

**“UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN”**

**“ESCUELA DE POSGRADO”**



---

---

**“HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
AMBO 2018”**

---

---

**Línea de Investigación: Gestión Estratégica**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA**

**TESISTA:** Yessenia Fano Rojas

**ASESOR:** Dr. Carlos Bustamante Ochoa

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A: Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo ayudándome, protegiéndome y dándome las fuerzas de seguir adelante.

A: Mi madre, quien me motiva cada día a lograr mis metas académicas en mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A: Los distinguidos docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, por su aporte teórico y práctico en mi formación profesional a nivel de Maestría.

A: Mi asesor y jurados por el apoyo y asesoramiento en la elaboración de mi tesis.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”. Tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre “Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo 2018. El método aplicado desarrolla el análisis e interpretación de los resultados en donde se utilizó el diseño no experimental, aplicativo, con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 42 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, a quienes se les ha practicado un cuestionario de preguntas. Para estimar los estadígrafos se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial y para la contratación de la hipótesis se aplicó la prueba de correlaciones. Con un resultado de 0,860 en la prueba Rho de Spearman, se confirma que la correlación entre las variables es muy alta; con el cual se concluye que las habilidades gerenciales tienen relación significativa de manera muy alta Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo 2018. Se comprueba, que no existe jefes, funcionarios con Habilidades Gerenciales en cuanto a integridad, habilidades estratégicas, negociación, administración de tiempo, conocedor de mejores estrategias de comunicación ni mecanismos para el desarrollo y mejora de habilidades del personal administrativo, tampoco generan la construcción de confianza con el personal, evidenciando que los jefes, funcionarios son elegidos por temas políticos por ser cargos de confianza.

**ABSTRACT**

This research work entitled "Management Skills and Labor Performance of Administrative Personnel of the Provincial Municipality of Ambo 2018". Its objective is to: Determine the relationship between "Management Skills and the Labor Performance of Administrative Personnel of the Provincial Municipality of Ambo 2018. The method applied develops the analysis and interpretation of the results where the non-experimental, application design was used, With a quantitative approach, we worked with a sample of 42 administrative workers from the Provincial Municipality of Ambo, who have been asked a questionnaire. In order to estimate the statisticians, descriptive and inferential statistics were used and the correlation test was applied for the contracting of the hypothesis. With a result of 0.860 in the Spearman Rho test, it is confirmed that the correlation between the variables is very high; which concludes that management skills are significantly related in a very high way Labor Performance of Administrative Personnel of the Provincial Municipality of Ambo 2018. It is verified that there are no bosses, officials with Management Skills in terms of integrity, strategic skills, negotiation , time management, connoisseur of better communication strategies or mechanisms for the development and improvement of administrative staff skills, neither generate trust building with staff, evidencing that bosses, officials are elected for political issues because they are positions of trust .

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I.....	18
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. Fundamentos del Problema de Investigación.....	18
1.2. Justificación.....	21
1.3. Importancia o Propósito.....	22
1.4. Limitaciones.....	22
1.5. Formulación del Problema General y Específico.....	23
1.5.1. Problema General.....	23
1.5.2. Problemas Específicos.....	23
1.6. Formulación de Objetivo General y Específicos.....	23
1.6.1. Objetivo General.....	23
1.6.2. Objetivos Específicos.....	24
1.7. Formulación de hipótesis generales y específicas.....	24
1.7.1. Hipótesis General.....	24
1.7.2. Hipótesis Específicas.....	24
1.8. Variables.....	25
1.8.1. Variable Independiente.....	25
1.8.2. variable Dependiente.....	25
1.8.3. variable interviniente.....	25
1.9. Operacionalización de Variables.....	26

1.10. Definición de Términos Operacionales .....	27
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO .....	27
2.1 ANTECEDENTES.....	27
2.1.1 A Nivel Local. ....	28
2.1.2 A Nivel Nacional.....	30
2.1.3 A Nivel Internacional .....	34
2.2 BASES TEÓRICAS.....	36
2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES .....	36
A) Definición.....	36
B) Clasificación de Habilidades Gerenciales .....	37
C) Herramientas Gerenciales.....	38
D) Habilidades Gerenciales Grupales .....	39
2.2.1.1 LIDERAZGO GERENCIAL. ....	40
A) Definición.....	40
B) Competencias de liderazgo gerencial.....	41
C) Funciones de Liderazgo gerencial (entorno a tareas de los colaboradores) ..	43
D) Dimensiones del Liderazgo Gerencial .....	43
2.2.1.2 COMUNICACIÓN GERENCIAL.....	45
A) Comunicación formal:.....	45
B) Comunicación Descendente:.....	45
C) Comunicación Ascendente.....	46
D) Comunicación Horizontal: .....	46
E) Comunicación diagonal.....	46
F) Comunicación organizacional informal:.....	46
G) Comunicación Interna .....	47
H) Comunicación Externa .....	47
2.2.1.3 COACHING.....	47

A) Definición.....	47
B)    Objetivos Generales del coaching.....	48
C)    Objetivos específicos del coaching.....	48
D) Tipos de Coaching.....	48
E)    Características Básicas del Coaching.....	49
F)    Proceso de Coaching.....	50
2.2.2    DESEMPEÑO LABORAL.....	51
A)    Definición.....	51
B)    Objetivos de la evaluación de desempeño .....	51
C)    Factores en la evaluación de desempeño de los colaboradores .....	52
D)    Beneficios de Evaluación del Desempeño .....	54
2.3 BASES CONCEPTUALES .....	55
3.1 AMBITO .....	58
3.2 POBLACIÓN .....	58
3.3    MUESTRA.....	59
3.4    NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO.....	59
3.4.1    NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.4.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	59
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	60
3.6    TÉCNICAS E INSTRUMENTOS TÉCNICAS . ....	61
3.6.1 Técnicas e Instrumentos .....	61
A) Validación de Instrumentos.....	62
B) Confiabilidad del instrumento.....	63
3.7    PROCEDIMIENTO .....	64
3.8    ASPÉCTOS ETICOS.....	65
3.9    TABULACIÓN.....	65
3.10    ANÁLISIS DE DATOS.....	65
CAPÍTULO IV .....	66



RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	66
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	66
4.2 ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	93
4.2.1 Contrastación de Hipótesis General:.....	93
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	100
4.4 APORTE DE LA INVESTIGACIÓN .....	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	116

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	26
Tabla 2 Definición de Términos Operacionales.....	27
Tabla 3 Población.....	58
Tabla 4 Muestra.....	59
Tabla 5 Técnicas de recojo, Procesamiento y Presentación de Datos.....	62
Tabla 6 Validación de Instrumentos .....	63
Tabla 7 Confiabilidad de Instrumentos .....	64
Tabla 8 “Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos” .....	67
Tabla 9 “Es capaz de crear, implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo” .....	68
Tabla 10 “Acepta sugerencias y toma decisiones utilizando su experiencia y buen juicio” .....	70
Tabla 11 “Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación” .....	71
Tabla 12 “Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros” ..	73
Tabla 13 “Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios” .....	75
Tabla 14 “Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales” .....	76
Tabla 15 “Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad” .....	78
Tabla 16 “Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial” .....	80
Tabla 17 “Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño” .....	81

Tabla 18 “Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia” .....	82
Tabla 19 “Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo” .....	84
Tabla 20 “Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo” .....	85
Tabla 21 “Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual” .....	87
Tabla 22 “Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral” .	88
Tabla 23 “Cumples con tus labores asignados de acuerdo a lo programado” .....	90
Tabla 24 “Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados” .....	91
Tabla 25 Prueba de normalidad de shapiro wilk.....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 “Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos” .....	67
Figura 2 “Es capaz de crear, implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo” .....	69
Figura 3 “Acepta sugerencias y toma decisiones utilizando su experiencia y buen juicio” .....	70
Figura 4 “Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación” .....	72
Figura 5 “Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros” ..	74
Figura 6 “Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios” .....	75
Figura 7 “Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales” .....	77
Figura 8 “Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad” .....	78
Figura 9 “Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial” .....	80
Figura 10 “Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño” .....	81
Figura 11 “Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia” .....	83
Figura 12 “Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo” .....	84
Figura 13 “Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo” .....	86
Figura 14 “Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual” .....	87

Figura 15 “Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral”. 89  
Figura 16 “Cumple con tus labores asignados de acuerdo a lo programado” ..... 90  
Figura 17 “Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados” ..... 92

## INTRODUCCIÓN

Actualmente no se tiene un estudio preciso acerca de las habilidades y capacidades estratégicas esenciales que se llevarán las personas prontas a jubilarse. Debido a que los gerentes públicos tienen que liderar frente al envejecimiento de la fuerza laboral y las habilidades específicas que se encuentran en riesgo.

En las empresas públicas, el tema de Gerenciar es uno de los grandes retos a afrontar y resolver ya que existe una política de resultados a todo nivel, nacional, mundial; ya que las habilidades gerenciales es un recurso valioso que permite diferenciación porque hace posible la productividad a nivel de competitividad constituyendo de esta manera un recurso estratégico para todas las empresas. Visto así, “el gerente general es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de objetivos y medios necesarios para lograrlos.” (Sallenave, 2004, pág. 2)

Hay que aceptar que no existe ninguna empresa pública, que no cumpla sus objetivos mediante la intervención de un gerente; quien debe emplear su máximo esfuerzo para tratar de alcanzar las metas que le fueron asignadas; es ese hombre que busca, por todos los medios, juntar esfuerzos y dar lugar a un hecho integrador, que debe ser el propio servicio a brindar a su entorno.

Entonces, el Gerente debe generar técnicas, liderar y realizar cambios de enorme magnitud, profundidad y celeridad que, inclusive, obligue a un reacomodo de los modos básicos de convivencia. Dicho reacomodo debe tener influencia para la integración económico, político y tecnológico. Asimismo, no basta el buen trabajo gerencial, se debe propiciar un nuevo mundo basado en una interrelación de cambios, de gran magnitud, que generan a gran velocidad, complejidades favorables en los aspectos organizacionales y por ende de la gestión pública.

Según Alvarado, 1990, menciona el gerente del futuro es aquel que: Comparte e informa a sus colaboradores los objetivos y prioridades de su dirección o departamento de la organización. Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores. Estimula la participación activa de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas que afecten alcanzar los objetivos organizacionales. (Salamanquez., 2008, pág. 1)

El Gerente de hoy debe reducir al máximo esa incertidumbre, generar pronósticos que apunten a direcciones muy diferentes a los que la realidad requiere, es en esa complejidad, el hecho que justificaría las habilidades gerenciales del mismo. la Gerencia Pública es una labor de alta especialidad profesional y técnica. Por tal razón, se requiere hacer el esfuerzo suficiente y transparente para atraer personas que efectúen un trabajo gerencial para forjar un “Estado Eficiente y Eficaz de resultados medibles que ayuden a mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos, que debe ser la razón de todo. En este sentido la presente tesis a desarrollado cuatro capítulos.

El Capítulo I: Presenta la descripción del Problema de investigación, se formula el problema, objetivos, hipótesis, las variables su operacionalización y definición de términos operacionales.

El Capítulo II: Contiene el marco teórico, se presenta los antecedentes, bases teóricas y conceptuales del tema investigado, los sistemas políticos y paradigmas procesales, así como aportes de conocimientos científico que sustentan la investigación.

El Capítulo III: Estructura la metodología, señalando el ámbito, población y muestra, se especifica el tipo y diseño utilizados, así como las técnicas de validación y confiabilidad del instrumento y procedimientos del desarrollo de la investigación.

El Capítulo IV: Resultados y Discusión, mostramos los resultados de la investigación con aplicación de la estadística como instrumento de medida; y su discusión con los antecedentes, bases teóricas, la prueba de hipótesis y el aporte científico de esta investigación. Finaliza el presente trabajo de investigación con las conclusiones, recomendaciones o sugerencias, bibliografía y anexos.



## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Fundamentos del Problema de Investigación

En las instituciones públicas a nivel mundial se está tomando en cuenta la importancia de identificar Habilidades Gerenciales que mejoren los niveles de eficiencia en el desempeño laboral de las empresas, cada vez más es relevante establecer relaciones de apoyo, estímulo y comunicación con el personal que labora en la institución, para el logro de un buen nivel de desempeño y alcance óptimo de las metas y objetivos establecidos.

“Dentro de las gerencias del mundo actual como evolución gerencial ante el mundo globalizado, está la gerencia por dentro en cual incluye, tareas, procesos, motivación, los niveles planos de organización, el compromiso de todos los miembros” (Pinto, 2018, pág. 25). Las decisiones de contratar un gerente con habilidades gerenciales son bastante costosas y están empezando a presionar definitivamente el mercado salarial. Actualmente las empresas públicas apuesten por la capacitación de los gerentes.

Sin embargo, en las instituciones públicas están contratando gerentes en vez de ascender a sus trabajadores con habilidades gerenciales, aduciendo que no existe capacidad interna de los trabajadores, ya que no se han preparado para ocupar cargos de alta dirección. Eso se viene dando porque no se han preparado para puestos gerencial.

Las empresas públicas hoy en día no se preocupan por preparar a aquellas personas que van a ocupar nuevos puestos gerenciales en un futuro, de no hacerlo podría sacar a una persona que es muy buena a nivel operativo, pero que al llevarlo a un cargo gerencial no tenga las habilidades para hacerlo”.

La escasez de habilidades gerencial ya está afectando la productividad y calidad del desempeño debido al envejecimiento poblacional de la fuerza laboral como amenaza inmediata para el desempeño.

En 2009, Madrigal, citado por Garcia, Francisco & Boom, Efrain & Molina, Schneyder, sobre la definición de habilidades gerenciales señala:

Las habilidades son capacidades que pueden expresarse a manera de conductas en cualquier momento, porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias; mientras las estrategias se usan como resultado de un acto consciente, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente; entonces, una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer, son ejemplos de habilidades; asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien y se transforma en su capacidad distintiva, solo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logre igualarla o incluso rebasarla. (p. 1)

Todo lo mencionado líneas arriba, podemos sintetizarlo manifestando que si las municipalidades desean convertirse en una institución eficiente necesariamente tendrán que incorporar y evaluar las habilidades gerenciales de un profesional ya que el término de gerencia está referido al "cargo de dirigir y gestionar los asuntos de las municipalidades y la persona que desempeña tal función se le denomina gerente o director general o funcionario, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos.

Actualmente los gerentes, jefes, funcionarios de la municipalidad provincial de Ambo, en el desempeño de sus funciones administrativas, no emplean habilidades gerenciales, destrezas y criterios conducentes para el logro exitoso de objetivos y metas de las municipalidades que representa. Esto ha ocasionado el surgimiento

ineficiencia gerencial en la municipalidad provincial de Ambo, y por ende una mala gestión de gobierno municipal y desempeño ineficiente del personal administrativo de las municipalidades.

Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que las habilidades gerenciales de la municipalidad provincial de Ambo no ponen atención tanto la tarea de producir como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas.

La preocupación del alcalde provincial de Ambo es mejorar de forma permanente el desempeño laboral y la calidad de servicio del personal administrativo para el logro de objetivos y metas institucionales y consecuentemente ser la institución con resultados, esta preocupación viene desde que se inicia la gestión de su gobierno.

En municipalidad provincial de Ambo actualmente no se da importancia al talento humano del personal administrativo, terminan tratándoles como una máquina, por eso planteamos que las habilidades gerenciales es un gran tema de importancia para toda organización pues es quien va dirigir, va encaminar el desarrollo y crecimiento de la organización para así alcanzar una mayor productividad y mejor desempeño laboral.

Se percibe que la falta de habilidades gerenciales en la municipalidad, muchas de ellas solo tienen jefes mas no lideres con habilidades gerenciales por ello es fundamental investigar la influencia de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, en consecuencia, esto implica gestionar las organizaciones generando mecanismos de efectividad y así repercutir en la productividad, respondiendo a los retos y exigencias.

La habilidad gerencial tiene una gran influencia en la aceptación al cambio. De hecho, el mejor uso de los talentos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentando así los cambios e innovaciones.

Se puede dar apertura al desempeño laboral, cuando los trabajadores sienten que tienen un buen trato, un adecuado estilo de liderazgo, que participan en la toma de decisiones; se identifican con la organización, entonces buscaran lograr los objetivos de la empresa y obtendrán mejor resultado y mayor productividad.

Hoy en día el éxito de una buena gestión depende de las habilidades gerenciales que repercute en la eficiencia y eficacia en cuanto al desempeño laboral del personal y sus sistemas de proceso de tener acceso a la capacidad de respuesta para poder lograr tener una aceptación favorable por parte de los pobladores de la provincia de Ambo.

En este sentido se determinó explicar cuáles son las habilidades gerenciales que cuentan los gerentes, jefes, funcionarios de la municipalidad de la provincia de Ambo y cómo se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo, ya que actualmente las municipalidades Provincial de Ambo no cuentan con aceptación por parte de la población, dividido a que no existe ningún proyecto de impacto social y de desarrollo, existe ineficiencia en las gestiones actuales.

## **1.2. Justificación**

### **a) Justificación Practica**

La justificación de este trabajo de investigación radica en los beneficios e importancia que tiene la Municipalidad Provincial de Ambo, los mismos que nos permitió explicar y exponer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales frente al Desempeño Laboral, en este trabajo se conoció los resultados en el cual se mostró cual es la realidad respecto a este tema, sirviendo de fuente referencial para otros trabajos.

### **b) Justificación Metodológica**

En el presente trabajo de investigación se utilizó métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen validez y confiabilidad, ya que son valorados por juicio de expertos y nos llevaron a obtener resultados precisos, por lo tanto, podrán ser empleados en otros trabajos de investigación.

### **c) Justificación Científica**

En el aspecto científico, el presente trabajo de investigación se identificó en la medida que se estableció la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo, de manera que los resultados sirvieron para fortalecer a la

Municipalidad, haciendo que las habilidades gerenciales sean participativa, compartida y trascendente, es decir mejorar el desempeño laboral.

**d) Justificación pedagógica**

Desde el aspecto pedagógico, el propósito del presente trabajo de investigación, preciso las Habilidades Gerenciales en relación al desempeño laboral en el aspecto administrativo.

**e) Justificación administrativa**

Los resultados del presente trabajo de investigación permitieron mejorar uno de los aspectos fundamentales de la administración pública en la municipalidad, situación que redundo consecuentemente en mejorar el desempeño laboral. Los resultados desde el punto de vista práctico permitieron encontrar soluciones concretas para mejorar las Habilidades Gerenciales de los Gerentes, funcionarios o jefes de la municipalidad provincial de Ambo y así facilitaron e implementaron estrategias y conocimientos que contribuyan al crecimiento profesional, los resultados brindaron soporte para incrementar el desempeño laboral de los administrativos.

### **1.3.Importancia o Propósito.**

El trabajo de investigación es importante por las siguientes razones: La investigación busco conocer aspectos de las Habilidades Gerenciales y su relación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo.

### **1.4.Limitaciones**

Entre las limitaciones que nos encontramos en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

- Los gerentes se sentirán incomodos al momento de aplicar el cuestionario porque eran sujetos de la investigación.

- No se contó con los antecedentes suficientes referentes a las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Ambo, que sirvieron como referentes teóricos, metodológicos, y prácticos al presente trabajo de investigación.
- Los cambios y rotación del personal administrativo de la municipalidad provincial de Ambo, que dificultaron el desarrollo del trabajo de campo y fundamentalmente el control.

## **1.5. Formulación del Problema General y Específico**

### **1.5.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?

### **1.5.2. Problemas Específicos.**

- ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?

## **1.6. Formulación de Objetivo General y Específicos**

### **1.6.1. Objetivo General.**

¿Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?

### 1.6.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- Determinar la relación que existe entre Comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- Determinar la relación que existe entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018

## 1.7. Formulación de hipótesis generales y específicas

### 1.7.1. Hipótesis General

- **Hi:** Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- **H0:** No existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

### 1.7.2. Hipótesis Específicas

- **H1:** Existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- **H0:** No existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

- **H2:** Existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- **H0:** No existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- **H3:** Existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.
- **H0:** No existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

## **1.8. Variables**

### **1.8.1. Variable Independiente**

“Habilidades Gerenciales”

### **1.8.2. variable Dependiente**

“Desempeño Laboral”

### **1.8.3. variable interviniente**

“Motivación salarial”



## 1.9. Operacionalización de Variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	Liderazgo	Integridad y confianza	Cuestionario
			Habilidad estratégica	
			Obtención de resultados	
		Gerencial	Negociación	
			Toma de decisiones	
		Comunicación Gerencial	Perseverancia y acción	
			Administración de Tiempo	
			Comunicación Ascendente	
			Comunicación Descendente	
			Comunicación Horizontal	
			Comunicación Diagonal	
			Comunicación Informal	
			Comunicación Interna y externa	
			Desarrollo Personal	
			Mejora y Aprendizaje	
		Coaching	Desarrollo de automotivación	
			Entusiasmo laboral	
Mejora de habilidades				
Construcción de confianza				
Confidencialidad				
Compromiso Institucional	Recompensas			
	Reconocimientos			
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Calidad de Trabajo	Salarios	Cuestionario
			Responsabilidad	
			Eficiencia	
			Eficacia	
		Trabajo en Equipo	Productividad	
			Capacitación	
			Relaciones Interpersonales	
			Estabilidad emocional	

Nota: Fuente: Bibliografías, Elaboración: Tesista

## 1.10. Definición de Términos Operacionales

*Tabla 2 Definición de Términos Operacionales*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	“El desempeño es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo. Es lo que en realidad hace no lo que sabe hacer. Esto comprende la peripetia (suceso real) técnica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales”

Nota: Fuente: Bibliografías, Elaboración: Tesista

## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Luego de haber revisado los trabajos de investigación existentes en las diferentes bibliotecas de las universidades públicas y privadas a nivel local, regional y nacional, así como las páginas de internet; se encontraron algunos trabajos de investigación que tienen cierta relación con la naturaleza y características del presente trabajo de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

### 2.1.1 A Nivel Local.

Visag.G. (2018) en su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRESA HUÁNUCO”. Determinó la relación entre las habilidades gerenciales de sus directivos y la cultura organizacional de la institución en el cual 50% de los directivos de las unidades, poseen habilidades gerenciales; tipo de investigación, descriptiva con un diseño no experimental, llegando a la conclusión que un 60% aproximadamente considera que no existe una adecuada cultura organizacional, y específicamente en los indicadores de ausentismo el 65.29 % de los entrevistados considera que existe ausentismo al trabajo y un 66.12% un deficiente uso de los recursos de los trabajadores, asimismo De acuerdo a las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario en la que el 59.50% de los entrevistados señala que los directivos poseen habilidades interpersonales. De esta forma podemos inferir un 40.50% de los directivos no poseen habilidades interpersonales y en cuanto a las habilidades de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que solo el 59.20% de los directivos de la DIRESA, posee habilidades gerenciales de liderazgo y un 40.80 % carecen de habilidades gerenciales.

Morales. C. (2018), en su tesis “CONOCIMIENTO DEL USO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA DEL VALLE, HUÁNUCO”. Determinó la relación entre el conocimiento del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, 2018.el cual utilizo una metodología de enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de tipo transversal; teniendo como muestra a 14 funcionarios de gerencias; llegando a las siguientes conclusiones: Existe una contrastación de 0,768 lo que significa que existe una correlación positiva considerable con respecto al valor de “sig.” se obtuvo

0,0001, que es menor a 0,05, lo que manifiesta que existe una relación positivamente entre el conocimiento del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, asimismo en el uso práctico de los módulos administrativos, se obtuvo una correlación de 0,353 el cual demuestra que existe relación significativa entre el conocimiento del uso del módulo administrativo y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle.

Simon.E. ( 2017). en su tesis “CONTROL INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SUB GERENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHINCHAO, ACOMAYO”. Determinó que el control interno influye significativamente en la evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Chinchao, Acomayo 2017; utilizando el método descriptivo correlacional, con una muestra de 14 trabajadores, llegando a las siguientes conclusiones: que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chinchao, Acomayo, tienen las capacidades y entrenamiento para el desarrollo de su labores asimismo menciona que existe bajo rendimiento laboral, y se evidencia que existe una validez de 0.791, el cual demuestra una relación buena y positiva, asimismo En la Municipalidad Distrital de Chinchao Acomayo, no se evalúa el desempeño laboral en los trabajadores en un 100%, debido a que oficina de Recursos Humanos no se encuentra pendiente de los niveles de rendimiento de cada uno de los trabajadores, ni con las funciones que desempeñan, no llevando un control diario.

Fernandez. J & Venancio. R. (2018). en su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE CALIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS”. Determinaron la correlación o grado de asociación entre las variables habilidades gerenciales y gestión de calidad; con un diseño correlacional - transversal, con un estudio no experimental, el cual

tuvo una muestra de 81 trabajadores de la Municipalidad de Amarilis; obteniendo un resultado de la prueba de hipótesis en la cual indican que las habilidades gerenciales y la gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2018, se relacionan significativamente, puesto que como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.911, entonces se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, y los trabajadores mencionan que las habilidades gerenciales tienen una valoración inadecuada y la gestión de calidad es considerada adecuada, asimismo menciona que el liderazgo y la gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2018, se relacionan significativamente, debido a que el coeficiente de correlación es 0.758, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01).

García. H. (2016), en su tesis “HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO”. Determinó la relación que existe entre las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco; teniendo una investigación de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional de con un corte transversal, con un muestreo de 44 trabajadores, asimismo, los resultados de la estadística inferencial rechazaron la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptaron la hipótesis alterna ( $H_i$ ) teniendo una significancia de 95% y 99%.

### **2.1.2 A Nivel Nacional**

Nolberto. R. (2017). en su tesis “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI”. Determinó la existencia de Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017; el cual utilizó una investigación cuantitativa, con un nivel correlacional transaccional, utilizando una muestra de 145 trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Pichanaqui, llegando a las siguientes conclusiones: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui tuvo un resultado de coeficiente de spearman de 0.819, indicando la existencia de correlación positiva alta, entre las variables mencionadas. el cual demuestra que si se desarrolla una buena gestión de talento humano. asimismo La contratación de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui obtuvo un coeficiente de spearman de 0.640, indicando que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

Romero. G. (2015). en su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ, Determinó la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015; el cual utilizo una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional; en el cual su muestra estuvo conformada por 157 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015, llegando a las siguientes conclusiones: se aprecia la relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.701; llegando a determinar que la correlación es positiva intensa, asimismo se observa que el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis existiendo una correlación es alta.

Miguel. B. & Verastegui. Q. (2017). En su tesis. “LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA”.Determinaron que las Habilidades gerenciales se relaciona de forma positiva y significativa con la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2017,el cual utilizo un tipo de investigación aplicada, con un nivel correlacional, con un estudio descriptivo, diseño no experimental, con un muestra de 66 trabajadores nombrados de la Municipalidad

Provincial de Huancavelica; llegando a las siguientes conclusiones: coeficiente de rangos de Spearman es 0,745 existiendo una relación significativamente difere. Asimismo, el 55,5% de la gestión del talento humano son habilidades gerenciales. El 21,2% de trabajadores del municipio manifiestan que la gestión del talento humano es muy desfavorable, el 39,4% manifiesta que es desfavorable, el 30,3% considera que es favorable y el 9,1% consideran que es muy favorable; El coeficiente de determinación muestra que el 17% de la gestión del talento humano es explicado por las habilidades personales. El 1,5% de trabajadores del municipio manifiesta que las habilidades personales son muy desfavorables, el 12,1% considera que es desfavorable, el 45,5% manifiesta que es favorable y el 40,9% considera que el muy favorable.

Salas. D. (2015). En su tesis “ EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA ”. Determinó cuáles son las características prácticas y supuestos básicos relativos al desarrollo de habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Cayma; el cual utilizó una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, con una muestra de 21 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma; llegando a las siguientes conclusiones: mencionan que las municipalidades realizan esfuerzos en diseñar e implementar estrategias y políticas de reconversión de sus recursos humanos, entre los más usados están: satisfacción del cliente, responsabilidad social, cultura organizacional, calidad total, reingeniería de procesos, ISOS, liderazgo y coaching y la contratación de nuevo personal con responsabilidades directivas se realizan por decisiones políticas y “acomodos de personal”, “gente de confianza de alcalde.

Romero. P. (2018). En su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO HUMANO DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018”. Determino la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano. Con una muestra de estudio estuvo conformada por 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. La investigación se ha elaborado bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo,

diseño de investigación no experimental, del tipo correlacional. En cuanto a los resultados podemos mencionar que sometidos los resultados de las encuestas a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre habilidades gerenciales y desarrollo humano, hallándose un nivel de correlación de 0.771; lo cual indica que la correlación es positiva intensa, llegando a las siguientes conclusiones tales como: Hay relación entre el nivel de habilidades conceptuales y el desarrollo humano de la Municipalidad de Lima, 2018. Asimismo, podemos observar que el valor de  $Rho = 0.768$ , lo que significa que existe una correlación positiva intensa. Por lo tanto, cuando las habilidades conceptuales son buenas el desarrollo humano será bueno.

Rivera. M. & Medina.B. (2017). En su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL STA. ANA DE TUSI – 2017”. Determino la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi,.; con un nivel de investigación descriptivo correlacional, con un diseño de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, con una muestra de 34 trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, llegando a las siguientes conclusiones: Se demostró a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017 y que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Palomino. B. & Retamozo. L. (2015). En su tesis “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA”.Determino la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta en la región de Ayacucho, con un tipo de investigación correlacional-descriptivo, con una metodología inductivo-deductivo, con una población de 118 trabajadores, tomando como muestreo el total de trabajadores, el cual llego a las siguientes conclusiones: se



evidencia significancia en el estilo de liderazgo el cual incide sustancialmente en el comportamiento de los trabajadores de la municipalidad con un nivel de 0.05, y existe evidencias que la comunicación incide de manera significativamente en el desarrollo de habilidades de los trabajadores de la municipalidad, es decir la comunicación interpersonal incide significativamente en el desarrollo de habilidades de los trabajadores nombrados, contratados por la modalidad de CAS y funcionarios de la Municipalidad de Huanta. Aun nivel de significancia  $\alpha=0.05$ .

Mazano Chura, (2016).En su tesis “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016”, Tesis para optar la Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional del Altiplano.Las conclusiones más relevantes son las siguientes: La comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna los tipos de comunicación y el uso del canal que propicien iniciativas de mejora y que aumente el compromiso. Asimismo existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

### **2.1.3 A Nivel Internacional**

Reyes. M.(2016). En su tesis “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACION DE HOTELES DE QUETZALTENANGO 2016 ”,Determino la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional,el cual aplico una escala de likert, siendo fiable la

investigación por que se uso el metodo de proporciones, el cual concluyo que las empresas los dirigentes utilizan sus conocimientos sobre sus habilidades para encaminar al personal al logro de sus metas, dirigir, motivar al personal, comunicar y analizar la capacidad de liderazgo.

Pereda. P.(2016). En su tesis “ ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Determino la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación, se ha realizado a través del método científico, destacando el componente cuantitativo, se obtuvo de una muestra de 1,363 trabajadores de las instituciones públicas en la cual participo 82 entidades y unidades administrativas del sector público, llegando a las siguientes conclusiones: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.

Alava. L. & Gómez. V. (2014). En su tesis “INFLUENCIA DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, COORDINACIÓN ZONAL 8”. Determino determino es analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución.; con un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, con una muestra de 140 servidores públicos de la zona 8, llegando a las siguientes conclusiones: se concluye que este se cumplió a cabalidad, en efecto, las teorías con respecto al talento humano, es el más importante, es que todas estas teorías han ido evolucionando en el tiempo, anteriormente las

personas eran consideradas un recurso dentro de la organización, con el tiempo esta denominación se modifica y actualmente se denomina Talento Humano y que la Estructura Institucional de la misma, está sujeta a resoluciones internas, las cuales tiene bien claro lo que corresponde la Coordinación Zonal 8, de acuerdo a la planificación del SENPLADES. Adicionalmente se debe mencionar que el hecho de pertenecer al estado, depende mucho de las leyes que decreta el gobierno de turno, éstas puedan ser nuevas o reformas a las existentes, entre ellas se encuentra la Ley Orgánica de Servidores Públicos.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 HABILIDADES GERENCIALES**

#### **A) Definición**

Madrigal. (2009). Llama habilidad a la capacidad, gracia, destreza, ingenio, aprendizaje que posee una persona para ejecutar una labor y obtener resultados. Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución. (pág. 1-3)

Arroyo. (2012). “Quien señala que la habilidad de gerenciar “es la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad, el talento de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una empresa a sus objetivos” (pag.35)

Whetten & Cameron.(2011). define las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. son conductuales; no son atributos de la personalidad, consisten en conjuntos identificables de acciones que los

individuos llevan a cabo y que nos llevan a resultados, pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. (pag. 5-9)

## **B) Clasificación de Habilidades Gerenciales**

### **1) Las Habilidades Técnicas**

Se refieren a los conocimientos especializados de los procedimientos, procesos, equipos y similares, asimismo incluyen las destrezas relacionadas de como saber y cuando utilizar es conocimiento. Estas habilidades son necesarias para la administración eficaz. (Black,2006)

Todo personal de cualquier nivel debe poseer conocimientos, competencias necesarias para la utilización de métodos, técnicas, equipos, para el desempeño de sus labores específicas, para poder supervisar las labores de acuerdo a normas vigentes. (Murillo,1997)

### **2) Las Habilidades Humanas**

Contempla a la habilidad de interactuar con las demás personas, ver la manera de motivar principalmente a los empleados a su cargo, pero también tiene que interactuar con clientes proveedores, aliados. (Murillo ,1997)

Comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales. (Work Meter, 2014, parrafo 2)

### **3) Las Habilidades Conceptuales**

Definen la capacidad que posee el gerente para solucionar y conceptualizar situaciones complicadas en la empresa en el entorno internos como externos,

esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas. la importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos de la empresa. (Stephen P & Mary, 2005)

“Conocido también como destrezas cognoscitivas, siendo un factor principal para determinar quién ocupara los niveles más altos de la organización”. (Black, 2006, p,34)

### C) Herramientas Gerenciales

Las modificaciones en el entorno exigen cambios en la conducta de los agentes económicos y el replanteamiento de sus estrategias frente a las nuevas realidades.

#### a) **B e n c h m a r k i n g – Medida de Calidad**

Es una herramienta que te permite analizar estadísticamente los procedimientos de los productos y servicios de la competencia, áreas, departamentos, haciendo un análisis comparativo para comprender el rendimiento y establecer estrategias eficaces que se puedan implementar en nuestra empresa, asimismo permite planificar, recopilar, analizar, implementar y ajustar los procesos del entorno. (50 Minutos. 2016)

#### b) **O u t s o u r c i n g” subcontratación – tercerización – externalización.**

Es una de las practicas gerenciales más importantes que se utiliza como herramienta fundamental para incrementar la eficiencia de la empresa, el cual te permite identificar actividades fundamentales competitivas y transferir las otras actividades para que éstas sean realizadas por terceros. (Charles &Gay, 2000)

#### c) **Kaizen o Mejora continua**

Es recolectar información de forma continua para aplicar los datos y tomar una decisión de cambios o de iniciativas para apoyar al viaje continuo de la

organización mediante el uso de retroalimentación de desempeño. (Guerra, 2007)

**d) Coaching**

Es la forma en que un directivo ayuda a su colaborador a que logre sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece con el objetivo de obtener resultados a través de las personas que gestionan. Conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (Payeras, 2004)

**D) Habilidades Gerenciales Grupales**

**a) Trabajo en equipo:**

Es el trabajo realizado por un conjunto de personas, donde cada uno se encarga de realizar una tarea específica enfocándose en lograr el objetivo común. Son un colectivo de personas con diferentes habilidades complementarias que se responsabilizan y se comprometen con los procesos comunes para lograr un objetivo. (Durán, 2018)

**b) Delegación:**

El acto o proceso en el que se asigna una actividad o proyecto específico a otra persona, que se compromete a cumplir las tareas, responsabilidades asimismo la obligación de cumplimiento con los estándares establecidos. En el cual el directivo sigue teniendo la responsabilidad última por lo tanto mantiene su control y autoridad en la misma. (With, 2014).

**c) Liderazgo Gerencial:**

Es un proceso por el cual el gerente determina el objetivo y direcciona a sus subordinados de forma competente con compromiso y entusiasmo para que puedan superar las dificultades que se da en el entorno. Asimismo, deciden si sus subordinados realizaran el trabajo de mane independiente o parte de un equipo, permitiendo asegurar la plena colaboración. (Lee, 2009)

**d) Comunicación Gerencial:**

Es fundamental para para la gerencia, ya que está enmarcado entorno a sus necesidades y deseos, el cual permite efectuar las decisiones gerenciales, buscando la comunicación eficiente en todos los niveles, asimismo se dedica a crear y promover la reputación de la empresa y las relaciones de cooperación internas y externas. (Rebeil, 2000)

### **2.2.1.1 LIDERAZGO GERENCIAL.**

**A) Definición**

El liderazgo está asociado al poder y autoridad que se ejerce a una sola persona o un grupo personas, para influenciar en la realización de funciones y su actuar, que hace que se desempeñe exitosamente para lograr los objetivos empresariales, asimismo se menciona que es un fenómeno social cuando la gerencia logra que sus trabajadores se comprometan para cumplir con la visión de la empresa. (Calderon y Castaño, 2005)

Es una persona con cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas el cual se desenvuelve y logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo, para el logro de sus objetivos a través de la creación sinergias, motivaciones y compromisos, generando de esta manera un elemento fundamental de inspiración para sus seguidores. (Calderon y Castaño, 2005)

El liderazgo gerencial en periodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias y especialmente nuevos patrones de comportamiento. (Ramírez , 2007, pág. 104)

El Liderazgo es el proceso por el cual una persona extiende su capacidad para influir a sus colaboradores con entusiasmo al logro de resultados. Es la capacidad de instaurar una comunicación efectiva usando lenguaje verbal, escrito, gestual y corporal, siendo un eje que interrelaciona a personas y grupos , asimismo podemos mencionar que es un arte de conseguir que tus colaboradores hagan lo que realmente quieres lograr en una empresa. (Aguera , 2004)

## **B) Competencias de liderazgo gerencial**

### **a) Integridad y confianza.**

Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

### **b) Hábil estratega y perspectiva / rango de intereses.**

Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro. Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

### **c) Comunicación Con énfasis en capacidad para escuchar.**

Sabe cómo escuchar atenta y activamente. Escucha con paciencia a las personas hasta el final. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)



**d) Obtención de resultados. -**

Siempre confía que superará las metas con éxito. Forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente. Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. Pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**e) Toma de decisiones.**

Toma decisiones acertadas para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio. La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo. Los demás acuden a esta persona para pedirle consejos y soluciones. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**f) Creación y desarrollo de equipos.**

Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**g) Perseverancia.**

Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**h) Importancia en la acción.**

Le gusta trabajar intensamente. El tomar acción es importante para él o ella y enfrenta los desafíos con mucha energía. No teme actuar con poca planificación. Aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**i) Negociación**

Habilidad para llegar a acuerdos, obtener y conceder, permitir el justo equilibrio. Ganar - ganar. Ningún interés sale intacto. Elemento mediante el cual se soluciona el conflicto y se preside el debate en la diversidad ideológica. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**j) Administración del tiempo.**

Asociar el carácter perecedero del tiempo a la necesidad del logro en la actividad. (Páez y Yepes, 2004, pág. 94)

**C) Funciones de Liderazgo gerencial (entorno a tareas de los colaboradores)**

1. Asignar la tarea.
2. Brindar orientación para ponerla en marcha: acordar objetivos, suministrar instrucciones, transmitir valores.
3. Brindar apoyo a lo largo de la tarea, tanto en aspectos inherentes a la actividad como a los problemas personales que puede tener el colaborador.
4. Controlar la ejecución de la tarea y sus resultados.
5. Suministrar Feedback al colaborador.
6. Evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y comunicarle debidamente la evolución.
7. Administrar el régimen de recompensas (premios y castigo). Aquí es importante tener en cuenta que el régimen de recompensas comprende muchos factores, además de la remuneración. (Lazzati, 2008, pág. 255)

**D) Dimensiones del Liderazgo Gerencial****a) Liderazgo Personal**

Liderazgo personal El liderazgo personal o autoliderazgo se refiere a la forma en que los líderes se dan cuenta de sus propios pensamientos y comportamientos cuando se dirigen a sí mismos. Cuando adquiere la seguridad y la autoestima

necesarias para superar los obstáculos psicológicos, descubrir el sentido de la vida, enriquecer sus actitudes, hábitos, calidad de vida y carácter personal, hará pleno uso de sus talentos y desarrollará su inteligencia emocional. Soy yo mismo, el autoconocimiento, la mentalidad positiva, el desarrollo de la dimensión interior de buscar un propósito y significado en la vida, creer que lo que he hecho vale la pena y me motiva a mí mismo. (Aubert, 2009)

#### **b) Liderazgo de Influencia**

Esto incluye saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un buen clima organizacional, de manera que los miembros del equipo puedan generar confianza, eliminar miedos, aceptar desafíos, creer en sí mismos y lograr resultados. Esta influencia del liderazgo influye en los demás para que hagan cosas que normalmente no hacen y también afecta a las personas. (Aubert, 2009)

#### **c) Liderazgo Estratégico**

Define la visión, misión y valores ayudando a diseñar mapas estratégicos. Este liderazgo adapta la organización a las nuevas demandas de un mercado competitivo y proporciona las herramientas y estrategias necesarias para que el viento del cambio lleve a la organización a realizar su visión y visión, en lugar de un viento de cambio. Los cambios que quieren realizar. Estas son habilidades técnicas o las llamadas habilidades duras. (Aubert, 2009)

#### **d) Liderazgo de Resultados**

Los líderes optimizan las estrategias y las hacen factibles; logran resultados y mejoran las capacidades organizacionales. Este tipo de liderazgo cambia la organización. Convierte el servicio al cliente en el motor del desarrollo de la empresa para retener a los clientes y maximizar los activos; y tiene las características de una rápida toma de decisiones; con el apoyo de todo el personal de la organización. Conocer y utilizar técnicas y herramientas de resolución de

conflictos; saber negociar y resolver problemas. Estas son habilidades comerciales o también llamadas habilidades "duras" (Aubert, 2009)

### **2.2.1.2 COMUNICACIÓN GERENCIAL**

El propósito de la comunicación gerencial es desarrollar y difundir conocimientos, que pueden mejorar la eficiencia y efectividad de los gerentes en el contexto de las empresas contemporáneas. Su nombre indica que este conocimiento gira en torno a las necesidades y expectativas de los departamentos gerenciales de la empresa en los que se pretende influir la decisión del gerente, es buscar la realización efectiva de la comunicación a nivel de empresa. (De Castro, 2014)

Un conjunto de técnicas y actividades diseñadas para promover y acelerar el flujo de información. Entre miembros de la organización, entre organizaciones y Su entorno o influir en la opinión pública, los talentos y el comportamiento Dentro y fuera de la organización, todo esto es para que la organización cumpla Logre los objetivos mejor y más rápido (Fernández, 2009)

#### **A) Comunicación formal:**

La información que transmite es claramente reconocida por la organización como información oficial, y está perfectamente definida e incluso dibujada, porque sigue las líneas del organigrama, de modo que tenemos una visión clara de la transmisión de información planificada para la organización. (Enrique y Madroqueño, 2008)

#### **B) Comunicación Descendente:**

Suele citarse de manera inapropiada, se trasmite información de los directores y gerentes de la empresa en los comunicados, avisos, órdenes o consignas que se envían a sus subordinados, es necesaria para ver la posición de la empresa en momentos de crisis o perturbación en los canales de comunicación a causa de rumores y chismes. (Jiménez, 1998)

**C) Comunicación Ascendente**

Esto sucede cuando la información pasa por todos los niveles de la empresa, desde el subordinado hasta los estratos superiores, para informar lo que se está suscitando en los niveles inferiores, el cual pueden ser informes de avance, sugerencias, explicaciones solicitudes y decisiones de trabajadores. dicha comunicación puede ser alterada por los mandos medios en la empresa ya que consideran que dichos datos no suelen ser relevantes para la alta gerencia o por perjuicio de los mismos. (James y Freeman.1996)

**D) Comunicación Horizontal:**

Se desarrolla entre personas del mismo nivel o grupo de trabajo, el cual se comunican directamente, siendo su objetivo facilitar el funcionamiento de la organización, proporcionar canales para la coordinación y resolución de problemas, intercambiar información fomentar la agilización del proceso. la deficiencia de este tipo de comunicación se resuelve a través de entrevistas. (Diez, 2006)

**E) Comunicación diagonal**

Se establece entre personas de diferentes niveles y areas. Las organizaciones han experimentado décadas de tremendos cambios, debido a la necesidad de formar equipos de trabajo compuestos por personas de diferentes orígenes, este tipo de comunicación y comunicación horizontal se ha vuelto más frecuente e importante dentro de las organizaciones. (Andrade, 2005)

**F) Comunicación organizacional informal:**

Es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente de da de boca en boca y se le suele conocer como radio pasillo. (Andrade, 2005.Pag.19)

### **G) Comunicación Interna**

La organización establece y mantiene una serie de actividades para establecer y mantener buenas relaciones con y entre los miembros mediante el uso de diferentes métodos de comunicación, para mantenerlos informados, integrales y activos, y para contribuir a la realización de las metas organizacionales (Andrade, 2005).

### **H) Comunicación Externa**

Un conjunto de mensajes emitidos por la empresa dirigidos a diferentes públicos externos, orientados a mantener o mejorar la relación con externos, mostrando una buena imagen o promocionando sus productos o servicios. Cubre lo que comúnmente se conoce como relaciones públicas y publicidad. (Andrade, 2005)

## **2.2.1.3 COACHING**

### **A) Definición.**

Son las relaciones profesionales continuas que permite ayudar a las personas a cumplir logros extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. El cual brinda un aprendizaje que permite generar cambios de comportamientos en el tiempo, asimismo permite liberar el potencial de un trabajador para poder incrementar al máximo su desempeño dentro de la empresa. (Salcedo y Villares, 2007).

Herramienta que las organizaciones utilizan para desempeñar lo mejor de sus trabajadores y promover el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad, como formas para mejorar el desempeño en un mercado altamente competitivo y rápidamente cambiante, para las organizaciones mercantiles, gubernamentales y privadas. (Guillermo Rodríguez, 2008)

Se considera que es la capacidad de perfeccionar y mejorar habilidades superiores, porque tomará las fortalezas de las personas y cambiará las formas que obstaculizan su avance, haciéndolas incapaces de avanzar en sus habilidades superiores, para mejorar y llegar a la excelencia. (Hall y Duval.2005)

## **B) Objetivos Generales del coaching**

Tovar (2012). sobre los objetivos generales del coaching menciona:

- Perfecciona el desarrollo y la productividad
- Desarrollo del personal
- Mejora el aprendizaje
- Desarrolla la automotivación
- Mejora la comunicación, la resolución de problemas y motiva la iniciativa.
- Incrementa el entusiasmo en el trabajo y la vida personal
- Mejora las habilidades y el uso de los recursos. Pag.208

## **C) Objetivos específicos del coaching**

Tovar (2012)sobre los objetivos específicos del coaching menciona:

- Permitir y/ o aumentar el conocimiento de sí mismo
- Mejorar el desempeño (personal y profesional)
- Generar un cambio de conducta y/o actitud
- Forjar transformación y cambio. . Pag.208

## **D) Tipos de Coaching**

### **a) Coaching Vital**

Se centra específicamente en el desarrollo de habilidades para promover una relación sana y fructífera entre las personas y entorno, partiendo de la valorización de su imagen y utilizando sus recursos hacia un plan de acción

diseñados para adaptarse mejor a las personas hacia la visión de la empresa. (Villa y Caperan, 2010)

## b) Coaching Ejecutivo

Se presta especial atención al desarrollo de la capacidad de los empleados o del personal directivo clave de la organización. Se logra a través del desarrollo de un plan de acción, que puede lograr la coordinación entre las necesidades humanas y las capacidades organizacionales, metas, misiones y cultura, mejorando así la calidad del trabajo. (Villa y Caperan, 2010)

### 1.- Tipos de Coaching Ejecutivo

- **Coaching ejecutivo personalizado.** –“Son las razones de intervención más habituales suelen ser en referencia a la actitud y a la competencia: toma de decisiones, conflicto, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida, apoyo a promociones o outplacement”. (Villa y Caperan, 2010. Pag 64).
- **Coaching ejecutivo de equipo o grupal.** - “Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo alinear un equipo directivo en torno a la misión y visión organizacional, mejorar el rendimiento del equipo, dinamizar a un grupo y ayudarles en las transformaciones y cambios empresariales”. (Villa y Caperan, 2010. Pag 64).
- **Formación de líderes coach.** – “Se emplea dentro de las compañías para moldear a los directivos y jefes al objeto de que desarrollen sus competencias como coaches de sus colaboradores. para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento”. (Villa y Caperan, 2010. Pag 65).

## E) Características Básicas del Coaching

**1.- La visión es concreta, basada en hechos.** “Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede ser mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 17)



**2.- Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee.-** “En las conversaciones de coaching se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 17)

**3.- La responsabilidad es conjunta, no únicamente del coach.-** “Tanto coach como coachee detentan una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 17)

**4.- La forma es específica. Existe una estructura.** – “La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. posteriormente esta se focaliza en aspectos específicos en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 18)

**5.- El respeto es algo permanente. Lo mas importante es el coachee.** – “El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 18)

## **F) Proceso de Coaching**

**1.- Preparación.** – “Toma de contacto con la organización y con el coachee. En esta instancia se analiza el contexto y se definen los objetivos”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 23)

**2.- Coaching.** –“ Reuniones estructurales del coachee con el coach para explorar la situación actual, para diseñar un plan de acción que conduzca al cliente a alcanzar los objetivos. Mas adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 23)

**3.- Seguimiento.** – “ El coach comprueba el cumplimiento de los objetivos por parte del colaborador y las mejoras conseguidas por éste. A partir de este momento, se planifican futuras acciones”. (Roman y Ferrández. 2008.Pag 23)

## 2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

### A) Definición

Chiavenato expone Señale que el desempeño laboral está determinado por factores de actitud de las personas y factores operativos, tales como: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, sentido de responsabilidad, capacidad de seguridad, juicio, desempeño personal, interés, creatividad, capacidad de ejecución y operabilidad del factor: conocimiento del trabajo, Calidad, cantidad, precisión, trabajo en equipo, liderazgo (citado Araujo y Guerra 2007)

“Según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (citado en Araujo y Guerra, 2007. Pag.24).

Según Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007.Pag. 24)

### B) Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no se puede reducir a un simple juicio superficial y unilateral del jefe sobre el comportamiento de sus subordinados, se debe discutir en profundidad con el evaluado para averiguar la razón y establecer un punto de vista. Si se debe modificar el desempeño, el evaluador más interesado debe adquirir conocimientos sobre los cambios planificados. (Chiavenato, 1999)

“En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor”. (Chiavenato, 1999.Pag 35)
- “Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación”. (Chiavenato, 1999.Pag 35)

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios: (Chiavenato, 1999.Pag 35)

- 1- Adecuación del individuo al cargo;
- 2- Entrenamiento;
- 3- Promociones;
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- Autoperfeccionamiento del empleado;
- 7- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- Estímulo a la mayor productividad;
- 10- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc (Chiavenato, 1999.Pag 35)

### C) Factores en la evaluación de desempeño de los colaboradores

Existen muchos factores para tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, que de acuerdo con el criterio de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

**1.- Calidad de trabajo:** “Proporciona una adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Producir o realizar un trabajo de alta calidad”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**2.- Cantidad de Trabajo:** “Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**3.- Conocimiento del puesto:** “Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**4.- Iniciativa:** “Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**5.- Planificación:** “Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y uso de los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y lugares adecuados a las órdenes de producción. Puede anticiparse a las necesidades o problemas futuros”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**6.- Control de costos:** “Controlar los costes y cumplir los objetivos presupuestarios y beneficios mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes”. Etc. (Sabino, 2012. Pag 1)

**7.- Relaciones con los compañeros:** “Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros en proyectos de equipo”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**8.- Relaciones con el supervisor:** “supervisor de Mantiene al progreso del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**9.- Relaciones con el Público:** “Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa”. (Sabino, 2012. Pag 1)

**10.- Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Instruya a los subordinados para que realicen sus funciones asignadas y vigílelas para garantizar los resultados esperados. Haga que los subordinados comprendan las políticas y los procedimientos de la empresa y busque solicitudes. Muy sensible a los problemas de los empleados y a la búsqueda de soluciones. Evaluar los resultados de los subordinados. Identificar áreas que requieren capacitación y organizar el trabajo de manera que promueva el aprendizaje. (Sabino, 2012)

**11.- Responsabilidades:** Relacionado con la igualdad de oportunidades laborales y la acción positiva. No es necesario considerar raza, religión, nacionalidad, género, edad o discapacidad para trabajar en armonía con los demás. Intente alcanzar los objetivos de igualdad de oportunidades laborales y planes de acción positivos en la empresa y siga el cronograma. Buscar activamente mejorar los objetivos profesionales de las minorías étnicas y las mujeres. (Sabino, 2012)

## **D) Beneficios de Evaluación del Desempeño**

### **1.- Beneficios para el jefe:**

- “Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad”. (Chiavenato, 2000.Pag 365)
- “Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados”. (Chiavenato, 2000.Pag 365)
- “Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer, cuál es su desempeño”. (Chiavenato, 2000.Pag 365)

## 2.- Beneficios para el Subordinado:

- “Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)
- “Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)
- “Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)” (Chiavenato, 2000.Pag 366)
- “Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)

## 3.- Beneficios para la organización

- “Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)
- “Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)
- “Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo”. (Chiavenato, 2000.Pag 366)

## 2.3 BASES CONCEPTUALES

Acorde a “Glosario de términos administrativos” (Santos, 1998) se define:

1. **PRODUCTIVIDAD.** - Es la relación entre los productos obtenidos (bienes y servicios) y los factores o recursos utilizados en la producción, como los trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos (p.130).

2. **LA EFICIENCIA.** - Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado (p.74).
3. **LA EFICACIA.** – capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. (p.74).
4. **PROCESO.** - Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado (p.130).
5. **VOTACIÓN.** - Es el parecer o dictamen de personas facultadas para que por consenso se llegue a tomar una decisión dentro de una sociedad, un grupo, junta, asamblea, reunión u otro tipo de mecanismo consultivo. (p.157).
6. **DOMINIO.** - conjunto de facultades que sobre una cosa propia corresponden al titular (p.73).
7. **DIAGNOSTICO.** – Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de alteración en el desarrollo de las actividades de una institución. (p.70).
8. **DOCUMENTO.** - Soporte, generalmente de papel, con datos registrados sobre el mismo, apto para la utilización del hombre en la transmisión y recepción de información escrita, de caracteres gráficos o de símbolos. (p 73).

Acorde a “Glosario de términos administrativos” (Santos, 1998) se define:

9. **ADMINISTRAR.** – Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, del tiempo, financieros y técnicos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (Vidales, 2003.pag. 31)
10. **PUBLICACIÓN.** - Los actos administrativos serán objeto de publicación cuando así lo establezcan las normas reguladoras de cada procedimiento o cuando lo aconsejen razones de interés público apreciadas por el órgano competente. (Alvarez, 1998.Pag,86)

11. **EFFECTIVIDAD.** – Grado en el que una determinada intervención, procedimiento, régimen o servicio puestos en práctica logran lo que se pretende conseguir. (Alvarez, 1998.Pag, 95)
12. **EJECUTIVO.** – Gestor cuya posición está situada en los niveles más altos de la jerarquía de la organización. (Alvarez, 1998.Pag,96)
13. **ENTRENAMIENTO.** - Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial, aprende conocimientos y habilidades técnicas para su propósito definido. (Alvarez, 1998.Pag, 101)
14. **ESTRATEGÍA-** Plan, método o política diseñados para conseguir determinados objetivos, que se ordenan racionalmente en razón de la información disponible, en un conjunto de decisiones, alternativas o líneas de acción posibles. (Alvarez, 1998.Pag, 110)
15. **GERENTE.** - El que dirige los negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil, administrándola de conformidad con las indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía suficiente. (Alvarez, 1998.Pag, 132)
16. **CREATIVIDAD.** - Es una cualidad latente, se activa cuando un sujeto se motiva por la necesidad de autoexpresión o por la estimulación que representa una situación difícil. (Alvarez, 1998.Pag,68 )
17. **COACH.** - Quien ayuda a transportar o mover personas desde el lugar donde se encuentran hoy hasta el lugar donde desean llegar. (Abarca, 2013.Pag 5)
18. **INTUICIÓN.** – Ver con el corazón, requiere de una educación en la sensibilidad por parte del líder. (Taboada, 2005.Pag. 62)
19. **INTEGRIDAD.** – Capacidad de balance del líder entre sus virtudes y valores y entre sus metas y propósitos de sus actividades cotidianas. (Taboada, 2005.Pag. 64)
20. **COMPROMISO.** – Darse con libertad y plenitud al servicio de las personas y situaciones. Fidelidad al equipo, espíritu y servicio. (Taboada, 2005.Pag. 66)



**21. PROACTIVIDAD.** – Tomar la iniciativa para emprender proyectos de manera independiente y sin que nadie le diga, anticiparse a los hechos y asumir los riesgos. (Taboada, 2005.Pag. 70)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 AMBITO**

El ámbito de estudio es la Municipalidad provincial de Ambo es una entidad estatal, cuya finalidad principal es proponer e implementar alternativas de desarrollo que permitan disminuir las brechas de desigualdad social y económica en la provincia, La entidad cuenta con una estructura orgánica aprobada, actualmente es representada por su alcaldesa Dra. Daisy Soto Mory y cuenta con Procurador Publico, Gerente Infraestructura, Gerente Desarrollo económico local, Gerente Municipal, Gerente Ambiental y Gerente de Asesoría Legal, Gerente Planeamiento, Gerente de Administración, Gerente Secretaria General y Gerente Desarrollo Social bajo la Modalidad de CAS de confianza, asimismo cuentan con el régimen laboral 276 y 728.

### **3.2 POBLACIÓN**

En la Municipalidad Provincial de Ambo existe 51 trabajadores Administrativos en el 2018.

*Tabla 3 Población*

<b>REGIMEN LABORAL</b>	<b>TOTAL</b>
CAS	34
276 NOMBRADO	15
276 PERMANENTE	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

Nota: Fuente: Municipalidad provincial de Ambo Elaboración: tesísta

### 3.3 MUESTRA

La muestra del estudio estuvo representada por 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo en el 2018. Seleccionados mediante el tipo de muestreo no probabilístico intencional en vista de que la población de estudio no es numerosa.

*Tabla 4 Muestra*

<b>REGIMEN LABORAL</b>	<b>TOTAL</b>
CAS	30
276 NOMBRADO	10
276 PERMANENTE	2
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

Nota: Fuente: Municipalidad provincial de Ambo Elaboración: tesista

### 3.4 NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO

#### 3.4.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se realizó a nivel correlacional, porque describe la relación que existe entre las habilidades gerenciales con el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo -2018.

#### 3.4.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

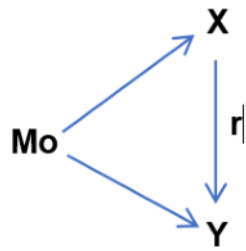
El presente trabajo se realizó en los distintos tipos de investigación las que se señalan a continuación:

- 1. Por su alcance temporal:** La presente investigación es sincrónica, porque el periodo de tiempo que se desarrolló la investigación es corto siendo aproximadamente de 6 meses.

2. **Por su profundidad:** La presente investigación fue correlacional, porque se analizó las habilidades gerenciales y su relación en el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo.
3. **Por su amplitud:** La presente investigación es macro administrativo, porque se materializó en un espacio de la municipalidad provincial de Ambo.
4. **Por su carácter:** La presente investigación es mixta (cualitativo y cuantitativo), porque los datos a recoger se procesaron estadísticamente mediante métodos aritméticos y se efectuara la interpretación de los datos obtenidos.
5. **Por su naturaleza:** La presente investigación se realizó mediante la técnica de encuesta, porque se utilizó el cuestionario como instrumento para la obtención de datos.
6. **Por su marco:** La presente investigación es de campo, porque se ha constituido en la municipalidad Provincial de Ambo.
7. **Los estudios a los que da lugar:** La presente investigación es de encuesta, porque se aplicó el cuestionario a los gerentes, funcionarios, jefe y personal administrativo.
8. **Por el objeto sobre:** La presente investigación es disciplinar, porque en el desarrollo de la investigación se utilizó dos enfoques de la teoría administrativa como habilidades gerenciales y desempeño laboral.
9. **Por su fuente:** La presente investigación es mixta, ya que utilizamos fuentes secundarias tales como: trabajos de investigación ya realizados relacionados con el tema de estudio, y fuentes primarias, ya que, hicimos uso de libros, revistas especializadas de diferentes autores, páginas web y otros.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación del presente trabajo fue no experimental con su variante transversal porque se materializo en un corto periodo. El esquema del siguiente diseño se menciona a continuación:

**Dónde:****Mo** = Muestra**X** = Habilidades Gerenciales**Y** = Desempeño Laboral**R** = Relación

Los Diseños Transversales son aquellos que nos permiten describir y analizar las variables y su interrelación. A su vez los tipos de diseños transversales se subdividen en: Transversales Descriptivos y Transversales Correlacionados. (Diaz. 2009)

En este caso se trabajará con los diseños Transversales Correlacionados, que la indica como: “Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Aquí también se trata de realizar descripciones, pero no solo de las variables que se estudian, sino de las posibles correlaciones que puedan existir entre ellas.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS TÉCNICAS .

Los instrumentos se elaboraron en base a los objetivos que persigue el trabajo de investigación fundamentalmente en relación a las variables e indicadores respectivamente, lo que me permitirá recolectar información contundente y de primera mano sobre las habilidades gerenciales y su relación en el desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad provincial de Ambo- 2018.

#### 3.6.1 Técnicas e Instrumentos

**Encuesta.** - Nos permitió obtener información acerca de las variables de caracterización de la muestra y la opinión acerca de las habilidades gerenciales y su

relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Ambo 2018, Cuyo cuadro resumen es lo siguiente:

*Tabla 5 Técnicas de recojo, Procesamiento y Presentación de Datos*

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
Del Procesamiento y análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros de Tablas estadísticos</li> <li>• Escala de Logro y deficiencias</li> <li>• Ponderaciones.</li> <li>• Promedio.</li> <li>• Proporciones (%)</li> <li>• Gráficos Estadísticos.</li> <li>• Ratios de comparaciones.</li> </ul>
De la Redacción del informe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema del informe estratégico</li> <li>• Módulos de investigación.</li> </ul>
De la Exposición y sustentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de proyección.</li> <li>• Equipo de sonido.</li> <li>• Software.</li> <li>• Protocolo de Exposición de tesis.</li> <li>• Protocolo de sustentación de tesis.</li> </ul>

Nota: Fuente: Elaboración: tesista

### **A) Validación de Instrumentos**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con el contenido interno del instrumento, y la validez de construcción de los ítems en relación con las bases teóricas y objetivos de la investigación respetando su consistencia y coherencia técnica. La validación del instrumento se dio a través de opinión de 05 expertos con el siguiente resultado que se indica en el siguiente cuadro.

Tabla 6 Validación de Instrumentos

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PROMEDIO DE VALIDACIÓN
1	Dra. Cecilia Martínez Morales	Alto Nivel
2	Dr. Reiter Lozano Dávila	Moderado Nivel
3	Dr. Reynaldo Ostos Miraval	Alto Nivel
4	Dr. David Martel Zevallos	Alto Nivel
5	Mg. Luis Bambaren Mata	Alto Nivel

Nota: Fuente: Elaboración: tesísta

### B) Confiabilidad del instrumento

Además, aplicaremos el alfa de Cronbach a la muestra para determinar la confiabilidad.

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K \sigma_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$\sigma_t^2$ : Es la varianza del total de filas (Varianza de la suma de los ítems).

K: Es el número de preguntas o ítems.

$$\alpha = \left[ \frac{17}{17-1} \right] * \left[ 1 - \frac{23.94657}{104.9408} \right]$$

$$\alpha = 0.820047$$

El alfa de Cronbach, no es un estadístico al uso por lo que no viene acompañado de ningún valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. Sin

embargo, cuando más se aproximará a su valor máximo ,1, mayor es la confiabilidad de la escala. Además. En determinados contextos y por taxito convenio, se considera que valores de alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Cuando menor sea la variabilidad de la respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en las respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de Cronbach.

Dado el siguiente cuadro de los niveles de confiabilidad para el alfa de Cronbach:

*Tabla 7 Confiabilidad de Instrumentos*

<b>CRITERIO DE CONFIABILIDAD</b>	<b>VALORES</b>
Inaceptable	Menor a 0,5
Pobre	Mayor a 0,5 hasta 0,6
Cuestionable	Mayor a 0,6 hasta 0,7
Aceptable	Mayor a 0,7 hasta 0,8
Bueno	Mayor 0,8 hasta 0,9
Excelente	Mayor 0,9

Nota: Fuente: George y Millery (2003, Pag. 231)

Los resultados que obtendremos en la confiabilidad del instrumento, observaremos que este residió en la escala de Bueno lo que garantizara la confiabilidad de nuestro instrumento.

### **3.7 PROCEDIMIENTO**

En el presente trabajo de investigación la recolección de datos se realizó en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Ambo en los horarios de trabajo de 07:30 am a 3:15 pm el día 04 de junio de 2018, se realizó el recorrido por las oficinas administrativas para aplicar el cuestionario con la ayuda de tres personas que se contratara para la aplicación del instrumento.

Recolección de datos. El cuestionario se aplicó a 42 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo.

Revisión de Datos. se examinó en forma crítica las respuestas de los instrumentos empleados a fin de comprobar la integridad de respuestas.

El ordenamiento de la Información. Este caso consistió básicamente en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de campo, con el propósito de ajustar los datos.

### **3.8 ASPÉCTOS ETICOS**

Las consideraciones éticas que se tomó en la presente investigación fueron el respeto del anonimato de los participantes, es decir las encuestas fueron anónimas y realizadas con la conformidad previa del encuestado.

No debemos olvidar que trabajamos fundamentalmente con seres humanos y que debemos valorar el posible daño físico, psicológico, permanente, transitorio, etc, que podamos ocasionar a los sujetos que formen parte de nuestra investigación

### **3.9 TABULACIÓN**

Se detallo las variables identificadas y que fueron objeto de estudio, según la definición de variables y los instrumentos elaborados. Se determino las variables que fueron analizadas individualmente y presentadas en cuadros simples. Puntualizo las acciones realizadas con la finalidad de procesar y analizar la información obtenida para su tabulación.

### **3.10 ANALISIS DE DATOS**

Previa codificación de los reportes, se elaboró una plataforma de datos utilizando el programa estadístico y se registraron los datos procedentes del instrumento; no olvidando parear los instrumentos a aplicar.

**Clasificación de la Información.** Se llevo a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independiente y dependiente.



**La Codificación y Tabulación.** La codificación es la etapa en la que se forma un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal manera que los datos serán tabulados, generalmente se efectuó con números y letras. La tabulación manual se realizó ubicando cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias. También se utilizó la tabulación mecánica, aplicando programas o paquetes estadísticos de sistema computarizado.

**Análisis descriptivo e Interpretación de Datos.** En cuanto al análisis descriptivo de cada una de las variables se tendrá en cuenta las medidas de tendencia central, de dispersión para las variables y de porcentaje para las variables categóricas.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

Considerando el diseño de la investigación se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio, el cual se explica mediante figuras y tablas cada dato general, que se recogieron con la encuesta del estudio según los objetivos formulados en las variables investigadas, donde se han elaborado figuras y tablas de porcentajes y frecuencias utilizando un procedimiento de categorización que

permita su clasificación para la variable independiente y dependiente; Siempre (4) - Frecuente (3) – Algunas veces (2) – Nunca (1) para la variable independiente. cuyo resultado presentamos a continuación:

#### **4.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES**

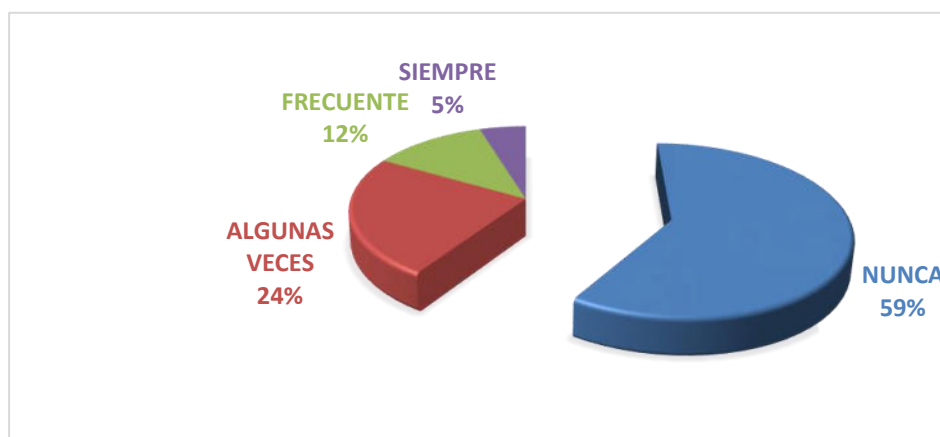
##### **DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO GERENCIAL**

**INDICADORES:** Integridad, confianza, habilidad estratégica, obtención de resultados, toma de decisiones, perseverancia y acción, negociación, administración de tiempo.

*Tabla 8 “Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	25	59
ALGUNAS VECES	10	24
FRECUENTE	5	12
SIEMPRE	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 1 “Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 8 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según

la dimensión “Liderazgo Gerencial”; en él se observa que 25 trabajadores mencionan que sus jefes nunca pueden predecir las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos, representando 59% del total de trabajadores; mientras que 2 trabajadores administrativos mencionan que siempre pueden predecir las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos, representando el 5% del total de trabajadores, 10 trabajadores administrativos responden algunas veces siendo un 24 % del total asimismo 5 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 12% del total de trabajadores.

Estos resultados evidencian que los jefes, funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo no conocen respecto a los procesos administrativos que se da en cada área a su cargo, evidenciando que no son capaces de predecir con exactitud las tendencias consecuencias y probabilidades que pueden generar cada procedo administrativo, asimismo tampoco tienen la capacidad de identificar errores administrativos ya que no conocen la parte administrativa.

*Tabla 9 “Es capaz de crear, implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	27	64
ALGUNAS VECES	3	7
FRECUENTE	5	12
SIEMPRE	7	17
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

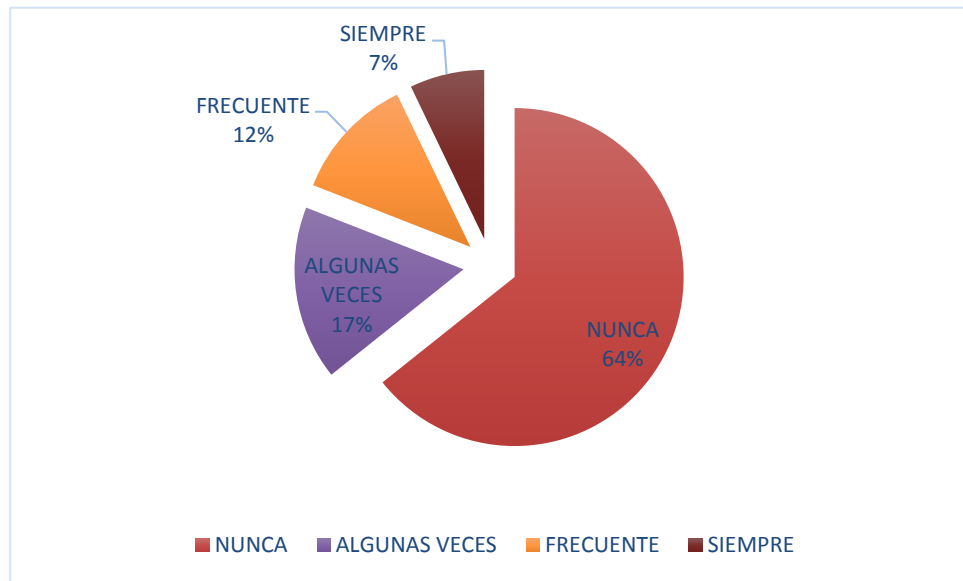


Figura 2 “Es capaz de crear, implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo”

#### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 9 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Liderazgo Gerencial”; en él se observa que 27 trabajadores administrativos mencionan que sus jefes, funcionarios nunca son capaces de crear e implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo, representando 64% del total de trabajadores; mientras que 7 trabajadores administrativos mencionan que siempre crean e implementan estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo, representando el 17% del total de trabajadores, 3 trabajadores administrativos responden algunas veces siendo un 7 % del total, asimismo 5 trabajadores administrativos responde frecuentemente, siendo un 12% del total de trabajadores administrativos.

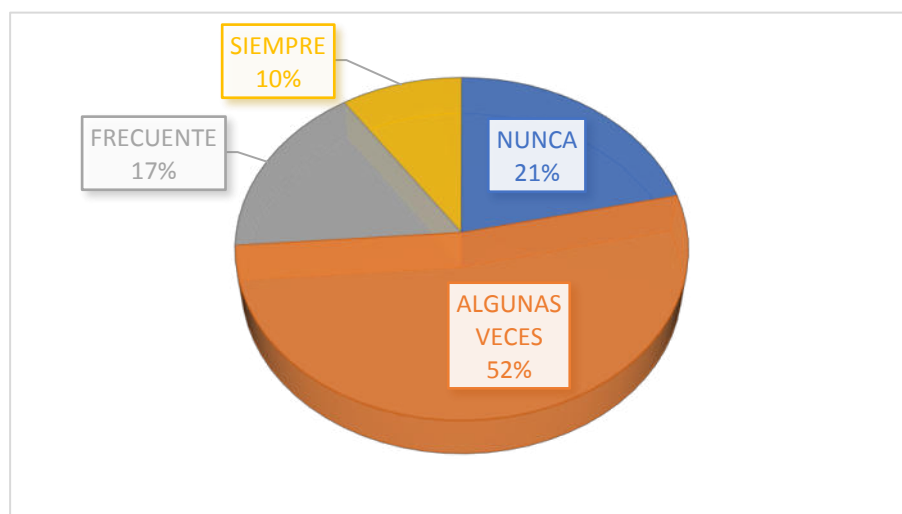
Estos resultados evidencian que los jefes, funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo no son capaces de crear e implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo debido a que

actualmente existe personal no calificado profesionalmente para el puesto de jefaturas y gerencias por la naturaleza de cargo de confianza, que es por designación del alcalde, actualmente los jefes designados son por designación de confianza mas no por concurso público, el cual evidencia las carencias de habilidades gerenciales para poder cumplir con las metas establecidas.

*Tabla 10 “Acepta sugerencias y toma decisiones utilizando su experiencia y buen juicio”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	9	21
ALGUNAS VECES	22	52
FRECUENTE	7	17
SIEMPRE	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 3 “Acepta sugerencias y toma decisiones utilizando su experiencia y buen juicio”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 10 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Liderazgo Gerencial”; en él se observa que 22 trabajadores mencionan que

sus jefes y funcionarios algunas veces aceptan sugerencias y toman decisiones utilizando su experiencia y buen juicio, representando 52% del total de trabajadores; mientras que 4 trabajadores administrativos mencionan que los jefes y funcionarios siempre aceptan sugerencias y toman decisiones utilizando su experiencia y buen juicio, representando el 10% del total de trabajadores, 9 trabajadores administrativos responden nunca siendo un 21% del total asimismo 7 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 17% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que los jefes, funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo aceptan sugerencias y toman decisiones utilizando su experiencia y buen juicio, dichas sugerencias son del personal técnico especializado que argumentan sus posiciones debido a la experiencia técnica que poseen permitiendo así a los jefes y funcionarios evaluar analizar y posteriormente tomar decisiones correctas.

*Tabla 11 “Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	21	50
ALGUNAS VECES	7	17
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	11	26
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

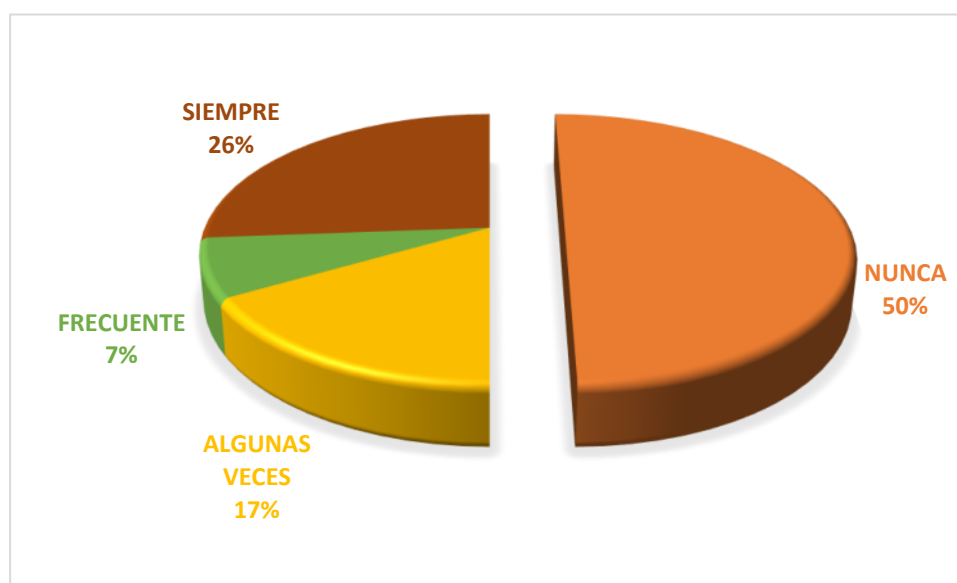


Figura 4 “Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación”

#### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 11 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Liderazgo Gerencial”; en él se observa que 21 trabajadores mencionan que sus jefes y funcionarios no son capaces de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación, representando 50% del total de trabajadores; mientras que 11 trabajadores administrativos mencionan que si son capaces de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación, representando el 26% del total de trabajadores, 7 trabajadores administrativos responden algunas veces siendo un 17 % del total asimismo 3 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 7% del total de trabajadores.

Estos resultados evidencian que los jefes, funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo no son capaces de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación debido a que le temen a los nuevos sistemas de

gestión pública y a los nuevos paradigmas que traen los cambios en la normativa e implementación de nuevos procedimientos ya que argumentan que las personas nombradas se niegan al cambio y ello no les permite poder negociar y disminuir los riesgos que traen los nuevos cambios, evidenciando que existe un desempeño laboral ineficiente.

## **DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN GERENCIAL**

**INDICADORES:** Comunicación ascendente, comunicación descendente, Comunicación horizontal, comunicación diagonal, comunicación informal, Comunicación interna, comunicación externa

*Tabla 12 “Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	20	48
ALGUNAS VECES	8	19
FRECUENTE	5	12
SIEMPRE	9	21
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



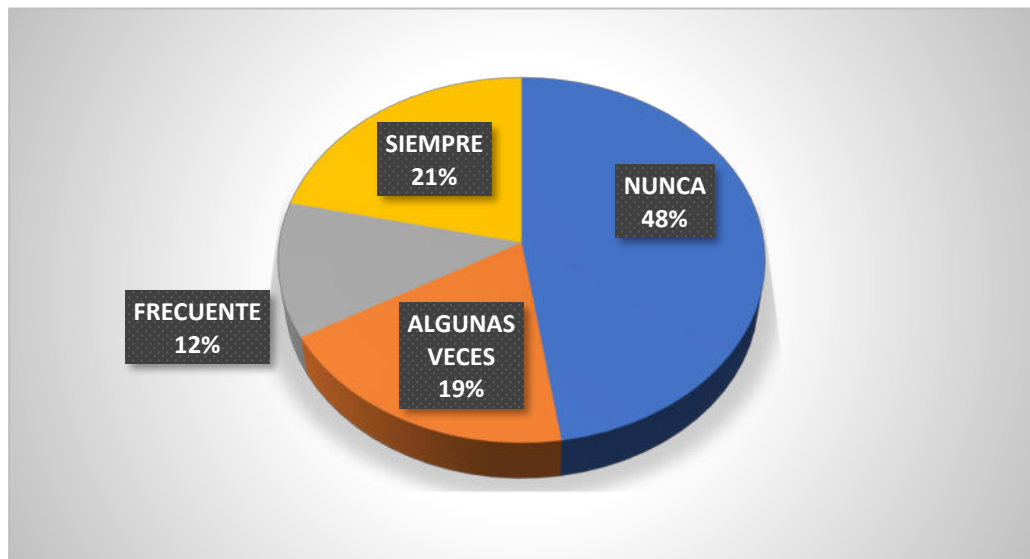


Figura 5 “Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros”

#### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 12 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Comunicación Gerencial”; en él se observa que 20 trabajadores mencionan que nunca reciben información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros, representando 48% del total de trabajadores; mientras que 9 trabajador administrativos menciona que siempre reciben información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros representando un 21% del total de trabajadores, 8 trabajadores administrativos responden algunas veces siendo un 19 % del total, asimismo 5 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 12% del total de trabajadores.

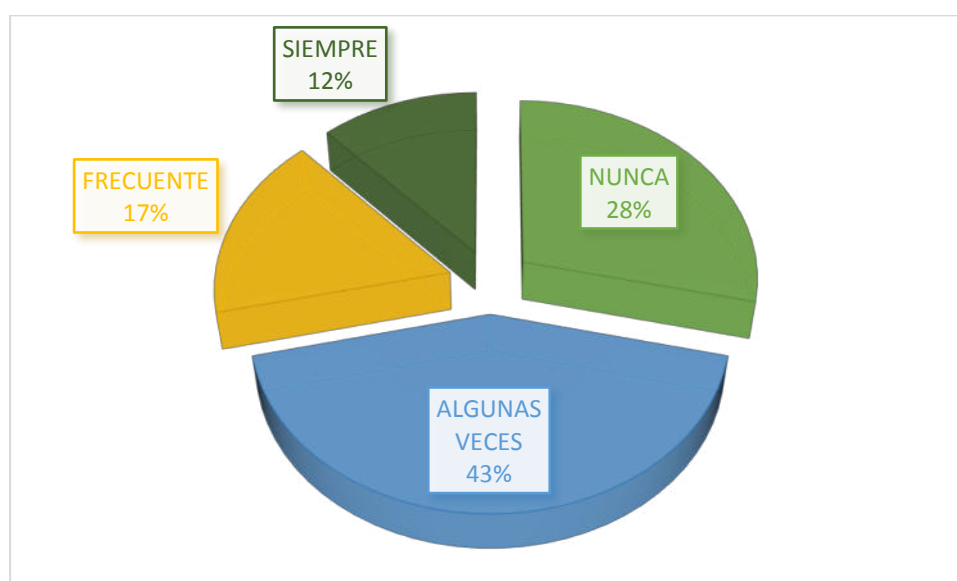
Estos resultados evidencian que los jefes, funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo no son capaces de tener una comunicación gerencial con su personal administrativo de manera eficaz, ya que no les brinda la información de

manera oportuna para el desarrollo de su desempeño laboral, evidenciando que en la municipalidad existe demasiada burocracia para remitir la información al área usuaria.

*Tabla 13 “Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	12	29
ALGUNAS VECES	18	43
FRECUENTE	7	17
SIEMPRE	5	12
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 6 “Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 13 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según

la dimensión “ Comunicación Gerencial”; en él se observa que 18 trabajadores mencionan que algunas veces existe comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios, representando un 43% del total de trabajadores; mientras 5 trabajadores administrativos menciona que siempre existe comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios representando un 12% del total de trabajadores, 12 trabajadores administrativos responden nunca, siendo un 29 % del total, asimismo 7 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 17% del total de trabajadores.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo existe comunicación algunas veces con compañeros jefes y funcionarios esto debido a que se tiene que tener autorización de los jefes inmediatos para ciertos procesos administrativos, asimismo es que la municipalidad realiza reunión de confraternidad por fiestas festivas de distintos eventos, el cual permite tener una integración entre los trabajadores, existiendo de esta manera una comunicación deficiente dentro de la institución el cual no permite tener un buen desempeño laboral.

*Tabla 14 “Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	20	48
ALGUNAS VECES	15	36
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

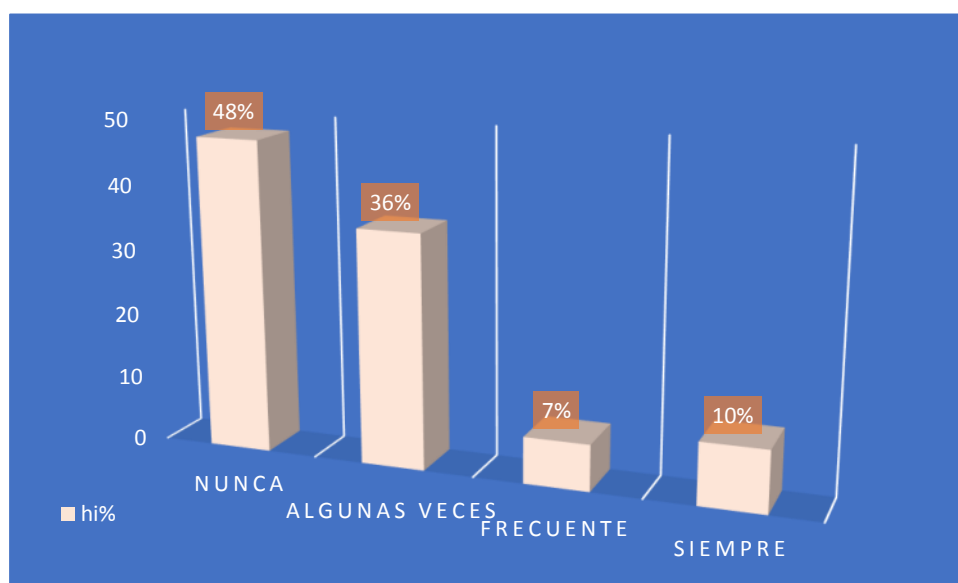


Figura 7 “Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales”

#### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 14 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “ Comunicación Gerencial”; en él se observa que 20 trabajadores mencionan que nunca le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales, representando un 48% del total de trabajadores; mientras 4 trabajadores administrativos menciona que siempre le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales representando un 10% del total de trabajadores, 15 trabajadores administrativos responden algunas veces, siendo un 36 % del total, asimismo 3 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 7% del total de trabajadores.

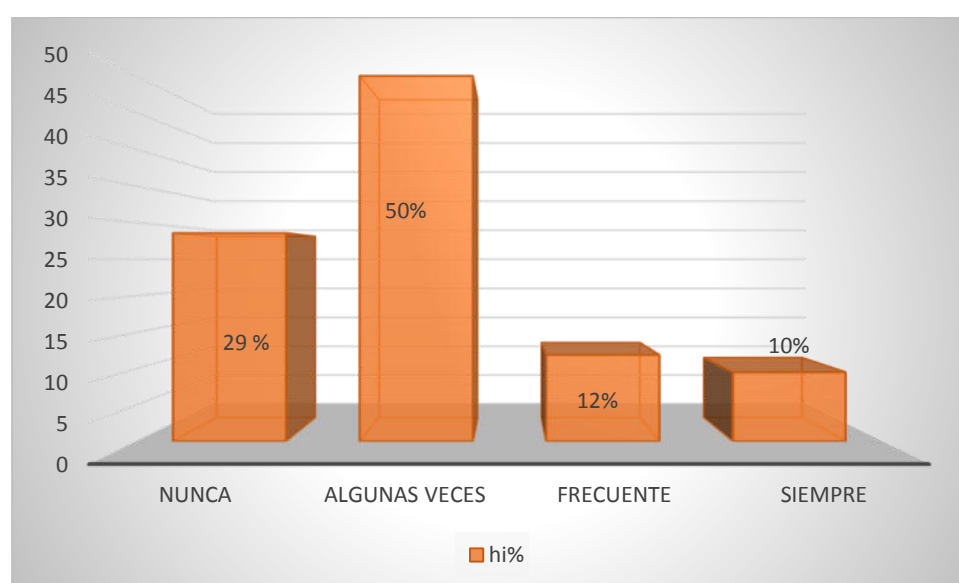
Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no brindan la atención idónea a los trabajadores que van a comunicar temas formales e informales, aduciendo que solo reciben quejas de sus compañeros, quejas de gestión y malos entendidos en los trabajadores, oh que se encuentran ocupados en una reunión y por tal motivo no se les puede atender, existiendo así una

comunicación deficiente frente a los problemas que suelen suscitarse, lo cual no permite tener un buen desempeño laboral al personal administrativo.

*Tabla 15 “Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	12	29
ALGUNAS VECES	21	50
FRECUENTE	5	12
SIEMPRE	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 8 “Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad”*

**Análisis e Interpretación:**

La Tabla 8 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Comunicación Gerencial”; en él se observa que 21 trabajadores mencionan que algunas veces los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad, representando un 50% del total de trabajadores; mientras 4 trabajadores administrativos nunca los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad, representando un 10% del total de trabajadores, 12 trabajadores administrativos responden nunca, siendo un 29 % del total, asimismo 5 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 12% del total de trabajadores.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios solo informan algunas dificultades que la institución está pasando cuando requieren el apoyo técnico del personal administrativo, asimismo la información que brindan a los usuarios son genéricas solo hacen mención al gasto presupuestal y a las limitaciones presupuestales con la que cuenta la institución, el cual genera descontento del personal administrativo ya que solo son buscados cuando existe dificultades en la gestión.

**DIMENSIÓN 3: COACHING**

**INDICADORES:** Desarrollo personal, mejora y aprendizaje, desarrollo de Automotivación, construcción de confianza, confidencialidad entusiasmo laboral, mejora de habilidades.

Tabla 16 “Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial”

ALTERNATIVAS	fi	hi%
NUNCA	25	60
ALGUNAS VECES	6	14
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	8	19
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

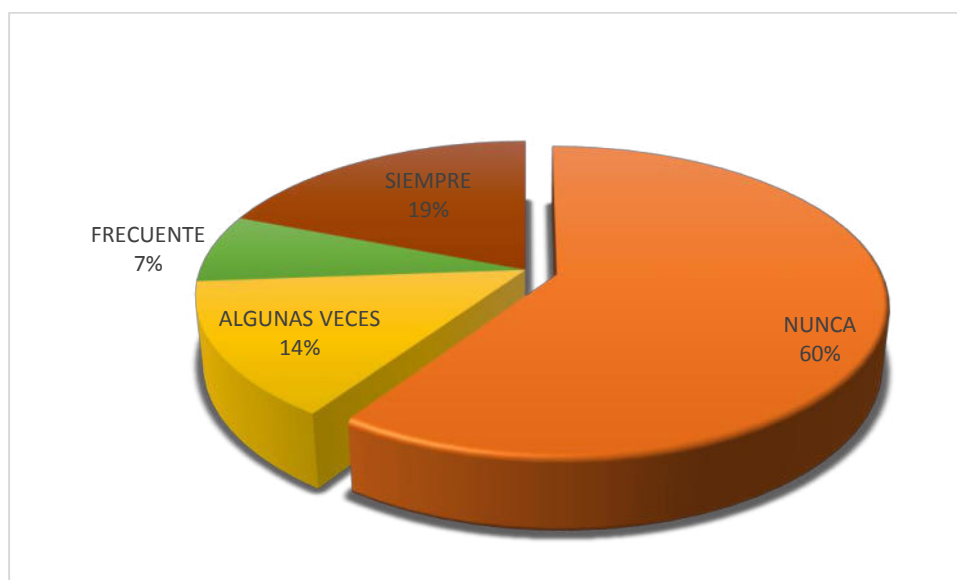


Figura 9 “Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial”

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 16 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 25 trabajadores mencionan que nunca reciben ayuda o guía de sus jefes para mejorar su eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar sus mejores habilidades para su desarrollo potencial, representando un 60% del total de trabajadores; mientras 8 trabajadores administrativos mencionan

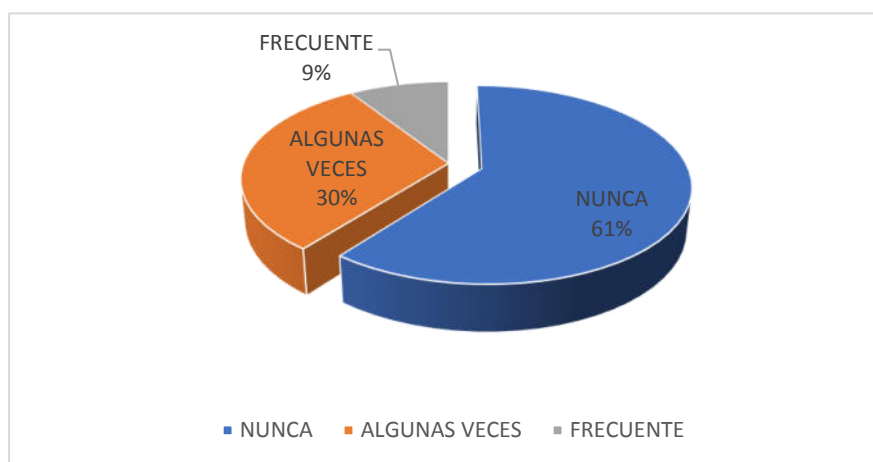
nunca, siendo 19% del total de trabajadores, 3 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 7 % del total y 6 trabajadores mencionan algunas veces siendo un 14%.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no ayudan o guían al personal administrativo para mejorar su eficiencia laboral, debido a que se limitan a cumplir su labor sin observar a su alrededor, centrándose solo en sus beneficios personales, el cual no le permite generar fortalezas personales ni perfeccionar habilidades potenciales del personal administrativo, asimismo no existe ninguna área encargada de entrenamiento de personal, ni detección de talentos, al no existir lo mencionado no se puede perfeccionar el buen desempeño laboral.

*Tabla 17 “Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	20	48
ALGUNAS VECES	10	24
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	9	21
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 10 “Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño”*



### **Análisis e Interpretación:**

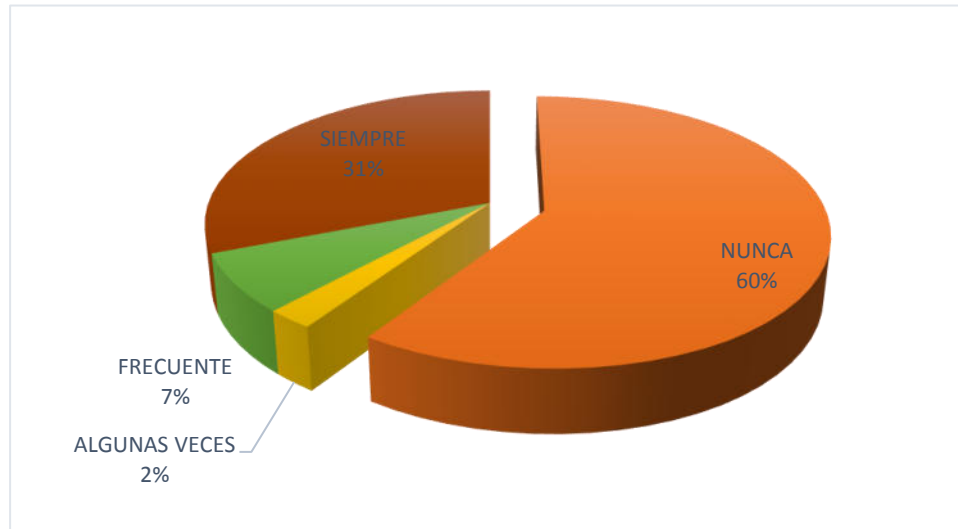
La Tabla 17 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 20 trabajadores mencionan que nunca reciben apoyo, consejos y comprensión para mejorar nuestro desempeño, representando un 48% del total de trabajadores; mientras 9 trabajador administrativos mencionan que siempre recibe apoyo, consejos y comprensión para mejorar su desempeño, siendo 21% del total de trabajadores, 3 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 7 % del total y 10 trabajadores administrativos responden algunas veces, siendo 24% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no manejan, no conocen que una de las habilidades gerenciales es coaching, el cual permite apoyar, dar consejos y comprender a sus trabajadores para poder así mejorar el desempeño eficiencia laboral, actualmente en la municipalidad los jefes y funcionarios sancionan al personal con amonestaciones e informes sin recaudar información del porque el personal administrativo tiene un bajo desempeño laboral, tomando la decisión de rotarles a un área en la cual no tiene responsabilidad técnica dejando de lado el nivel profesional del personal técnico.

*Tabla 18 “Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	25	60
ALGUNAS VECES	1	2
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	13	31
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 11 “Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 18 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 25 trabajadores mencionan que sus jefes nunca creen en ellos y nunca revisan los antecedentes de sus éxitos y reconocimientos que le llevaron a la excelencia, representando un 60% del total de trabajadores; mientras 1 trabajadores administrativos mencionan que sus jefes algunas veces creen en ellos y revisan los antecedentes de sus éxitos y reconocimientos que le llevaron a la excelencia , siendo 2% del total de trabajadores, 13 trabajadores administrativos responden siempre, siendo un 31 % del total y 3 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo 7% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no creen en el esfuerzo del personal administrativo por lograr la excelencia y tampoco realiza una investigación de los antecedentes por las cuales el trabajador tuvo que pasar para poder lograr el éxito y el reconocimiento, no valorando el tiempo esfuerzo que se realizó para lograr los resultados obtenidos, existiendo

desinterés y generando inestabilidad en el desempeño laboral del personal administrativo.

Tabla 19 “Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo”

ALTERNATIVAS	fi	hi%
NUNCA	23	55
ALGUNAS VECES	2	5
FRECUENTE	4	10
SIEMPRE	13	31
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

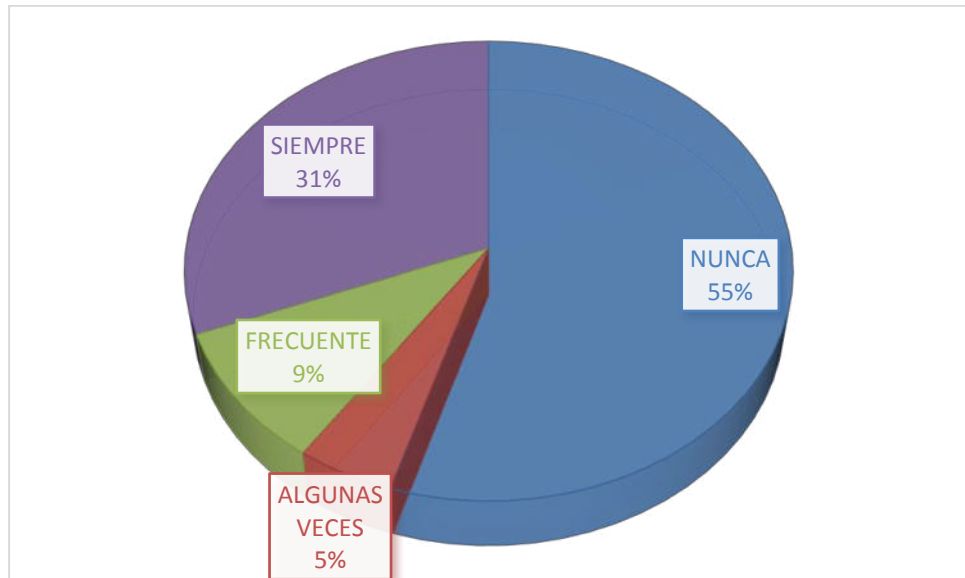


Figura 12 “Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo”

### Análisis e Interpretación:

La Tabla 19 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 23 trabajadores mencionan que sus jefes nunca mantienen la confidencialidad de la información individual del personal administrativo, representando un 55% del total de trabajadores; mientras que 13 trabajadores mencionan que sus jefes siempre mantienen la confidencialidad de la información individual del personal administrativo, representando un 31% del total de trabajadores; 4 trabajadores mencionan que sus jefes frecuentemente mantienen la confidencialidad de la información individual del personal administrativo, representando un 10% del total de trabajadores; y 2 trabajadores mencionan que sus jefes algunas veces mantienen la confidencialidad de la información individual del personal administrativo, representando un 5% del total de trabajadores.

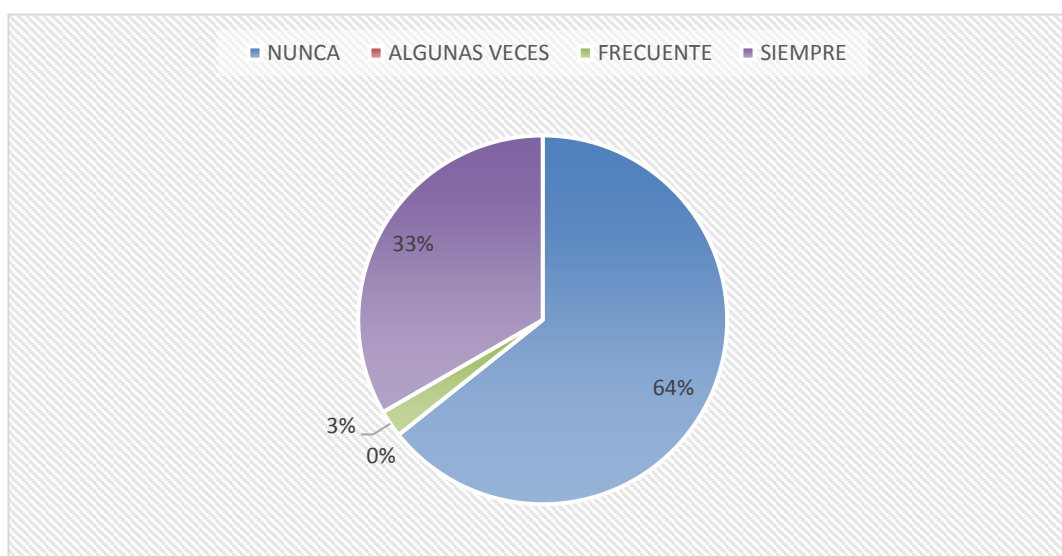
administrativos mencionan que sus jefes algunas veces mantienen la confidencialidad de la información individual del personal administrativo, siendo 5% del total de trabajadores, 4 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 10 % del total y 13 trabajadores administrativos responden nunca , siendo 31% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios en mayor cantidad suelen mantener la confidencialidad de información individual del personal administrativo debido a que existen temas e información muy vulnerable que solo le compete al cada trabajador de manera individual, ya que la divulgación de información personal afectaría emocionalmente al trabajador y por consecuente no tendría un buen desempeño laboral creando un clima laboral deficiente, asimismo se observa que los jefes tratan de ayudar a resolver problemas personales graves de manera confidencial.

*Tabla 20 “Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	27	64
ALGUNAS VECES	0	0
FRECUENTE	1	2
SIEMPRE	14	33
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 13 “Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 20 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 27 trabajadores mencionan que sus jefes nunca generan programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo, representando un 64% del total de trabajadores; mientras ningún trabajador administrativos menciona que sus jefes algunas veces generan programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo, siendo 0% del total de trabajadores, 14 trabajadores administrativos responden siempre, siendo un 33% del total y 1 trabajadores administrativos mencionan frecuentemente, siendo 2% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no se preocupan por la generación de programas de lealtad de fidelización de los trabajadores hacia la institución oh hacia la gestión actual de la institución, tampoco realizan gestiones ni planes de capacitación para la implementación de un programa de capacitación, que permita fortalecer el crecimiento y ascenso de los trabajadores administrativos de la municipalidad, generando con esto la no

actualización y desarrollo del personal dentro de la institución, ocasionando retraso en el desempeño laboral, debido a la falta de actualización a los nuevos sistemas y cambios de la modernización de la gestión pública.

*Tabla 21 “Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	26	62
ALGUNAS VECES	0	0
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	13	31
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 14 “Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 21 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Coaching”; en él se observa que 26 trabajadores mencionan que sus jefes nunca les pregunta si se sienten satisfecho en su ambiente laboral actual, representando un 62% del total de trabajadores; mientras ningún trabajador administrativo mencionan que sus jefes algunas veces les pregunta si se sienten satisfecho en su ambiente laboral

actual, siendo 0% del total de trabajadores, 13 trabajadores administrativos responden siempre, siendo un 31% del total y 3 trabajadores administrativos mencionan frecuentemente, siendo 7% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no manejan el tema de satisfacción laboral de su personal ya que no se involucran en cuanto al clima laboral y a la satisfacción laboral del personal administrativo, centrado todo sus esfuerzos a temas políticos y de gestión, cabe mencionar que de la recolección de datos se observa que las rotaciones de personal es por política mas no por especialización ni previo acuerdo o consideración del personal administrativo, ocasionando insatisfacción laboral y desempeño laboral deficiente.

#### **4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL**

##### **DIMENSIÓN 1: COMPROMISO INSTITUCIONAL**

**INDICADORES:** Recompensas, reconocimientos, salarios, responsabilidad

*Tabla 22 “Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	29	69
ALGUNAS VECES	0	0
FRECUENTE	2	5
SIEMPRE	11	26
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista

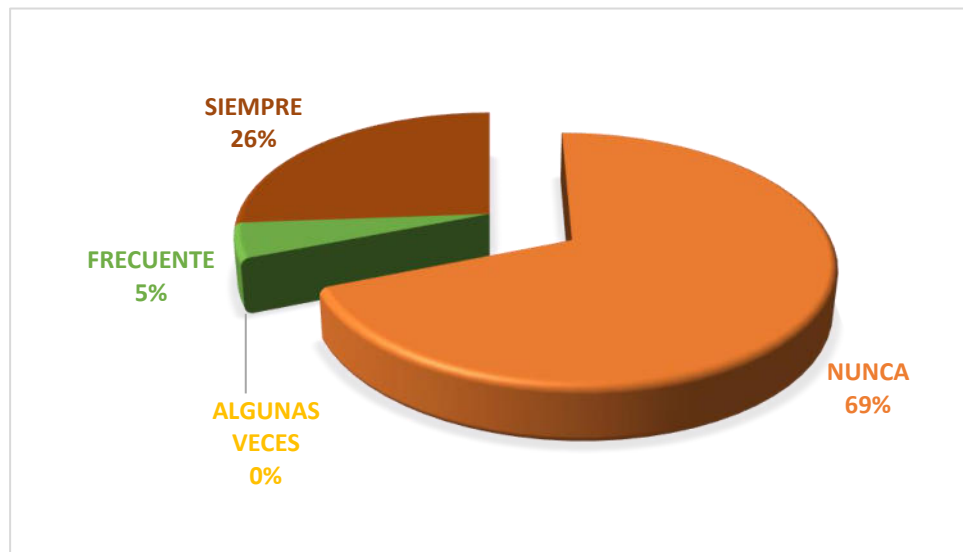


Figura 15 “Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral”

#### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 15 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “Compromiso Institucional”; en él se observa que 29 trabajadores mencionan que nunca reciben recompensas, bonos, reconocimientos por su desempeño laboral, representando un 69% del total de trabajadores; mientras ningún trabajador administrativo menciona algunas veces recibe recompensas, bonos, reconocimientos por su desempeño laboral, siendo 0% del total de trabajadores, 2 trabajadores administrativos responden frecuentemente, siendo un 5% del total y 11 trabajadores administrativos mencionan siempre, siendo 26 del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial el personal administrativo no recibe bonificaciones, recompensas, reconocimientos ya que esas bonificaciones económicas son solo para los jefes funcionarios y algunas oficinas, mas no para el personal administrativo, generando que los trabajadores solo cumplan sus funciones mas no trabajan por resultados eficientes a tiempo, observando que no existe compromiso institucional, asimismo menciona que existe personal de



locación de servicios que tienen sueldos altos por las mismas funciones que realizamos el personal administrativo con un sueldo mínimo vital.

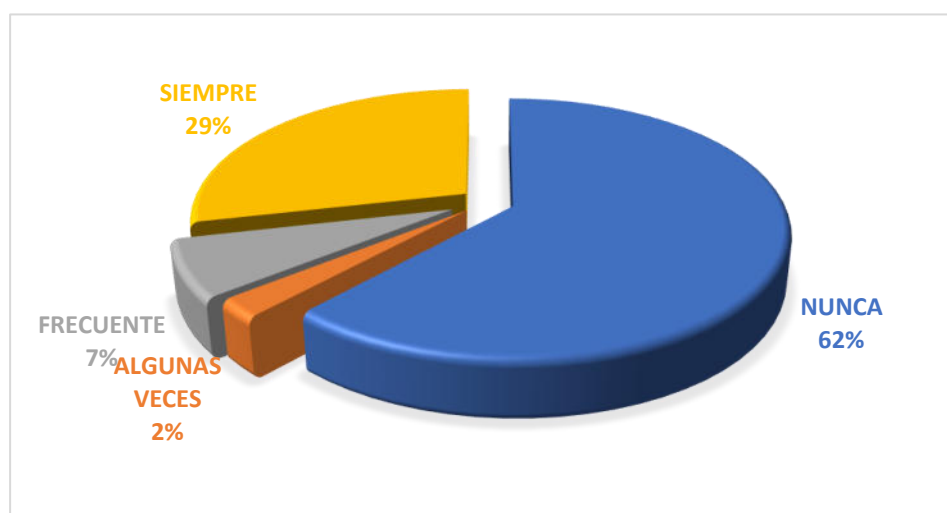
## **DIMENSIÓN 2: CALIDAD DE TRABAJO**

**INDICADORES:** Eficiencia, eficacia, productividad.

*Tabla 23 “Cumple con tus labores asignados de acuerdo a lo programado”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	26	62
ALGUNAS VECES	1	2
FRECUENTE	3	7
SIEMPRE	12	29
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 16 “Cumple con tus labores asignados de acuerdo a lo programado”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 23 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “ Calidad de trabajo”; en él se observa que 26 trabajadores mencionan

que nunca cumplen con sus labores asignados de acuerdo a lo programado, representando un 62% del total de trabajadores; mientras 1 trabajador administrativo menciona que algunas veces cumple con sus labores asignados de acuerdo a lo programado, siendo 2% del total de trabajadores, 12 trabajadores administrativos responden siempre, siendo un 29% del total y 3 trabajadores administrativos mencionan frecuentemente, siendo 7% del total de trabajadores administrativos.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial el personal administrativo, manifiestan que terminan su trabajo de acuerdo al tiempo de entrega de documentos no existiendo prioridades ni muy urgentes, existiendo áreas críticas como la oficina de planificación, logística y asesoría legal nunca cumplen con lo programado por la complejidad de labores y trabajos.

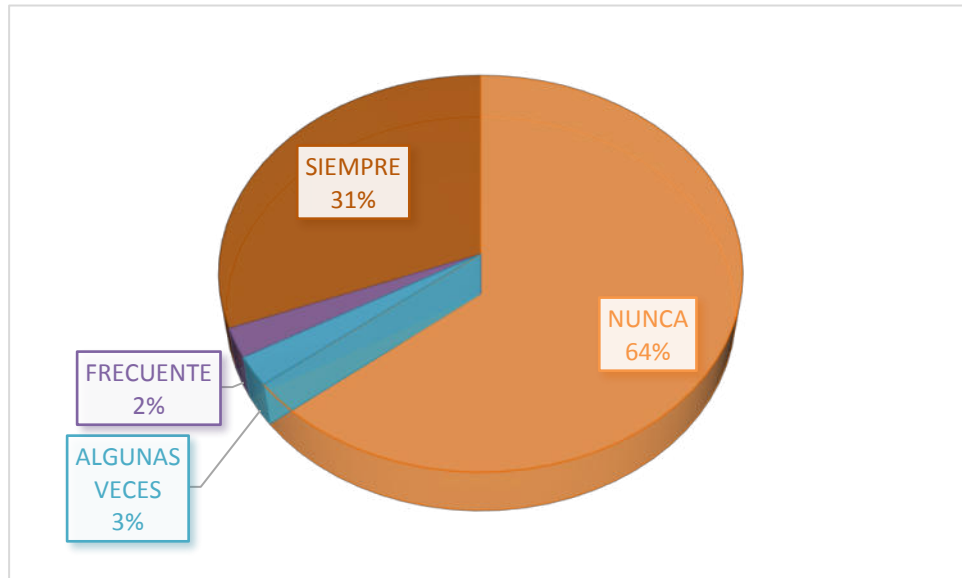
### **DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO**

**INDICADORES:** Relaciones interpersonales, estabilidad emocional

*Tabla 24 “Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados”*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
NUNCA	27	64
ALGUNAS VECES	1	2
FRECUENTE	1	2
SIEMPRE	13	31
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente: Cuestionario, Elaboración: tesista



*Figura 17 “Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados”*

### **Análisis e Interpretación:**

La Tabla 24 muestra los resultados por indicador de la aplicación de la encuesta a los 42 trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo, según la dimensión “ Trabajo en equipo”; en él se observa que 27 trabajadores mencionan que nunca coordinan, dialogan, trabajan con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados, representando un 64% del total de trabajadores; mientras 1 trabajador administrativo menciona que algunas veces y frecuentemente coordinan, dialogan, trabajan con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados, siendo 2% del total de trabajadores, 13 trabajadores administrativos responden siempre, siendo un 31% del total.

Estos resultados evidencian que en la Municipalidad Provincial el personal administrativo trabaja por su propia cuenta, cada uno realiza informes sin coordinación con sus colegas cada uno se limita a cumplir con sus funciones personales, sin tomar en cuenta que sus colegas de trabajo no cumplen con su trabajo, existiendo el desarrollo

solo personal mas no en equipo, evidenciando que su desempeño laboral y desarrollo es de manera personal.

## **4.2 ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 Contrastación de Hipótesis General:**

VI: Habilidades Gerenciales

VD: Desempeño Laboral

#### **1.- Planteamiento de Hipotesis**

**Hi:** Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

**H0:** No existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

#### **2.- Nivel de significancia**

$$\alpha = 5\% \text{ o } 0,05$$

#### **3.- Estadístico de prueba**

Se utilizará la prueba de normalidad de shapiro wilk debido a que la muestra es menor de 50.

Tabla 25 Prueba de normalidad de shapiro wilk

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk			
	Estadísti c	gl	Sig.	Estadístic o	gl	Sig.
LIDERAZGO_GERENCIAL	,154	42	,014	,945	42	,043
COMUNICACIÓN_GERENCIAL	,181	42	,001	,936	42	,021
COACHING	,204	42	,000	,869	42	,000
COMPROMISO_INSTITUCIONA L	,397	42	,000	,637	42	,000
CALIDAD DE TRABAJO	,392	42	,000	,654	42	,000
TRABAJO EQUIPO	,406	42	,000	,623	42	,000
HABILIDADES GERENCIAL	,216	42	,000	,869	42	,000
DESEMPEÑO LABORAL	,394	42	,000	,657	42	,000

Nota: Corrección de la significación de Lilliefors normal, Fuente: SPSS Elaboración: tesísta

#### 4.- Valor de coeficiente de correlación

Tabla 26 Valor de coeficiente de correlación

La Rho de Spearman ( 0 y 1)	
Entre 0,00 a 0,19	es muy baja la correlación
Entre 0,20 a 0,39	es baja la correlación.
Entre 0,40 a 0,59	es moderada la correlación
Entre 0,60 a 0,79	es alta la correlación.
Entre 0,80 a 1,00	es muy alta la correlación

Nota: Fuente: Charles Edward Spearman, Elaboración: tesísta

## Empleamos el software estadístico SPSS

Tabla 27 Correlación de Habilidades Gerenciales con Desempeño Laboral

		HABILIDADES GERENCIALES	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	0,860**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: SPSS, Elaboración: tesista

**Rho = 0,860**

### 5.- Valor de P o significancia

**P=0,000**

### 6.- Conclusión.

La tabla N° 27 muestra que el P valor es inferior a 0,05 lo cual prevé la dependencia entre las variables, como la Rho de Spearman se ubica entre 0,60 a 1,00, alcanzando el valor de 0,860 y de acuerdo a la categorización para Rho, esta correlación es muy alta. Ante tal situación existe suficientes razones para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

#### 4.2.2 Contrastación de Hipótesis Específicas:

El software informático SPSS permite procesar la información de las cuales se han obtenido las siguientes tablas donde se detalla dimensión por dimensión el grado de correlación.

**a) Existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.**

*Tabla 28 Correlación de Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral*

			LIDERAZGO GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	0,659
	GERENCIAL	Sig. (bilateral)	.	0,043
		N	42	42
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	0,659	1,000
		Sig. (bilateral)	0,043	.
		N	42	42

Nota: La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: SPSS, Elaboración: tesista

### **Planteamiento de Hipótesis**

**H1:** Existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

**H0:** No existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

A partir de los resultados obtenidos mediante el SPSS en la tabla N°21 se obtiene:

**Rho= 0,659**

**P= 0,000**

### Conclusión

La tabla N° 28 muestra que el P valor es inferior a 0,05 lo cual prevé la dependencia entre las variables, como la Rho de Spearman se ubica entre Entre 0,60 a 0,79 alcanzando el valor de 0,659 y de acuerdo a la categorización para Rho, esta correlación es alta. Ante tal situación existe suficientes razones para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir Existe una relación significativa entre el liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

**b) Existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.**

*Tabla 29 Correlación Comunicación Gerencial y Desempeño laboral*

		COMUNICACIÓN GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	1,000
			0,585**
	GERENCIAL	Sig. (bilateral)	.
		N	42
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	0,585**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	42

Nota:\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: SPSS Elaboración: tesista

### Planteamiento de Hipotesis

**H2:** Existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.



**H0:** No existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

A partir de los resultados obtenidos mediante el SPSS en la tabla N°20 se obtiene:

**Rho= 0,585**

**P= 0,000**

### **Conclusión**

La tabla N° 29 muestra que el P valor es inferior a 0,05 lo cual prevé la dependencia entre las variables, como la Rho de Spearman se ubica entre 0,40 a 0,59 alcanzando el valor de 0,585 y de acuerdo a la categorización para Rho, esta correlación moderada. Ante tal situación existe suficientes razones para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir Existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

**c) Existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.**

*Tabla 30 Correlación Coaching y Desempeño laboral*

		COACHING	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	COACHING	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	0,852**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	42

Nota:\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: SPSS Elaboración: tesista

### **Planteamiento de Hipotesis**

**H3:** Existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

**H0:** No existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

A partir de los resultados obtenidos mediante el SPSS en la tabla N°21 se obtiene:

**Rho= 0,852**

**P= 0,000**

### **Conclusión**

La tabla N° 30 muestra que el P valor es inferior a 0,05 lo cual prevé la dependencia entre las variables, como la Rho de Spearman se ubica entre Entre 0,80 a 1,00 alcanzando el valor de 0,852 y de acuerdo a la categorización para Rho, esta correlación es muy alta. Ante tal situación existe suficientes razones para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; es decir Existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

### **Conclusión General**

Conforme a los resultados obtenidos, bajo un nivel de significancia del 5% planteada para la investigación, se concluye la existencia de relación significante alta entre las dimensiones de la variable independiente y la dimensión de la variable dependiente; y dado que, las tres contrastaciones específicas arrojan resultados de correlación moderada, alta, muy alta, conforme a la categorización de la Rho, se confirma la dependencia entre las variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, Hi: Existe una relación significativa entre las Habilidades

Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados hallados confirman que Habilidades Gerenciales tienen una relación significativa con el desempeño laboral, del análisis de los resultados de la hipótesis general en la prueba Rho de Spearman cuyo valor es de 0,860, determino que Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018. Debido a que no existe jefes, funcionarios con Habilidades Gerenciales en cuanto a integridad, habilidades estratégicas, negociación, administración de tiempo, conocedor de mejores estrategias de comunicación ni mecanismos para el desarrollo y mejora de habilidades del personal administrativo, tampoco generan la construcción de confianza con el personal, evidenciando que los jefes funcionarios son elegidos por temas políticos ya que son considerados cargos de confianza sin tener en cuenta la preparación profesional para ocupar el cargo, el cual genera un desempeño laboral ineficaz del personal administrativo. En la cual nuestros resultados guardan relación con Sigüientes investigaciones.

Visag G. (2018), Determinó la relación entre las habilidades gerenciales de sus directivos y la cultura organizacional de la institución en el cual el 59.50% de los entrevistados señala que los directivos poseen habilidades interpersonales. De esta forma podemos inferir un 40.50% de los directivos no poseen habilidades interpersonales y en cuanto a las habilidades de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que solo el 59.20% de los directivos de la DIRESA, posee habilidades gerenciales de liderazgo y un 40.80 % carecen de habilidades gerenciales.

Fernandez J & Venancio. R. (2018). Determinaron la correlación o grado de asociación entre las variables habilidades gerenciales y gestión de calidad; con un diseño correlacional - transversal, con un estudio no experimental, concluyo que las

habilidades gerenciales y la gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2018, se relacionan significativamente, puesto que como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.911, el cual acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, asimismo los trabajadores mencionan que las habilidades gerenciales tienen una valoración inadecuada y la gestión de calidad es considerada adecuada, en el cual el liderazgo y la gestión de calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis-2018, se relacionan significativamente, debido a que el coeficiente de correlación es 0.758, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01).

García H. (2016). Determinó la relación que existe entre las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco; teniendo una investigación de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional de con un corte transversal, los resultados de la estadística inferencial rechazaron la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptaron la hipótesis alterna ( $H_i$ ) teniendo una significancia de 95% y 99%.

Romero G. (2015). Determinó la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015; el cual utilizó una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional; el cual concluye con relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.701; llegando a determinar que la correlación es positiva intensa, asimismo se observa que el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis existiendo una correlación es alta.

Miguel B. & Verastegui. Q. (2017). Determinaron que las Habilidades gerenciales se relaciona de forma positiva y significativa con la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2017, el cual utilizó un tipo de investigación aplicada, con un nivel correlacional, con un estudio descriptivo, diseño

no experimental, llegando a las siguientes conclusiones: coeficiente de rangos de Spearman es 0,745 existiendo una relación significativamente difiere. Asimismo, el 55,5% de la gestión del talento humano son habilidades gerenciales. El 21,2% de trabajadores del municipio manifiestan que la gestión del talento humano es muy desfavorable, el 39,4% manifiesta que es desfavorable, el 30,3% considera que es favorable y el 9,1% consideran que es muy favorable.

Romero P. (2018). Determino la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano, investigación elaborada bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental, del tipo correlacional, concluyendo a Rho de Spearman, en el cual se aprecia relación significativa entre habilidades gerenciales y desarrollo humano, hallándose un nivel de correlación de 0.771; lo cual indica que la correlación es positiva intensa, llegando a las siguientes conclusiones tales como: Hay relación entre el nivel de habilidades conceptuales y el desarrollo humano de la Municipalidad de Lima, 2018. Asimismo, podemos observar que el valor de  $Rho = 0.768$ , lo que significa que existe una correlación positiva intensa. Por lo tanto, cuando las habilidades conceptuales son buenas el desarrollo humano será bueno.

Rivera M. & Medina.B. (2017). Determino la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi; con un nivel de investigación descriptivo correlacional, con un diseño de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, llegando a las siguientes conclusiones: Se demostró a través de la prueba chi cuadrado con un 5% de significancia, que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017 y que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Pereda P. (2016). Determino la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación, se ha realizado a través del método científico, destacando

el componente cuantitativo, el cual concluyo que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.

En el resultado de la hipótesis 1, liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo en la tabla Rho Sperman se obtuvo como resultado 0,659 el cual determino una correlación positiva alta. Se comprueba que en la Municipalidad Provincial de Ambo los funcionarios y jefes no conocen respecto a los procesos administrativos que se da en cada área a su cargo, evidenciando que no son capaces de predecir con exactitud las tendencias consecuencias y probabilidades que pueden generar cada proceso administrativo, asimismo tampoco tienen la capacidad de identificar errores administrativos ya que no conocen la parte administrativa, asimismo no son capaces de crear e implementar estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo, debido a que actualmente existe personal no calificado profesionalmente para el puesto de jefaturas y gerencias por la naturaleza de cargo de confianza, también se evidencia que los jefes aceptan sugerencias y toman decisiones utilizando experiencia y buen juicio, del personal técnico especializado, evidenciando que no son capaces de adaptarse a los cambios y paradigmas de la gestión, evidenciando que no conocen ni cumplen con las cualidades de Liderazgo Gerencial el cual repercute en un desempeño laboral ineficiente. En la cual nuestros resultados guardan relación con las investigaciones siguientes:

Morales. C. (2018), determinó la relación entre el conocimiento del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, 2018. el cual utilizo una metodología de enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de tipo

transversal, concluyo que existe una contrastación de 0,768 lo que significa que existe una correlación positiva considerable con respecto al valor de “sig.” se obtuvo 0,0001, que es menor a 0,05, lo que manifiesta que existe una relación positivamente entre el conocimiento del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, asimismo en el uso práctico de los módulos administrativos, se obtuvo una correlación de 0,353 el cual demuestra que existe relación significativa entre el conocimiento del uso del módulo administrativo y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle.

Reyes. M.(2016).Determino la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, el cual concluyo que las empresas los dirigentes utilizan sus conocimientos sobre sus habilidades para encaminar al personal al logro de sus metas, dirigir, motivar al personal, comunicar y analizar la capacidad de liderazgo.

Simon E. ( 2017). Determinó que el control interno influye significativamente en la evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Chinchao, Acomayo 2017; utilizando el método descriptivo correlacional, llegando a las siguientes conclusiones: que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chinchao, Acomayo, tienen las capacidades y entrenamiento para el desarrollo de su labores asimismo menciona que existe bajo rendimiento laboral, y se evidencia que existe una validez de 0.791, el cual demuestra una relación buena y positiva, asimismo En la Municipalidad Distrital de Chinchao Acomayo, no se evalúa el desempeño laboral en los trabajadores en un 100%, debido a que oficina de Recursos Humanos no se encuentra pendiente de los niveles de rendimiento de cada uno de los trabajadores, ni con las funciones que desempeñan, no llevando un control diario.

Nolberto. R.( 2017). Determinó la existencia de Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017; el cual utilizo una investigación cuantitativa, con un nivel correlacional transaccional, llegando a las siguientes conclusiones: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui tuvo un resultado de coeficiente

de spearman de 0.819, indicando la existencia de correlación positiva alta, entre las variables mencionadas. el cual demuestra que si se desarrolla una buena gestión de talento humano. asimismo La contratación de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui obtuvo un coeficiente de spearman de 0.640, indicando que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

En el resultado de la hipótesis 2 comunicación gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo en la tabla Rho Spearman se determinó un valor de 0,585 alcanzando una correlación moderada. Se comprueba que en la Municipalidad Provincial de Ambo los funcionarios y jefes no tienen una comunicación gerencial con su personal administrativo de manera eficaz, porque no brindan la información de manera oportuna para el desarrollo del desempeño laboral del personal, en el cual se evidencia burocracia para remitir la información al área usuaria, asimismo existe comunicación algunas veces con jefes y funcionarios esto debido a que se tiene que tener autorización de los jefes inmediatos para ciertos procesos administrativos, se evidencia que jefes funcionarios no brindan la atención idónea a los trabajadores que van a comunicar temas formales e informales. porque se encuentran ocupados en una reunión y/o porque solo escuchan quejas y malos entendidos, por tal motivo no se les puede atender, existiendo así una comunicación deficiente frente a los problemas que suelen suscitarse, los jefes funcionarios solo informan algunas dificultades que la institución está pasando cuando requieren el apoyo técnico del personal administrativo evidenciando que la comunicación gerencial es deficiente dentro de la institución el cual no permite tener un buen desempeño laboral. En la cual nuestros resultados guardan relación con la siguiente investigación:

Mazano C, (2016).Determino que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna los tipos de comunicación y el uso del canal que propicien iniciativas de mejora y que aumente el compromiso. Asimismo existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los



encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

En el resultado de la hipótesis 3 coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo en la tabla Rho Spearman obtiene un valor de 0,852 determino una correlación muy alto. Se comprueba que en la Municipalidad Provincial de Ambo los funcionarios y jefes no ayudan o guían al personal administrativo para mejorar su eficiencia laboral, debido a que se limitan a cumplir su labor sin observar a su alrededor, centrándose solo en sus beneficios personales, el cual no le permite generar fortalezas personales ni perfeccionar habilidades potenciales del personal administrativo, asimismo no existe ninguna área encargada de entrenamiento de personal, ni detección de talentos, asimismo los jefes funcionarios no manejan, no conocen que una de las habilidades gerenciales es el coaching, por lo tanto no apoyan, no dan consejos al personal administrativo ni realizan acciones para conocer los antecedentes de cada uno, toman la decisión de rotarles dejando de lado el nivel de profesionalismo asimismo los jefes funcionarios no creen en el esfuerzo del personal administrativo por lograr la excelencia y tampoco realizan una investigación de los antecedentes por las cuales el trabajador tuvo que pasar para poder lograr el éxito y el reconocimiento, no valoran el tiempo esfuerzo para lograr los resultados obtenidos,. Asimismo, se evidencia que en la Municipalidad Provincial de Ambo los jefes funcionarios no se preocupan por la generación de programas de lealtad de fidelización de los trabajadores hacia la institución oh hacia la gestión actual de la institución, tampoco realizan gestiones ni planes de capacitación para la implementación de un programa de capacitación, que permita fortalecer el crecimiento y ascenso de los trabajadores administrativos. Los jefes funcionarios no manejan el tema de satisfacción laboral de su personal ya que no se involucran en cuanto al clima laboral y a la satisfacción laboral del personal administrativo, centrado todo su esfuerzo a

temas políticos y de gestión, ocasionando insatisfacción laboral y desempeño laboral deficiente. En la cual nuestros resultados guardan relación con la investigación.

Salas. D. (2015).Determinó cuáles son las características prácticas y supuestos básicos relativos al desarrollo de habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Cayma; el cual utilizó una investigación de tipo exploratorio-descriptivo el cual concluye: que las municipalidades realizan esfuerzos en diseñar e implementar estrategias y políticas de reconversión de sus recursos humanos, entre los más usados están: satisfacción del cliente, responsabilidad social, cultura organizacional, calidad total, reingeniería de procesos, ISOS, liderazgo y coaching y la contratación de nuevo personal con responsabilidades directivas se realizan por decisiones políticas y “acomodos de personal”, “gente de confianza de alcalde.

Alava. L. & Gómez. V. (2014). Determino es analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución.; con un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo,llego a las siguientes conclusiones: se concluye que este se cumplió a cabalidad, en efecto, las teorías con respecto al talento humano, es el más importante, es que todas estas teorías han ido evolucionando en el tiempo, anteriormente las personas eran consideradas un recurso dentro de la organización, con el tiempo esta denominación se modifica y actualmente se denomina Talento Humano y que la Estructura Institucional de la misma, está sujeta a resoluciones internas, las cuales tiene bien claro lo que corresponde la Coordinación Zonal 8, de acuerdo a la planificación del SENPLADES. Adicionalmente se debe mencionar que el hecho de pertenecer al estado, depende mucho de las leyes que decreta el gobierno de turno, éstas puedan ser nuevas o reformas a las existentes, entre ellas se encuentra la Ley Orgánica de Servidores Públicos.

#### **4.4 APORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

El aporte se encuentra que en el estado peruano existe el Modelo de Gestión de grupo directivos públicos del servicio civil peruano, Con la finalidad de contar con un referente conceptual y de gestión sobre el grupo de directivos públicos del nuevo servicio civil peruano, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha elaborado el documento que hoy se presenta y en el que se plasman las grandes líneas del modelo de dirección pública del nuevo régimen del servicio civil y los lineamientos de política pública para la implementación del servicio civil profesional en la cada directiva del Estado, la cual tiene un importante impacto en la gestión de toda la Administración Pública de los tres niveles de gobierno. El modelo de gestión, dirigido a autoridades, profesionales de la gestión pública y ciudadanía en general, se encuentra en consonancia con las tendencias internacionales sobre dirección pública profesional con sistemas de servicio civil desarrollado. Asimismo, este modelo responde a la situación actual de la dirección pública en nuestro país y se encuentra alineado con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y los enfoques de generación de valor para los ciudadanos. Con la implementación de este modelo, se busca contar con un servicio civil profesional en el grupo directivo, entendido este, tal como lo señala la Carta Iberoamericana de la Función Pública, como aquel en el que la generalidad de los directivos públicos cuente con los atributos de mérito, vocación de servicio, capacidad, eficacia, honestidad, responsabilidad y adhesión a los valores democráticos.

## CONCLUSIONES

- 1.- En esta tesis se determinó que existe relación significativa muy alta entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo, con un resultado de Rho Spearman de 0.860, porque no existe jefes, funcionarios con Habilidades Gerenciales en cuanto a Liderazgo gerencial, habilidades estratégicas, negociación, administración de tiempo, conocedor de mejores estrategias de comunicación ni mecanismos para el desarrollo y mejora de habilidades del personal administrativo, tampoco generan la construcción de confianza afectando un desempeño laboral eficiente.
2. En esta tesis se determinó que existe una relación significativa alta entre Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Ambo con un resultado de Spearman de 0.659, porque no existe jefes funcionarios que conozcan respecto a los procesos administrativos, evidenciando que no son capaces de predecir con exactitud las tendencias consecuencias y probabilidades, asimismo tampoco tienen la capacidad de identificar errores ni implementar estrategias, planes competitivos el cual repercute en un desempeño laboral.
3. En esta tesis se determinó que existe relación significativa moderada entre Comunicación Gerencial el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo con un resultado de Spearman 0.585, se comprobó, que los jefes funcionarios no manejan una comunicación eficaz, se evidencia burocracia, no existe atención en comunicación formal e informal, el cual no permite tener un buen desempeño laboral.
4. En esta tesis se determinó que existe una relación significativa alta entre Coaching y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Ambo con un resultado de Spearman, 0,852, se comprobó que funcionarios y jefes no ayudan o guían al personal administrativo para mejorar su eficiencia laboral, no genera fortalezas personales ni perfecciona las habilidades potenciales del personal administrativo, no implementan plan de Coaching.

## **RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS**

1. Se recomienda a las Autoridades de la Municipalidad Provincial de Ambo, realizar convenios con la Autoridad Nacional del Servicio Civil para la contratación de jefes y/o funcionarios con habilidades gerenciales especializadas y/o la implementación de capacitación y entrenamiento especializado permanente en temas de Liderazgo, Comunicación y coaching para los jefes y funcionarios.
2. Se recomienda que los jefes funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo empoderen a su personal mediante programas de integración y confianza, asimismo se debe implementar estrategias de negociación que ayuden a mejorar los resultados y a las tomas de decisiones e implementar plan de detección de líderes Gerenciales.
3. Se recomienda que los jefes funcionarios de la Municipalidad Provincial de Ambo utilicen los medios de comunicación de manera efectiva, y/o implementar metodologías encaminadas a la prevención y manejo adecuado del acontecimiento de la comunicación informal y formal, asimismo se recomienda capacitarse en habilidad receptiva de comunicación.
4. Se Recomienda a autoridades y gerentes la implementación de un plan de coaching centrado en el desarrollo emocional, profesional y personal del personal administrativo, asimismo se recomienda la implementación de un programa de perfeccionamiento de habilidades laborales y fortalezas del personal administrativo para su desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 50 Minutos.es. (2016). *El Benchmarking: Importancia de Analizar el Mercado*. (5. Minutos.es, Ed.)
- Abarca, N. (2013). *El lider como Coach*. Chile: Penguin Random House .
- Adela, D. C. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y Estrategias*. Baranquilla Colombia.
- Aguera Ibañez, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Direccion General de Fomento Editorial.
- Alava Loor, M. Á., & Gómez Valverde, K. A. (2014). *Influencia de los Subsistemas de Talnto Humano en el Desempeño Laboral del Personal de Institución Pública, Coordinación Zonal 8*. Grado Académico Magister en Administración de Empresas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Unidad de Posgrado, Guayaquil.
- Alvarez Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de terminos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid: Rustica hilo S.L.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna* . España: Cristina Seco.
- Araujo, M. y. (2007). Desempeño laboral en empresas privadas de contadores formados en universidades manabitas. *Quipukamayok*, 24.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competenciasy actitud* (2da edición ed.). colombia: Ecoe-Ediciones.
- Aubert, G. (2009). Diferencias en el estilo de liderazgo de los ejecutivos entre empresas multinacional que operan en Costa Rica. *Gaudemus*, 47-48.
- Black Porter, H. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). México: Pearson.
- Calderon Hernandez, G. y. (2005). *INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA*. Colombia: Edigraficas .
- Charles L. Gay, J. E. (2000). *Inside Outsourcing*. Nicolas Brealey.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, quinta edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Best seller Interbacional.

- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y bioestadística*. Chile: Ril editores.
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideas Propias.
- Durán Asencio, A. (2018). *Trabajo en Equipo*. España: Elearning S.L.
- Fernández Collado, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernandez Julca, J., & Venancio Rojas, C. M. (2018). *Habilidades Gerenciales y Gestión de Calidad de la Municipalidad Distrital de Amarilis*. Grado de Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Huánuco.
- García Hinojosa, E. E. (2016). *Habilidades Gerenciales de los Directivos y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco*. Grado de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco.
- García, F. &. (2017). Habilidades de Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar. *Visión de futuro*, [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082017000200001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200001).
- Guerra Lopez, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua : Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Liberty Drive Suite 200.
- Guillermo Rodríguez, G. (2008). *Domine el Coaching y potencie su empresa*. Venezuela: Centro de Economía política Juan de Mariano.
- Hall, L. M. (2005). *Coaching Conversación*. Neuro Semantic.
- James A.F Stoner, R. F. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna* . España, Madrid: Dias de Santos S.A.
- Lazzati, S. C. (2008). *El Cambio del Comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Lee, N. R. (2009). *La Practica del Liderazgo Gerencial*. EE.UU: copyrigh.
- Madrigal Torres, B. E. ((2009).). *Habilidades Directivas* (Segunda Edición ed.). Mexico:McGraw-Hill: Interamericanas editores S.A.

- Mazano Chura, H. B. (2016). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito san salvador agencias puno y juliaca*. Puno.
- Miguel Bendezú, N. M., & Verastegui Quinto, W. B. (2017). *Las Habilidades Gerenciales y la Gestión de Talento Humano del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica*. licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Facultad de Ciencias Empresariales, Huancavelica.
- Morales Chavez, G. A. (2018). *Conocimiento del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, Huánuco*. Licenciatura, Universidad de Huánuco, Escuela Académico Profesional de Contabilidad y Finanzas, Huánuco.
- Morales, A. M. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Murillo Soria, V. (1997). *Relaciones Humanas* (segunda edición ed.). México: Lumisa S.A.
- Nolberto Ramos, M. C. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui*. Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales, Huánuco.
- Páez Gabriunas, I. y. (2004). Liderazgo: Evolución y Conceptualización. *Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia*, 94.
- Palomino Bautista, P., & Retamozo Lozano, R. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta*. licenciatura, Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Huanta.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid -España: Diaz de Santos S.A.C.
- Pereda Pérez, F. J. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas: Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. Grado de Doctor, Universidad de Cordova, Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Cordoba.



- Pinto, J. E. (2018). *Habilidades Gerenciales: Visión Globalizada del Proceso Administrativo*. Bogota: Ediciones de la U.
- Ramirez Arango, J. S. (2007). *El Gerente Eficaz: Retos de la Gerencia General*. México: Panorama Editorial S.A.
- Rebeil Corrella, M. A. (2000). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Reyes Maldonado, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landivar, Escuela Profesional de Psicología Industrial, Quetzaltenango.
- Rivera Muñoz, R. P., & Medina Bonilla, L. P. (2017). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi*. licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela Profesional de Administración.
- Roman, J. . (2008). *Liderazgo y Coaching*. libros en red.
- Romero Garcia, C. A. (2015). *Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz*. Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Huaraz.
- Romero Perez, D. M. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Humano de los colaboradores de la Municipalidad de lima*. Magister en Administración, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Escuela de Posgrado, lima.
- Sabino, A. V. (16 de mayo de 2012). *Uditool ( Red global de conocimientos en auditoria y control interno)*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1166-factores-a-tener-en-cuenta-en-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-colaboradores>
- Salamanquez., P. Z. (01 de mayo de 2008). *Gerencia Estratégica.UNEFA*. Obtenido de BLOG: [://zorayaunefa.blogspot.com/](http://zorayaunefa.blogspot.com/)
- Salas Diaz, M. d. (2015). *El desarrollo de Habilidades Directivas en Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma*. licenciatura, Facultad de Administración, CAYMA.

- Salcedo Fernandez, A. y. (2007). *Coaching Sobre el Terreno*. España: Gesbiblo S.L.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogota, Barcelona, Buenos Aires etc: norma.
- Santos Fernandez, G. (1998). *Glosario de Terminos Administrativos*.
- Simon Echevarria, M. G. (2017). *Control Interno en la evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de las Sub Gerencias de la Administración Financiera de la Municipalidad Distrital de Chinchao, Acomayo*. licenciatura, Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales, Huánuco.
- Stephen P, R., & Mary, C. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación .
- Taboada Novelo, Á. (2005). *Persuasión: el poder del líder*. México: Panorama editorial S.A.
- Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de Términos Financieros*. México: Plaza y valdez.
- Villa Casal, J. P. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona: Bresca Editorial S.L.
- Visag Guzman, C. A. (2018). *Habilidades Gerenciales y su relación con la Cultura Organizacional de la DIRESA Huánuco* . Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales, Huánuco.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011,). *Desarrollo de habilidades Directivas* (Octava Edición ed.). México: Pearson.
- With Tasks, M. s. (2014). *Delegating Work*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Work Meter: Buen Trabajo. (28 de enero de 2014). *Work Meter: Buen Trabajo*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/329356/las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-katz>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: "HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"**

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACION MUESTRA	Y
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>¿Determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>¿Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p>¿Determinar la relación que existe entre Comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p> <p>¿Determinar la relación que existe entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018?</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desempeño laboral</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el Liderazgo Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre la comunicación Gerencial y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el coaching y el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de AMBO en el año 2018.</p>	<p><b>ENFOQUE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuantitativo</li> </ul> <p><b>TIPO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicativo</li> </ul> <p><b>NIVEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>correlacional</li> </ul> <p><b>DISEÑO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>no experimental,</li> <li>transaccional o transversal</li> </ul>	<p><b>POBLACION MUESTRA:</b></p> <p>51 trabajadores administrativos</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>No Probabilístico: Trabajadores administrativos en 42</p>	



## ANEXO 02 CONSENTIMIENTO INFORMADO

### I. DATOS INFORMATIVOS:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**"HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"**

Buenos días/ tardes

Tengo a bien comunicarle que la presente encuesta se está realizando con la finalidad de recopilar datos referentes sobre **"HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"**, las respuestas que se obtendrán de la presente encuesta serán debidamente procesadas, con el fin de contribuir a la investigación que se está realizando.

Quiero manifestarle las gracias por colaborar con esta investigación al responder las preguntas que se plantean a continuación:



Anexo 3

CUESTIONARIO

1= NUNCA      2= ALGUNAS VECES      3= FRECUENTE      4= SIEMPRE

CRITERIOS POR DIMENSIÓN E INDICADOR		ESCALA			
VARIABLES		1	2	3	4
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>					
<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO GERENCIAL</b>					
<b>INDICADORES:</b> Integridad, confianza, habilidad estratégica, obtención de resultados, toma de decisiones, perseverancia y acción, negociación, administración de tiempo					
1	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	1	2	3	4
2	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	1	2	3	4
3	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	1	2	3	4
4	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN GERENCIAL</b>					
<b>INDICADORES:</b> Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, comunicación diagonal, comunicación informal, comunicación interna, comunicación externa					
5	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	1	2	3	4
6	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	1	2	3	4
7	¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales?	1	2	3	4
8	¿Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?"	1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: COACHING</b>					
<b>INDICADORES:</b> Desarrollo personal, mejora y aprendizaje, desarrollo de automotivación, construcción de confianza, confidencialidad entusiasmo laboral, mejora de habilidades					
9	¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?	1	2	3	4
10	¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?	1	2	3	4
11	¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos para la excelencia?"	1	2	3	4

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO  
 HUÁNUCO-PERÚ  
 ESCUELA DE POSGRADO



12	¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?	1	2	3	4
13	¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?	1	2	3	4
14	¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?	1	2	3	4
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>					
INDICADORES: Recompensas, reconocimientos, salarios, responsabilidad					
15	¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?	1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: CALIDAD DE TRABAJO</b>					
INDICADORES: Eficiencia, eficacia, productividad					
16	¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?	1	2	3	4
<b>DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO</b>					
INDICADORES: Relaciones interpersonales, estabilidad emocional					
17	¿Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados?"	1	2	3	4



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Objeto de la tesis: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"  
 Nombre del Experto: Mg. Cecilia V. Martínez Morales  
 Especialidad: Psicología

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO GERENCIAL	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	4	4	4	4
	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	4	4	4	4
	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	4	4	4	4
	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN GERENCIAL	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	4	4	4	4
	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	4	4	4	4



	¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales ?	5	5	5	5	5
	¿los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?	5	5	5	5	5
	¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?	5	5	5	5	5
	¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?	5	5	5	5	5
	¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia?	5	5	5	5	5
<b>COACHING</b>	¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?	5	5	5	5	5
	¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?	5	5	5	5	5
	¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?	5	5	5	5	5
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>	“¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?”	5	5	5	5	5
	¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?	5	5	5	5	5
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>		5	5	5	5	5

TRABAJO EN EQUIPO	¿Cueste su tiempo, viajes, trabajo con sus amigos para mejorar su desempeño y resultados?"	J	J	J	J
		68	68	68	68
<b>TOTAL</b>					

**DECISIÓN DEL EXPERTO: ( ..... Nivel Alto)**

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )

Cayhuayna 07 de octubre de 2018



Firma de Juez



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Título de la tesis: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"

Nombre del Experto: *Reiter dozavo, Davila*

Especialidad: *De. ADMINISTRACION*

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO GERENCIAL	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	3	3	3	3
	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	3	3	4	4
	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	4	4	3	3
	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	3	3	3	3
COMUNICACIÓN GERENCIAL	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	3	3	3	3
	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	3	3	4	4

	¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales ?"	4	3	3	4
	¿Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?"	4	4	3	3
	¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?	3	3	3	3
	¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?	4	3	4	4
	¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia?"	4	4	3	3
	¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?	3	4	3	4
	¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?	4	4	3	4
	¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?	4	4	3	3
	"¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?	4	3	4	4
	¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?	4	4	4	4
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>					
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>					

**COACHING**

EQUIPO	mejorar su desempeño y resultados?"				
		3	3	3	3
	TOTAL	60	58	56	59

DECISIÓN DEL EXPERTO: ( ..... Nivel Alto)

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI ( X) NO ( )

Cayhuayna 07 de octubre de 2018



*[Handwritten Signature]*

Firma del Juez



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Título de la tesis: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"

Nombre del Experto: *Dr. Reynaldo Marcial Oros Rindua*

Especialidad: *INVESTIGACIÓN*

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO GERENCIAL	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	4	4	4	4
	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	4	4	4	4
	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	4	4	4	4
	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN GERENCIAL	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	4	4	4	4
	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	4	4	4	4

¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales?"

¿Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?"

¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?

¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?

¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia?"

¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?

¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?

¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?

"¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?"

¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?"

**COACHING**

**COMPROMISO INSTITUCIONAL**

**CALIDAD DE TRABAJO**

5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

EQUIPO	mejorar su desempeño y resultados?"				
		5	5	5	5
		68	69	68	68
<b>TOTAL</b>					

DECISIÓN DEL EXPERTO: ( ..... Nivel Alto)

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI ( A ) NO ( )

Cayhuayna 07 de octubre de 2018

  
 Firma del Rector  
 M. Reynaldo Ostor M.  
 09/10/2018







VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Título de la tesis: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"  
 Nombre del Experto: *Do. David J. León Martínez Zavallos*  
 Especialidad: *Do. Adm.*  
 "Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO GERENCIAL	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	4	4	4	4
	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	4	4	4	4
	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	4	4	4	4
	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN GERENCIAL	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	4	4	4	4
	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	4	4	4	4

	¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales ?”	5	5	5	5	5
	¿los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?”	4	4	4	4	4
	¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?	4	4	4	4	4
	¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?	4	4	4	4	4
	¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia?”	4	4	4	4	4
<b>COACHING</b>	¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?	4	4	4	4	4
	¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?	4	4	4	4	4
	¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?	4	4	4	4	4
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>	“¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?	4	4	4	4	4
	¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?	4	4	4	4	4
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>						

TRABAJO EN EQUIPO	"¿Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados?"				
		J	J	J	J
	TOTAL	68	68	68	68

DECISIÓN DEL EXPERTO: ( ..... Nivel Alto)

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )

Cayhuayna 07 de octubre de 2018



Firma del Juez



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Título de la tesis: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018"  
 Nombre del Experto: Mg. Luis Alberto Bambarén Motta  
 Especialidad: Gestión Pública

"Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
LIDERAZGO GERENCIAL	¿Puede predecir con exactitud las consecuencias, tendencias, probabilidades y errores en los procesos administrativos?	4	4	4	4
	¿Es capaz de idear estrategias, planes competitivos e innovadores para mejorar y cumplir las metas institucionales a tiempo?	4	4	4	4
	¿Acepta sugerencias y toma decisiones acertadas, utilizando la experiencia y buen juicio?	4	4	4	4
	¿Es capaz de adaptarse a los cambios de forma eficaz controlando la situación de riesgo y negociación?	4	4	4	4
COMUNICACIÓN GERENCIAL	¿Recibe información de manera oportuna de sus jefes para realizar sus labores, a través de instrucciones, llamadas telefónicas, reuniones, documentos y otros?	4	4	4	4
	¿Cree que hay comunicación, integración, coordinación entre sus compañeros, jefes y funcionarios?"	4	4	4	4

	¿Le brinda atención su jefe, funcionario, cuando va a comunicar temas formales e informales ?"	4	4	4	4
	¿Los jefes mantienen informados a los usuarios y personal interno sobre los acontecimientos relevantes y dificultades de la municipalidad?"	4	4	4	4
	¿Te ayuda o guía a mejorar tu eficiencia, fortalezas personales, perfeccionar tus mejores habilidades para tu desarrollo potencial?	4	4	4	4
	¿Te brinda apoyo, consejos y comprensión para tu mejor desempeño?	4	4	4	4
	¿Tu jefe cree en usted y revisa los antecedentes de tus éxitos y reconocimientos que te llevaron a la excelencia?"	4	4	4	4
	¿Mantiene la confidencialidad de la información individual del personal administrativo?	4	4	4	4
	¿Genera programas de lealtad, capacitación y crecimiento para el personal administrativo?	4	4	4	4
	¿Te pregunta si te sientes satisfecho en tu ambiente laboral actual?	4	4	4	4
	"¿Recibes recompensas, bonos, reconocimientos por tu desempeño laboral?"	4	4	4	4
	¿Cumples con tus labores asignador de acuerdo a lo programado?	4	4	4	4
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>					
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>					

**COACHING**

TRABAJO EN EQUIPO	"¿Usted coordina, dialoga, trabaja con sus colegas para mejorar su desempeño y resultados?"	4	4	4	4
TOTAL		68	68	68	68

DECISIÓN DEL EXPERTO: ( ..... Nivel Alto)

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ( )

Cayhuayna 07 de octubre de 2018

.....  
 Firma del Juez  
 43 18 38 38

Mg. Luis Alberto Bambarén Mata



## NOTA BIOGRÁFICA

### YESSENIA FANO ROJAS



Yessenia Fano Rojas, nacida el 27 de octubre de 1988, en el Distrito y Provincia de Ambo, Departamento Huánuco, hija de Sr. Teogenis Fano Mory y Zenaida Rojas Cisneros.

Estudió su secundaria en el colegio Nacional Juan Jose Crespo y Castillo en el Distrito de Ambo en el año 1998 al 2005, siguió estudios universitarios en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, la carrera de Administración en el periodo 2007 al 2011, realizó Maestría en Gerencia Pública en la universidad en mención

en el periodo 2016 al 2018.

Se desempeñó como personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en 2012, 2017, 2018, Administradora en la Planta de Revisiones Técnicas Vehiculares (CPSAC), el periodo 2014, 2015 y fines de agosto de 2016, Asistente de Cineplex, en el año 2013 a mayo 2014, SUNAFIL 2018 AL 2020 cargo de Asistente, siempre demostrando eficiencia, responsabilidad por su trabajo.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las 12:00h, del día martes 04 DE FEBRERO DE 2020 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Miguel Alfredo CARRASCO MUÑOZ  
Mg. Johny Jose CALDERON CAHUE  
Mg. Alberto SALDAÑA PANDURO

Presidente  
Secretario  
Vocal

Asesor de tesis: Dr. Carlos BUSTAMANTE OCHOA (Resolución N° 02733-2019-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Doña, Yessenia FANO ROJAS.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Dieciséis (16)  
Equivalentes a BUENO, por lo que se declara Aprobado  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 13:25 horas de 04 de febrero de 2020.

SECRETARIO  
DNI N° 78937524

PRESIDENTE  
DNI N° 22428046

VOCAL  
DNI N° 22408969



**AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE TESIS ELECTRONICA DE POSGRADO**

**1.- IDENTIFICACION PERSONAL**

APELLIDOS Y NOMBRES: FANO ROJAS, YESSENIA

DNI: 45524499

CORREO ELECTRONICO: YENIAA@HOTMAIL.COM

NUMERO DE CELULAR: 962805657.

**2.- IDENTIFICACION DE LA TESIS**

	<b>POSGRADO</b>
MAESTRIA:	GERENCIA PÚBLICA

**GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:**

MAESTRO

**TITULO DE LA TESIS:**

«HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018».

**TIPO DE ACCESO QUE AUTORIZA EL AUTOR**

MARCAR "X"	CATEGORÍA DE ACCESO	DESCRIPCIÓN DE ACCESO
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulte el repositorio
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo

Al elegir la opción "público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al repositorio institucional – UNHEVAL. a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal web repositorio.unheval.edu.pe.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

en caso haya marcado la opción "restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- 1 AÑO       2 AÑOS       3 AÑOS       4 AÑOS

Luego del periodo señalado por usted, automáticamente la tesis pasará a ser acceso público.

FECHA DE FIRMA: 25 febrero 2020

  
FIRMA DEL AUTOR