laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.968	0.968	15

Para las dos variables.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,981	,981	25

2.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS 24 - 2018 y Excel en los que se elaboraron las tablas y figuras que en el informe son analizados, es así que para la presentación de los 2 primeros objetivos específicos se hizo uso del Excel mientras que para el cumplimiento del objetivo general se hizo uso del estadístico Rho de Spearman en el programa Spss.

Es así que tras haber obtenido la sumatoria de todas las preguntas correspondientes a cada una de las variables en el programa Spss se aplicó el estadístico rho de Sperman el cual hace uso de la siguiente formula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación Rho de Sperman

d =diferencia de rangos (variable Habilidades Gerenciales y desempeño laboral)

n = número de datos

obteniendo como coeficiente de correlación un 0,853** lo que muestra correlación significativa por estar por encima de la media requerida (0.7).

En lo referente a la presentación de los objetivos específicos (medición de las 2 variables objeto de estudio) se hizo uso del siguiente procedimiento: en primer lugar tras haber llenado la tabla resumen de recolección de data para cada variable se procedió a realizar una sumatoria de las calificaciones brindadas por cada encuestado a fin de lograr una única calificación individual (en base a todas las preguntas realizadas), posteriormente se procedió a definir los criterios de valor mínimo (que es igual al número de opción de respuesta mínima 1 multiplicado por el número de preguntas), valor máximo (igual al número de opción de respuesta máxima 5 multiplicado por el número de preguntas); Intervalo (que representa el número de barras con las que se presentaran las tablas de los resultados en la evaluación de cada variable, en la que se eligió 3); Rango (que resulta de la resta del valor máximo – el valor mínimo); Amplitud (el cual resulta de la división del

rango entre el número de intervalos); inicio mínimo (que es igual al número de preguntas - 1) y la Diferencia (el cual es igual a la unidad).

Posteriormente se procedió a determinar los intervalos de calificación para las variables, en los que se optó por otorgarles la denominación de malo, regular y bueno, es así que el intervalo bajo abarcaría desde el inicio mínimo (número de preguntas menos la unidad) hasta el resultado de la sumatoria de dicho inicio mínimo más la amplitud ($\frac{\text{Valor máximo}-\text{Valor mínimo}}{\text{Cantidad de intervalos}}$); el intervalo regular abarcaría desde el límite superior del intervalo malo +1 hasta el resultado de la sumatoria de dicho resultado más la amplitud, finalmente el intervalo bueno abarcaría desde el límite superior del intervalo regular +1 hasta el resultado de la sumatoria de dicho resultado más la amplitud. Coincidiendo exactamente el límite superior del intervalo bueno con el valor máximo + 1.

Finalmente, para la determinación de la cantidad de calificaciones brindadas por cada encuestado que se encuentran en los intervalos malo, regular y bueno se hizo uso de la frecuencia absoluta: $N = f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n$ $N = \sum_{i=1}^n f_i$ la cual tras la determinación del porcentaje que representan del total permitió la creación de las tablas y gráficos que se presentan en los resultados.

2.7. Aspectos éticos

Para la ejecución del presente estudio se tomó en cuenta la respectiva norma de citación, respetando los derechos de autor, de tal forma se consideró las Normas APA 6ª ed. Por otro lado, se respetó la privacidad de la información proporcionada por los trabajadores y directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba.

III. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados encontrados en relación a los objetivos, desde lo general a lo específico.

3.1. Nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

TABLA 1. *Nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba – San Martín – 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo (10 – 26)	29	52%
Regular (27 – 42)	21	38%
Bueno (43 – 50)	6	11%
TOTAL	56	101%

Fuente: Encuesta aplicada – elaboración propia – 2018

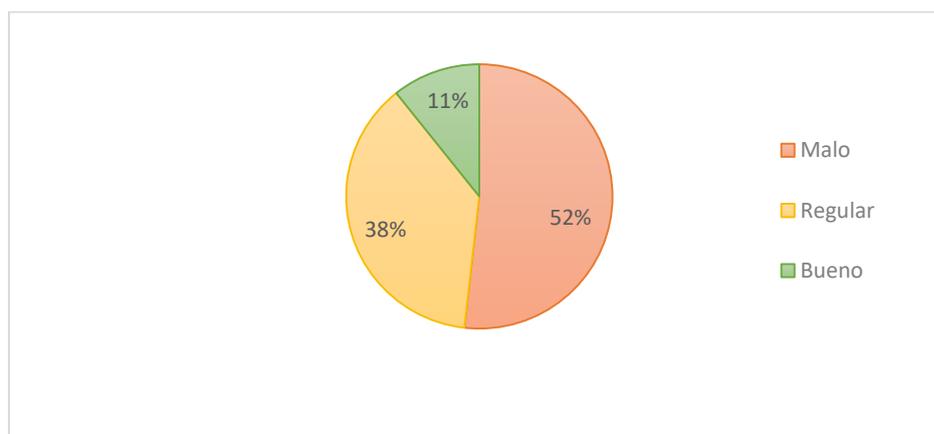


Figura 1. Nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba – San Martín – 2018.

Interpretación

Observamos que el 52% de los entrevistados califican como “Malo” el Nivel de las habilidades gerenciales en la UGEL, el 38% calificaron como “Regular” y solo un 11% como “Bueno”.

Esto debido a diversas falencias que se vienen presentando, pues en cuanto a las habilidades personales, se ha evidenciado que casi nunca demuestran desarrollar su autoconocimiento, respetando los valores y principios de la institución;

además pocas veces maneja de manera profesional el estrés tomando en cuenta la administración de su tiempo, y la flexibilidad para realizar su función; por lo que los directivos muchas veces no son racionales al dar solución a los problemas, ya que ocasionalmente son creativos e innovadores ante ello. En cuanto a las habilidades personales, se ha evidenciado que los directivos de la institución no establecen buenas relaciones mediante la comunicación, por lo que muchas veces no tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, dificultando así la resolución de conflictos, al igual que pocas veces demuestra tener la capacidad para motivar al personal para mejorar su desempeño. Por otro lado, en cuanto a las habilidades de grupo se ha evidenciado que los directivos no demuestran tener el poder y la capacidad suficiente para delegar funciones, por lo que el liderazgo sobre el grupo de trabajo es deficiente, por lo que es dificultoso para los directivos incentivar al cambio positivo en cuanto a la mejora del desempeño.

3.2. Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

TABLA 2. *Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje
Malo (15 – 39)	31	55%
Regular (40 – 63)	20	36%
Alto (64 – 75)	5	9%
TOTAL	56	100%

Fuente: Encuesta aplicada – elaboración propia – 2018.

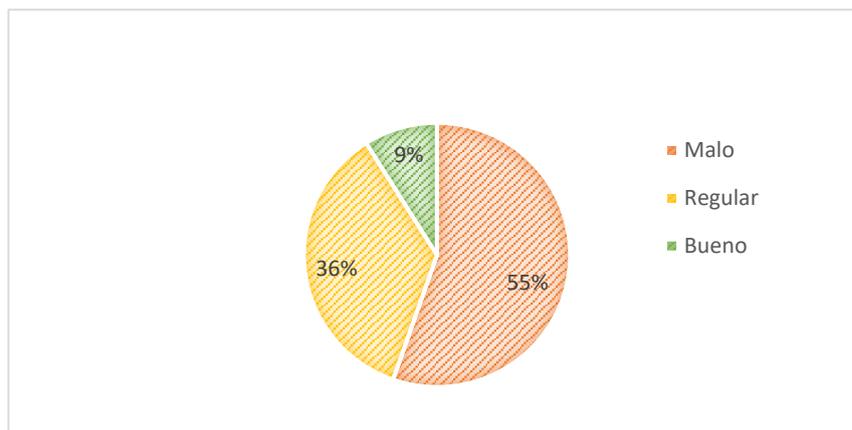


Figura 2. Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

Interpretación

Observamos que el 55% de los entrevistados califican como “Malo” el Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la UGEL, el 36% calificaron como “Regular” y solo un 9% como “Bueno”.

Esto debido que en cuanto a los componentes organizacionales la mayoría de trabajadores no muestra destreza y conocimiento para realizar su trabajo, además su participación no es permanente para el trabajo en equipo, por lo que no tiene la iniciativa de compartir, colaborar o promover algún tipo de estrategia o actividad, asimismo se ha evidenciado que el personal no muestra mucha preocupación por controlar el trabajo que realiza, por lo que muchas veces no hace el uso efectivo de los recursos de la institución, y de presentarse algún problema este tiene dificultad para resolverlo. Por otro lado, en cuanto a los componentes personales, se ha identificado que muchos de los trabajadores no toman aptitud para estudiar nuevas destrezas y ampliar sus horizontes, por lo que no se pone propósitos para lograr niveles insuperables de desempeño y emprende la innovación, además no muchos de ellos no demuestran ser honestos en sus funciones, por lo que afirma la transparencia en la gestión de los recursos, asimismo se ha evidenciado que muchos de los trabajadores no se dirigen con respeto y justicia, por lo que no desarrollan eficaces relaciones de labor, con los dirigentes, compañeros y usuarios, finalmente se ha logrado identificar que

pocas veces el personal solicita retroalimentación para mejorar su trabajo, al igual que no tiene la decidía de impartir ayuda a sus compañeros.

3.3. Relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

TABLA 3. Prueba de correlación de las variables habilidades Gerenciales y el desempeño laboral.

		Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	56
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,853**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Estadístico SPSS 24 – 2018.

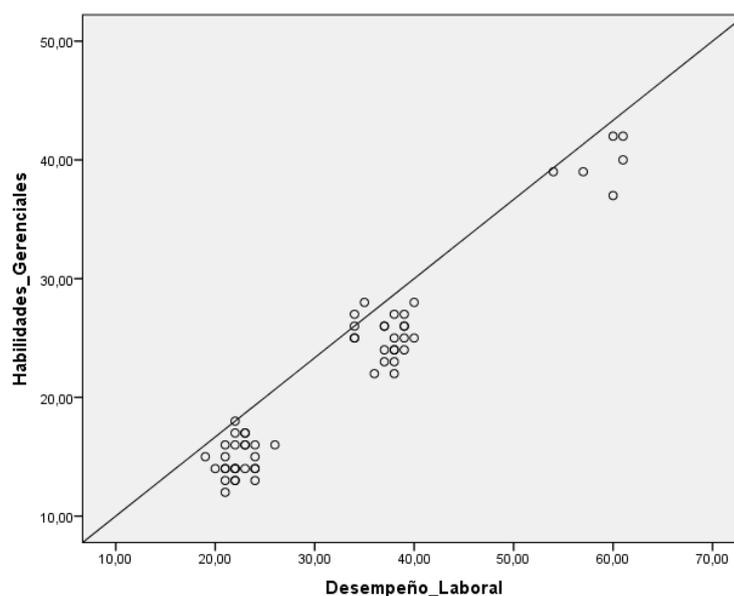


Figura 3. Correlación de las variables habilidades Gerenciales y el desempeño laboral.

Interpretación

En la tabla y figura se puede apreciar el coeficiente de correlación de 0,853 la cual al ser mayor al $\alpha=0,5$ se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alterna la cual describe que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín en el año 2018. Pues al presenciar la ausencia de habilidades gerenciales de los directivos afecta directamente al desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta bajo.

Coeficiente de determinación:

$$r^2 = (0.853)^2$$

$$r^2 = 0.7276 * 100$$

$$r^2 = 72.76\%$$

Se llega a inferir que la variable habilidades Gerenciales tiene una influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en un 72,76% aceptando la hipótesis Alterna (H_1).

IV. DISCUSIÓN

Tras el estudio realizado, se determinó que el nivel de habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín, es bajo, pues en función a las habilidades personales, se ha evidenciado que casi nunca demuestran desarrollar su autoconocimiento, respetando los valores y principios de la institución; además pocas veces maneja de manera profesional el estrés tomando en cuenta la administración de su tiempo, y la flexibilidad para realizar su función; por lo que los directivos muchas veces no son racionales al dar solución a los problemas, ya que ocasionalmente son creativos e innovadores ante ello. Por otro lado, en cuanto a las habilidades de grupo se ha evidenciado que los directivos no demuestran tener el poder y la capacidad suficiente para delegar funciones, por lo que el liderazgo sobre el grupo de trabajo es deficiente, por lo que es dificultoso para los directivos incentivar al cambio positivo en cuanto a la mejora del desempeño. Por su parte Vera (2017), en su trabajo determinó que los directivos de la institución no poseen habilidades gerenciales que les permita tomar decisiones, liderar un equipo de trabajo, ni solucionar los problemas de manera oportuna, ocasionando y baja en el desarrollo organizacional, pues no se cumplen con los objetivos institucionales. Ambas investigaciones coinciden, pues en los dos el nivel de las habilidades gerenciales es bajo, por el sinnúmero de falencias previamente mencionadas, ello ha ocasionado un déficit en el desempeño laboral de los colaboradores, ha afectado el cumplimiento de metas y sobre todo las relaciones interpersonales.

Por otro lado también se determinó que existe un bajo desempeño de los colaboradores, pues la mayoría de trabajadores no muestra destreza y conocimiento para realizar su trabajo, además su participación no es permanente para el trabajo en equipo, por lo que no tiene la iniciativa de compartir, colaborar o promover algún tipo de estrategia o actividad, asimismo se ha evidenciado que el personal no muestra mucha preocupación por controlar el trabajo que realiza, por lo que muchas veces no hace el uso efectivo de los recursos de la institución, y de presentarse algún problema este tiene dificultad para resolverlo. A su vez Cruzado (2016), en su investigación señala que el desempeño laboral es bajo, pues el personal experimenta problemas para trabajar en grupos, no mantienen buenas relaciones entre colegas, por lo que demuestran una baja

responsabilidad con respecto a sus funciones. Al finalizar el análisis de los dos estudios, se percibe un alto índice de coincidencia entre ambas, pues en las dos investigaciones el nivel de desempeño es bajo, ello debido al mal clima laboral, a la inadecuada gestión de los directivos y sobre todo a sus deficientes habilidades gerenciales, ha sido la causante, por el cual el personal no se esfuerce en el desarrollo de sus funciones, no se comprometa con el cumplimiento de objetivos, y no muestre un alto grado de productividad.

Tras evaluar los resultados se determinó que existe relación entre las variables habilidades Gerenciales y el desempeño laboral, es decir una variable influye en la otra en un 72,76% aceptando la hipótesis Alterna (hi), es decir la falta de habilidades del gerente si influyen sobre el desempeño de los trabajadores, por eso es primordial que los jefes estén capacitados y aptos para tomar las riendas de una entidad ya que de él depende el crecimiento y desarrollo de la misma, como también el quiebre y declive. A su vez Nolberto (2017) en su tesis determino existe relación entre sus variables, sin embargo, la variable influye en otra de forma negativa, ocasionando que el personal no se desenvuelva correctamente en sus funciones. Por último, se determinó que ambos estudios coinciden, ya que existe correlación entre las variables, pero el resultado que obtuvieron no es del todo positivo, ya que las falencias de la primera variable, habilidades gerenciales afecta significativamente al desempeño laboral de los trabajadores, ello lo expresan en la deficiente ejecución de sus actividades y en la falta de compromiso con el cumplimiento de objetivos.

V. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados se ha llegado a concluir que:

- 5.1. Existe una fuerte relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín; pues se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0.853$, llegando a inferir que las habilidades Gerenciales afectan el desempeño laboral en un 72.76%.
- 5.2. Las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín presentan deficiencias (52% bajo) en cuanto a autoconocimiento, manejo de conflictos, manejo del estrés y el establecimiento de relaciones, todo esto debido a una falta de formación y conocimiento acerca de la importancia de estos aspectos en todo líder eficaz.
- 5.3. EL desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín, no se viene dando de manera optima (55% bajo) ya que se logró identificar una baja capacidad organizacional para el desarrollo de las actividades, bajo nivel de cooperación en equipo, falta de iniciativa, y retroalimentación, lo que afecta en gran manera el desempeño organizacional en su conjunto.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones a las que ha llegado la investigación, se describe las siguientes recomendaciones:

- 6.1. Se recomienda a los directivos de la UGEL Moyobamba, implementar un plan de capacitaciones en materia de habilidades gerenciales complementadas con talleres de liderazgo eficaz por un periodo no mínimo de un año a fin de subsanar las deficiencias identificadas en el presente estudio. asimismo, se recomienda realizar diversas actividades de confraternidad organizacional fin de lograr una mejor integración entre gerentes y colaboradores, en beneficio de mejorar la atención a los usuarios.
- 6.2. Se recomienda al gerente de recursos humanos, realizar un plan de inducción laboral en cada una de las áreas de la UGEL Moyobamba, asimismo implementar talleres de mejora dirigidos a los colaboradores en los cuales se manejen temas relacionados al trabajo en equipo e iniciativa laboral a fin de mejorar la productividad de la institución
- 6.3. Finalmente se recomienda al director de la UGEL Moyobamba desarrollar periódicamente evaluaciones tanto del desempeño como de la gestión que realizan, con el objeto de identificar los problemas que vienen afectando al desarrollo de la institución ya que se demostró que las habilidades gerenciales afectan en gran medida al desempeño laboral.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate, P. (26 de Julio de 2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral. El empleo.* Recuperado de <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2ª ed.). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Castro, C. F., y Chávez, L. J. (2017). *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017.* (Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión). (Acceso el 9 de marzo de 2018)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: McGraw - Hill interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* México: Mc Graw Hill.
- Cruzado, R. I. (2016). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más de la Unidad Territorial de San Martín – 2015.* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 3 de marzo de 2018)
- Cuesta, A. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento en la empresa.* Colombia: ECOE Ediciones.
- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016.* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8939>
- Diez, N. E. (2016). *Uso de las TIC y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público de Tarapoto del distrito fiscal de San*

- Martín. Año 2016.* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), Tarapoto, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/958>
- Fierro, I. (2017). *Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.* (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena), Ecuador. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Freire, N. V. (2016). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal de Tisaleo.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato), Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/24722>
- Gestión. (14 de octubre de 2015). 10 compañías que cambiaron gracias a sus CEO. Recuperado de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/10-companias-cambiaron-gracias-ceo-102326>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Herrera, G, C. (2016). *La inteligencia emocional y su relacion con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martin, Region San Martin, 2016.* (Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión), Tarapoto. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1
- Lozano, C, J. (2017). *Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Publico - 2016.* (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo), Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BCJ.pdf?sequence=1

- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed.). México: Pearson educación S.A.
- Martín, J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G., & Puchol, L. (2016). *El libro de las habilidades directivas* (5ª ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Maxwell, J. (2008). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Bogotá - Colombia: San Pablo.
- Mc Arthur, J. (2006). *Liderazgo*. México: Grupo Nelson.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Montes, G. (09 de Mayo de 2016). *9 ventajas de la evaluación del desempeño*. Obtenido de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/9-ventajas-la-evaluacion-del-desempeno>
- Nolberto, M. C. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco), Huánuco, Perú. Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/408>
- Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de córdoba*. (Tesis doctoral, Universidad de Córdoba), Córdoba, España. Recuperado de <file:///C:/Users/Carito/Downloads/2016000001414.pdf>
- Puchol, L. (2013). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar), Quetzaltenango, Guatemala.

Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Urquijo, J., y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Texto C. A.

Vera, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werther, W., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

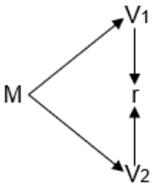
Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tesis: “Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018”.

Autor: Br. Ruth Cabrera Rojas

TÍTULO	“Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018”
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	En la UGEL - Moyobamba, se hace necesario contar con habilidades gerenciales bien definidas a fin de lograr alcanzar el máximo desempeño, sin embargo en dicha institución se ha podido observar algunas deficiencias relacionadas con dicha variable en los aspectos de la calidad y cantidad de trabajo realizado, lo que ocasionado problemas en el cumplimiento de las metas planteadas, asimismo según se logró indagar mediante algunos colaboradores, que las relaciones jefe – subordinado no son las más adecuadas y que de vez en cuando surgen algunas rencillas entre compañeros de labor.
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL	¿Qué relación existe entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018?
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018?
HIPÓTESIS GENERAL	Hi: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	<p>H1: El nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martin - 2018 es bajo.</p> <p>H2: El nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martin – 2018, es bajo.</p>
OBJETIVO GENERAL	<p>Conocer la relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martin – 2018.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martin – 2018.</p> <p>Determinar el nivel de desempeño en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martin – 2018</p>
DISEÑO DEL ESTUDIO	<p>Se empleará el diseño descriptivo correlacional, cuyo esquema es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Donde:</p> <p>M: muestra de estudio</p> <p>V1: Variable1: Habilidades Gerenciales</p> <p>V2: Variable 2: Desempeño Laboral</p> <p>R: Relación entre las variables de estudio</p>

<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>Población: comprende una cantidad de 56 trabajadores que están laborando en el año 2018.</p> <p>Muestra: se ha calculado una muestra de 56 trabajadores de la UGEL – Moyobamba.</p> <p>Muestreo: Probabilístico</p>																					
<p>VARIABLES DE ESTUDIO</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE 1: Habilidades Gerenciales</p> <p>Definición Conceptual</p> <p>Forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados efectivos en las organizaciones. (Whetten, D. y Cameron, K., 2011)</p> <p>Definición operacional</p> <p>Nivel de habilidades gerenciales de la unidad de gestión educativa local, Moyobamba San Martin calificadas como: bueno, regular y malo en un instrumento de recolección de datos para lo cual se aplico la encuesta.</p> <table border="1" data-bbox="499 786 1982 1358"> <thead> <tr> <th data-bbox="499 786 763 863">Variable</th> <th data-bbox="763 786 1115 863">Dimensiones</th> <th data-bbox="1115 786 1771 863">Indicadores</th> <th data-bbox="1771 786 1982 863">Escala de medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="499 863 763 1358" rowspan="9">Habilidades Gerenciales</td> <td data-bbox="763 863 1115 994" rowspan="3">Habilidades personales</td> <td data-bbox="1115 863 1771 906">Desarrollo del autoconocimiento</td> <td data-bbox="1771 863 1982 1358" rowspan="9">Ordinal Bueno Regular Malo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 906 1771 949">Manejo del estrés personal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 949 1771 994">Solución analítica y creativa de problemas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="763 994 1115 1198" rowspan="4">Habilidades interpersonales</td> <td data-bbox="1115 994 1771 1070">Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 1070 1771 1114">Ganar poder e influencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 1114 1771 1157">Motivación de los demás</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 1157 1771 1198">Manejo de conflictos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="763 1198 1115 1358" rowspan="3">Habilidades de grupo</td> <td data-bbox="1115 1198 1771 1241">Facultamiento y delegación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 1241 1771 1318">Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1115 1318 1771 1358">Liderar el cambio positivo</td> </tr> </tbody> </table>			Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Habilidades Gerenciales	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	Ordinal Bueno Regular Malo	Manejo del estrés personal	Solución analítica y creativa de problemas	Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Ganar poder e influencia	Motivación de los demás	Manejo de conflictos	Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Liderar el cambio positivo
Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición																			
Habilidades Gerenciales	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	Ordinal Bueno Regular Malo																			
		Manejo del estrés personal																				
		Solución analítica y creativa de problemas																				
	Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo																				
		Ganar poder e influencia																				
		Motivación de los demás																				
		Manejo de conflictos																				
	Habilidades de grupo	Facultamiento y delegación																				
		Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo																				
Liderar el cambio positivo																						

Para medir la variable independiente, se empleó una escala ordinal según la naturaleza de las dimensiones de la variable: Habilidades Gerenciales

VARIABLE 2: Desempeño Laboral

Definición Conceptual

Werther, W. y Davis, K. (2008) considera que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición operacional

Nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local, Moyobamba San Martin calificadas como: bueno, regular y malo en un instrumento de recolección de datos para lo cual se aplicó la ficha de evaluación,

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Desempeño Laboral	Componente Organizacional	Calidad administrativa del trabajo	Ordinal Bueno Regular Malo
		Capacidad para trabajar en equipo	
		Apoyo y cooperación en el trabajo	
		Perfeccionamiento en el trabajo	
		Manejo adecuado de los recursos utilizados	
		Toma de decisiones y solución de problemas	
	Componente Personal	Compromiso de servicio	
		Iniciativa y excelencia en el trabajo	
		Integridad en sus acciones	
		Comunicación a todo nivel	
		Demuestra empatía en sus acciones	

Para medir la variable dependiente, se empleó una escala ordinal según la naturaleza de las dimensiones de la variable: Desempeño Laboral

INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

ENCUESTA PARA EVALUAR LAS HABILIDADES GERENCIALES

I. Datos del trabajador

Fecha: / /

Nombres	
Oficina/área	
Cargo	

II. Cuestionario de preguntas. Marque con una X la calificación que considere correspondiente.

- 1 → Nunca
2 → Casi nunca
3 → A veces
4 → Casi siempre
5 → Siempre

Calificación:

<i>Habilidades personales</i>		Calificación				
1	¿Los directivos demuestra desarrollar su autoconocimiento, respetando los valores y principios de la institución?	1	2	3	4	5
2	¿Maneja de manera profesional el estrés tomando en cuenta la administración de su tiempo, y la flexibilidad para realizar su función?	1	2	3	4	5
3	¿Los directivos son racionales al dar solución a los problemas, en tanto este sea creativo e innovador para los demás?	1	2	3	4	5

<i>Habilidades interpersonales</i>		Calificación				
4	¿Considera que los directivos establecen buenas relaciones mediante una comunicación de apoyo constante?	1	2	3	4	5

5	¿Los directivos tienen el poder necesario para influenciar autoridad en los trabajadores?	1	2	3	4	5
6	¿Los directivos muestran la capacidad para aplicar factores motivadores para incrementar el desempeño de los trabajadores, principalmente recompensando los logros?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que los directivos tienen la capacidad para resolver los conflictos, identificando las fuentes para aplicar estrategias conciliadoras sobre ellas?					

Habilidades de grupo

		Calificación				
8	¿Los directivos tienen el poder y la capacidad para delegar funciones en el grupo, asimismo compartir el poder para tomar el mando del mismo?	1	2	3	4	5
9	¿Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso?	1	2	3	4	5
10	¿Considera que los directivos incentivan el cambio positivo para mejorar el desempeño del personal, dando inicialmente el ejemplo?	1	2	3	4	5

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

I. Datos del evaluador

Fecha: / /

Nombres	
Oficina/área	
Cargo	

Nombres del evaluado	
----------------------	--

II. Criterios de evaluación. Marque con una X la calificación que considere correspondiente.

1 → Totalmente en desacuerdo

2 → En desacuerdo

Calificación: 3 → Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 → De acuerdo

5 → Totalmente de acuerdo

<i>Componente Organizacional</i>		Calificación				
1	El personal muestra destreza y conocimiento para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
2	La participación es permanente para el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
3	Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar.	1	2	3	4	5
4	Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo.	1	2	3	4	5
5	Hace uso efectivo y protege los recursos de la institución.	1	2	3	4	5
6	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, para establecer soluciones.	1	2	3	4	5

7	Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

Componente Personal

Calificación

		Calificación				
8	Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.	1	2	3	4	5
9	Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5
10	Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.	1	2	3	4	5
11	Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5
12	Se dirige a los demás con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes.	1	2	3	4	5
13	Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5
14	Muestra sensibilidad hacia los puntos de trabajo de otros y los comprende.	1	2	3	4	5
15	Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5

FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Bazán Vargas Kieffer Segundo
 Institución donde labora : Red de Salud Moyobamba
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Administración Servicios de Salud
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el nivel de Habilidades Gerenciales.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: habilidades gerenciales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: habilidades gerenciales.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: habilidades gerenciales, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: habilidades gerenciales.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					4	

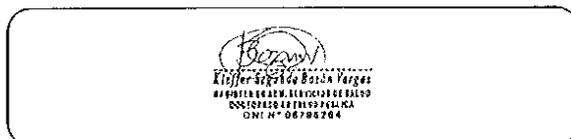
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.



Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Bazán Vargas Kieffer Segundo
 Institución donde labora : Red de Salud Moyobamba
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Administración Servicios de Salud
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el nivel de Desempeño Laboral.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Desempeño Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					41	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 41

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.



Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Vallejos Tafur, Juan Britman.
 Institución donde labora : Docente de Pregrado
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Administración de la Educación.
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el nivel de Habilidades Gerenciales.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: habilidades gerenciales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: habilidades gerenciales.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: habilidades gerenciales, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: habilidades gerenciales.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						42

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 42

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.



 Vallejos Tafur, Juan Britman
 Magister en Administración de la Educación
 DNI N° 00816368

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Vallejos Tafur, Juan Britman.
 Institución donde labora : Docente de Pregrado
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Administración de la Educación.
 Instrumento de evaluación : cuestionario para medir el nivel del Desempeño Laboral.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Desempeño Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						42

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

42

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.


 Vallejos Tafur, Juan Britman
 Magister en Administración de la Educación
 DNI N° 00819368
 Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Pereyra Gonzales Tony Venancio.
 Institución donde labora : Docente de Pregrado
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Gestión Pública.
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el nivel de Habilidades Gerenciales.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: habilidades gerenciales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: habilidades gerenciales.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: habilidades gerenciales, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: habilidades gerenciales.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					92	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplica

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

42

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.


Pereyra Gonzales, Tony Venancio
 Magister en Gestión Pública
 DNI N° 05390926

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Pereyra Gonzales Tony Venancio.
 Institución donde labora : Docente de Pregrado
 Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Magister en Gestión Pública.
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el nivel del Desempeño Laboral.
 Autor del instrumento : Br. Ruth Cabrera Rojas.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Desempeño Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Desempeño Laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						42

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

aplica

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 42

Tarapoto, 05 de mayo de 2018.


Pereyra Gonzales, Tony Venancio
Magister en Gestión Pública
DNI N° 05390926

Sello personal y firma

ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE VARIABLES

ALFA DE CRONBACH PARA LAS VARIABLES HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

Variable Habilidades Gerenciales

N°	Ítem	Alfa de Cronbach
1	¿Los directivos demuestran desarrollar su autoconocimiento, respetando los valores y principios de la institución?	0.949
2	¿Maneja de manera profesional el estrés tomando en cuenta la administración de su tiempo, y la flexibilidad para realizar su función?	0.949
3	¿Los directivos son racionales al dar solución a los problemas, en tanto este sea creativo e innovador para los demás?	0.948
4	¿Considera que los directivos establecen buenas relaciones mediante una comunicación de apoyo constante?	0.952
5	¿Los directivos tienen el poder necesario para influenciar autoridad en los trabajadores?	0.950
6	¿Los directivos muestran la capacidad para aplicar factores motivadores para incrementar el desempeño de los trabajadores, principalmente recompensando los logros?	0.951
7	¿Considera que los directivos tienen la capacidad para resolver los conflictos, identificando las fuentes para aplicar estrategias conciliadoras sobre ellas?	0.951
8	¿Los directivos tienen el poder y la capacidad para delegar funciones en el grupo, asimismo compartir el poder para tomar el mando del mismo?	0.950
9	¿Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso?	0.949
10	¿Considera que los directivos incentivan el cambio positivo para mejorar el desempeño del personal, dando inicialmente el ejemplo?	0.953

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,955	,955	10

Variable Desempeño laboral

N°	Ítem	Alfa de Cronbach
1	El personal muestra destreza y conocimiento para realizar su trabajo	0.966
2	La participación es permanente para el trabajo en equipo.	0.965
3	Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar.	0.964
4	Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo.	0.966
5	Hace uso efectivo y protege los recursos de la institución.	0.966
6	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, para establecer soluciones.	0.965
7	Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.	0.965
8	Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes.	0.965
9	Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	0.965
10	Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.	0.965
11	Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	0.966
12	Se dirige a los demás con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes.	0.967
13	Solicita y brinda retroalimentación.	0.965
14	Muestra sensibilidad hacia los puntos de trabajo de otros y los comprende.	0.965
15	Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	0.966

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.968	0.968	15

RESULTADO CRONBACH PARA AMBAS VARIABLES

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.981	0.981	25

CONSTANCIA DE AUTORIZACION



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN UGEL MOYOBAMBA

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA UNIDAD DE
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - MOYOBAMBA; OTORGA LA PRESENTE:

AUTORIZACIÓN

A la señorita **RUTH CABRERA ROJAS**, identificada con DNI N° 72743208, estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo en el Programa de Maestría en Gestión Pública, para aplicar el Cuestionario para recoger información respecto al proyecto denominado "Habilidades y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la UGEL de Moyobamba"; con fines de realizar la sustentación de tesis; por lo que deberá brindar las facilidades del caso.

Se expide la presente, para que se le reconozca como tal.

Moyobamba, 04 de julio 2018.

GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba

Mg. José Elías Ocampo Vela
DIRECTOR UGEL - Moyobamba



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos de que autoriza)

Cabrera Rojas, Ruth

D.N.I. : 72743208

Domicilio : Jr. Vicente Najas S/n

Teléfono : Fijo : Móvil : 994480587

E-mail : cabrerarojasruth@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestría

Mención : Gestión Pública

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cabrera Rojas, Ruth

Título de la tesis:

"Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la
Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018".

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha : 04 Diciembre 2018

Informe de originalidad

Feedback Studio - Google Chrome
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1050025118&s=3&o=1021443801

feedback studio | "Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de l. -- /0



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la
Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018"

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR
D^g Ruth Cabrera Rojas.

ASESOR
Mg. Kieffer Segundo Bazán Vargas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Resumen de coincidencias

13 %

Se están viendo fuentes estándar

[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	idus.us.es Fuente de Internet	1 %

Página: 1 de 49 | Número de palabras: 10777 | Text-only Report | High Resolution Activado

21:15 23/02/2019

Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO ACADÉMICO N° 0011-2016-UCV-VA
Lima, 31 de marzo de 2016

ANEXO 1

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo: **KIEFFER SEGUNDO BAZAN VARGAS**, docente de la Maestría en Salud Pública y revisor del trabajo académico titulado “**Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín - 2018**”, del estudiante, **Br. Ruth Cabrera Rojas**, he sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin y he constatado lo siguiente.

Que el citado trabajo académico tiene un **índice de similitud de 13%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte en trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 17 de octubre del 2018



.....
KIEFFER S. BAZAN VARGAS
Experiencia Curricular
DNI N° 06796264



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
Dra. Ana Noemí Sandoval Vergara.

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Ruth Cabrera Rojas.

INFORME TÍTULADO:

“Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de
Gestión Educativa Local – Moyobamba – San Martín.”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública.

SUSTENTADO EN FECHA: 11 de Agosto de 2018.

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría.



Dra. Ana Noemí Sandoval Vergara
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN
UCV - TARAPOTO