

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la
municipalidad de Huaylas, Caraz-2025**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración

Autor:

Melendez Cadillo, Luis Alberto

Código ORCID: 0009-0000-0866-7457

Asesor:

Avila Alcalde, Yesenia Margot

Código Orcid: 0000-0001-5509-4460

HUARAZ-PERÙ

2025

INDICE

Indice General.....	i
Indice De Tablas	ii
Índice de figuras.....	iii
Palabra clave:	iv
Constancia de originalidad.....	v
Titulo.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
1. Introduccion	1
2. Metodología	23
3. Resultados	26
4. Analisis y discusion.....	34
5. Conclusiones y recomendaciones.....	40
6. Referencias bibliograficas	43
7. Anexos y apèndices	49

Índice de Tablas

N.º		Pág.
Tabla 1:	Nivel de las habilidades directivas	26
Tabla 2:	Nivel del desempeño laboral	27
Tabla 3:	Prueba de normalidad de la Variable habilidades directivas	28
Tabla 4:	Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral	29
Tabla 5:	Relación entre habilidades directivas y desempeño laboral	30
Tabla 6:	Relación entre habilidades directivas y motivación	31
Tabla 7:	Relación entre las habilidades directivas y ambiente de trabajo	32
Tabla 8:	Relación entre las habilidades directivas y capacidad	33

Palabras Claves:

Tema	Habilidades directivas y desempeño laboral
Especialidad	Administración

Keywords:

Tema	Managerial Skills and Job Performance
Especialidad	Administration

Línea de investigación

Línea de investigación	Administración
Área	Ciencias Sociales
Sub área	Economía y Negocios
Disciplina	Negocios y Administración



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado "**Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025**" del (a) estudiante: **MELENDEZ CADILLO LUIS ALBERTO**, identificado(a) con Código N° **1511100176**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **28%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 11 de agosto de 2025

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN



Dr. JAVIER MARTÍNEZ CARRIÓN
VICERRECTOR



NOTA: Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

**Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la
municipalidad de Huaylas, Caraz-2025**

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general establecer si las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 32 servidores, a quienes se les aplicó un cuestionario validado y con alta confiabilidad, cuyos datos fueron analizados mediante la prueba de correlación de Spearman, dado que las variables presentaron distribución no normal. Los resultados muestran que las habilidades directivas se encuentran en su mayoría en un nivel medio (69%), mientras que el desempeño laboral también predomina en un nivel medio (75%). La correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral fue significativa y positiva, con un coeficiente de Spearman de 0.618 (sig. 0.001), lo que confirma que un mayor desarrollo de habilidades directivas se asocia con un mejor desempeño laboral. En conclusión, las habilidades directivas ejercen una influencia importante sobre el desempeño laboral y sus dimensiones, por lo que se recomienda fortalecerlas mediante programas de formación y acompañamiento, con el fin de optimizar las capacidades, la motivación y la productividad del personal municipal.

Abstract

The general objective of this study was to establish whether managerial skills are related to the job performance of employees at the Municipality of Huaylas, Caraz–2025. To this end, a quantitative, correlational approach was applied, with a non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of 32 employees, who were administered a validated and highly reliable questionnaire. Their data were analyzed using the Spearman correlation test, given that the variables presented a non-normal distribution. The results show that managerial skills are mostly at an intermediate level (69%), while job performance also predominates at an intermediate level (75%). The correlation between managerial skills and job performance was significant and positive, with a Spearman coefficient of 0.618 (sig. 0.001), confirming that greater development of managerial skills is associated with better job performance. In conclusion, management skills have a significant influence on job performance and its dimensions, so it is recommended to strengthen them through training and support programs, in order to optimize the capabilities, motivation and productivity of municipal staff.

1. Introducción

En estudios internacionales, Padilla y Montero (2025) realizaron una investigación con el objetivo de analizar las competencias directivas orientadas a la innovación en las Juntas de Acción Comunal de Valledupar, Colombia. La metodología empleada fue de tipo documental, sustentada en la revisión de fuentes bibliográficas impresas y digitales. Sus hallazgos resaltan que el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, junto con una participación activa y organizada de los integrantes, permite que estas juntas funcionen como agentes de transformación social, promoviendo el desarrollo sostenible. Entre sus propuestas se incluyen talleres formativos, concursos de ideas, intercambios comunitarios, el uso de tecnología y alianzas estratégicas para optimizar la gestión. Este antecedente resulta relevante para el presente estudio, ya que evidencia cómo el fortalecimiento de las habilidades directivas puede generar impactos positivos en la gestión organizacional. En el contexto municipal, este tipo de liderazgo resulta clave para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, fomentar la eficiencia en la administración local y promover una cultura institucional orientada al servicio y la mejora continua.

Por su parte, Malavé y Torres (2025) desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre el proceso de selección del personal administrativo y el nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba, correspondiente al año 2023. La investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. Para el tratamiento de los datos, se utilizaron Microsoft Excel y el software estadístico SPSS en su versión 26. Entre los principales hallazgos, se evidenció que el 65.48 % de los trabajadores percibía que la selección de personal se realizaba de manera ocasional, y un 23.81 % señaló que casi nunca se llevaba a cabo. En cuanto al desempeño laboral, el 40.48 % manifestó que este se evidenciaba de forma esporádica. La investigación concluyó que existe una relación positiva, aunque débil, entre ambos factores. Este antecedente resulta relevante para la presente tesis, ya que

refuerza la idea de que los procesos internos en las municipalidades, como la selección de personal, inciden directamente en el desempeño de los servidores. Además, permite establecer una base para comprender cómo otros factores organizacionales, como las habilidades directivas, pueden tener un impacto aún más significativo en la mejora del rendimiento y compromiso de los trabajadores públicos

Rodríguez (2025), el objetivo que persigue la investigación se centra en analizar si la gestión administrativa influye en el desempeño laboral de los funcionarios de dicha empresa. Se utilizó una metodología con un enfoque mixto, presentando información bibliográfica sustentada en autores reconocidos a nivel de gestión empresarial. Se realizó una entrevista al delegado de la empresa pública y encuesta a los 85 trabajadores a fin de conocer la realidad de la problemática estudiada. A pesar de que existen varios factores que favorecen la eficiencia en el proceso administrativo se detectaron áreas de mejora relacionadas a la asignación de recursos, la coordinación interdepartamental y la motivación de los servidores públicos. Sumado a esto, se registró el uso de herramientas evaluativas direccionadas al desempeño de los funcionarios y una alta demanda en la atención de la empresa para fortalecer su eficiencia y coordinación. Se concluye que la mejora en los procesos administrativos está fuertemente ligada al desempeño de sus funcionarios a nivel laboral.

Gil et al (2025), el objetivo de la presente investigación consiste en explicar la relación existente entre las habilidades directivas y la efectividad en la transferencia del conocimiento en las organizaciones. Es un estudio de corte cualitativo, utilizando como metodología de investigación la revisión bibliográfica de diversas fuentes científicas especializadas en el tema, para ello se analizaron las habilidades de comunicación, liderazgo, autoeficacia, motivación y gestión del conocimiento, buscando evidenciar cuál de ellas permite la transferencia de conocimientos en las organizaciones de forma efectiva. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, las habilidades con mayor efectividad en la transferencia de conocimientos fueron;

Liderazgo transformacional, comunicación efectiva y la gestión del conocimiento, ya que los autores consultados coinciden en la importancia que tienen estas tres habilidades para el correcto funcionamiento organizacional.

Cercado (2025), Este estudio analiza la gestión de talento humano y su impacto en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Carbo. La problemática se centra en la falta de claridad en los criterios de evaluación, la desconexión entre las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional, y la efectividad de las estrategias de retención de talento. La metodología consistió en la entrevista dirigida al director de talento humano y las encuestas a 173 funcionarios. Las conclusiones destacan la necesidad de mejorar la claridad y alineación de los criterios de evaluación, adoptar tecnologías avanzadas en el reclutamiento, y utilizar evaluaciones integradas para fomentar el desarrollo y retención del talento.

Baldarriago (2025) desarrolló un estudio cuyo propósito fue identificar si existía una relación significativa y positiva entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica en el personal de la Unidad Ejecutora N.º 003 Sub Región Ilo, en la región Moquegua, durante el año 2023. La investigación se enmarcó en un enfoque básico, con un diseño no experimental. Los hallazgos revelaron una correlación importante entre ambas variables, lo cual llevó a proponer la implementación de programas de capacitación, talleres especializados y acciones formativas continuas. Estas recomendaciones estuvieron orientadas al fortalecimiento de competencias clave como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la gestión de conflictos, considerando las características específicas del equipo de trabajo y de la dirección institucional. Este antecedente demuestra cómo las competencias directivas, cuando se desarrollan adecuadamente, influyen en procesos clave como la planificación estratégica. En el contexto municipal, este tipo de habilidades no solo contribuyen a la eficiencia organizacional, sino que también pueden potenciar el desempeño laboral de los servidores públicos, al promover un entorno de trabajo más orientado a resultados y con una mejor gestión del

recurso humano.

Gallardo (2024) llevó a cabo una investigación cuyo propósito fue examinar cómo las habilidades directivas y la gestión administrativa influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos de una entidad estatal ubicada en Lima, durante el año 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque sustantivo, utilizando el método hipotético-deductivo y un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. Entre los hallazgos más destacados, se observó que el 53,0 % de los encuestados consideró que las habilidades directivas eran aceptables; el 53,5 % otorgó la misma valoración a la gestión administrativa, y el 52,0 % opinó lo mismo sobre el desempeño laboral. Los análisis estadísticos confirmaron que ambas variables independientes inciden significativamente en el rendimiento laboral, respaldado por un valor de Chi-cuadrado de 101,256 y un nivel de significancia menor a 0,05. Este estudio proporciona evidencia empírica sobre la importancia de las capacidades de liderazgo y gestión para mejorar el desempeño del personal en el ámbito público, siendo especialmente pertinente para el análisis municipal, donde el fortalecimiento de las competencias directivas resulta crucial para optimizar tanto los resultados organizacionales como el ambiente institucional.

En su investigación, Paytan (2025) examinó la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo perteneciente a la Red de Salud Huancavelica durante el año 2023. El estudio se enmarcó en una investigación básica, con un nivel correlacional y un diseño no experimental. Para la recolección de información, se utilizó la técnica de encuesta. Los resultados revelaron una correlación significativa: para el primer objetivo específico se obtuvo un coeficiente $r = 0.348$ con un valor $p = 0.002$; en el segundo objetivo, $r = 0.790$ con $p = 0.001$; y para el objetivo general, una correlación alta con $r = 0.745$ y $p = 0.001$. A partir de estos hallazgos, se propuso implementar acciones formativas orientadas al fortalecimiento de competencias técnicas y socioemocionales de los líderes, así como estrategias para incrementar la motivación, el compromiso, la empatía y el sentido de pertenencia, con el

objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

Castañeda (2024) llevó a cabo una investigación orientada a Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el año 2022, con el fin de evidenciar el impacto del liderazgo y la capacidad de gestión en la calidad de las decisiones institucional. El estudio se enmarcó en un enfoque aplicado, con diseño no experimental y nivel correlacional. Para el análisis de datos, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, complementado con pruebas de normalidad. Los resultados indicaron una asociación estadísticamente significativa entre las variables, reflejada en un coeficiente $r_s = 0.634$ y un valor $p = 0.000$. La investigación concluyó que un mayor desarrollo de habilidades gerenciales se relaciona positivamente con la eficacia en la toma de decisiones por parte del personal municipal. El estudio refuerza la importancia de las competencias directivas en contextos públicos, particularmente en lo que respecta a la toma de decisiones, un aspecto clave del desempeño laboral. En el marco de la presente investigación, estos hallazgos respaldan la hipótesis de que el desarrollo de habilidades directivas contribuye a mejorar no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de respuesta y resolución en las funciones diarias de los servidores municipales

En el año 2021, León y Mostacero (2023) llevaron a cabo una investigación orientada a determinar cómo se relacionan las habilidades directivas con la gestión administrativa en los funcionarios de diversas municipalidades pertenecientes a la provincia de Sánchez Carrión. El estudio incluyó a 25 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Para la recolección de información se utilizaron dos cuestionarios previamente validados: uno enfocado en medir el nivel de desarrollo de las habilidades directivas y otro destinado a evaluar la gestión administrativa. Los resultados indicaron que el 64 % de los evaluados presentaba un nivel intermedio o "en proceso" en cuanto a sus habilidades directivas, mientras que ese mismo porcentaje calificó positivamente la gestión administrativa. El análisis

estadístico, basado en el coeficiente de Spearman, evidenció una relación moderada entre ambas variables ($r_s = 0.538$), siendo esta asociación significativa al nivel de $p < 0.05$. El estudio concluyó que el desarrollo de habilidades directivas contribuye de manera importante, aunque no determinante, a mejorar los procesos administrativos en el entorno municipal. Se recomienda implementar planes de mejora continua enfocados en el fortalecimiento de las habilidades directivas mediante capacitaciones prácticas, mentorías y espacios de evaluación constante, con el fin de elevar la eficiencia de la gestión administrativa en el entorno municipal.

Soto (2022) desarrolló una investigación con el propósito de analizar el grado de influencia que ejercen las habilidades directivas sobre el desempeño laboral de los servidores públicos pertenecientes a la UGEL N.º 12 – Canta, durante el año 2019. El estudio se abordó desde un enfoque descriptivo-correlacional, haciendo uso de los métodos inductivo, deductivo y correlacional para el tratamiento de los datos. Entre los resultados más relevantes, se identificó que el 40 % de los encuestados consideró tener un nivel elevado de habilidades directivas, mientras que el 52.5 % indicó que su desempeño en el trabajo también era alto. A través del análisis estadístico, se determinó una relación positiva fuerte entre ambas variables, reflejada en un coeficiente de Pearson de 0.828, con un nivel de significancia de 0.01. La investigación concluyó que las competencias directivas influyen directamente en el rendimiento laboral del personal, por lo que su fortalecimiento constituye un aspecto clave para mejorar la eficiencia en las instituciones educativas públicas. A partir de los resultados, se sugiere establecer programas de desarrollo profesional enfocados en competencias directivas clave como la comunicación efectiva, la gestión de equipos y la toma de decisiones, los cuales contribuirían a elevar de manera sostenida el nivel de desempeño laboral dentro del sector público.

Corpus (2022) efectuó una investigación cuyo objetivo fue examinar cómo las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaura durante el año 2021. El estudio se clasificó

como aplicado, con un nivel correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 247 servidores públicos, y la confiabilidad del instrumento de medición fue validada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un valor elevado de 0.935. Los resultados mostraron que el 71.5 % de los participantes presentaba un nivel adecuado de habilidades directivas, el 23.8 % un nivel aceptable, y solo el 4.6 % mostró un nivel deficiente. En cuanto al desempeño laboral, el 66.9 % manifestó un rendimiento alto, el 24.5 % regular y el 8.6 % bajo. El análisis estadístico evidenció una correlación positiva de nivel moderado entre las dos variables, con un coeficiente de Spearman (ρ) de 0.618 y un nivel de significancia de $p = 0.00$, lo que indica una relación significativa entre las competencias directivas y el desempeño del personal. Donde recomienda implementar planes de capacitación estratégica dirigidos a reforzar las habilidades directivas del personal, priorizando competencias como la planificación, el liderazgo ético y la solución de conflictos, con el fin de mantener y potenciar los niveles altos de desempeño laboral en el ámbito municipal.

Melgarejo y Tatiana (2021) realizaron una investigación cuyo propósito fue analizar cómo las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaura durante el año 2021. El estudio se clasificó como aplicado, de nivel correlacional, con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Los hallazgos revelaron que el 71.5 % de los trabajadores encuestados contaba con un nivel adecuado de desarrollo en habilidades directivas, mientras que el 66.9 % mostró un nivel alto de desempeño en sus funciones laborales. El análisis estadístico, basado en el coeficiente de Spearman, arrojó una correlación positiva moderada ($\rho = 0.618$) con un nivel de significancia de $p = 0.00$, lo cual confirma una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. A partir de estos resultados, se planteó la necesidad de implementar programas de capacitación continua orientados al fortalecimiento de competencias clave como el liderazgo, la comunicación organizacional y la toma de decisiones estratégicas, con miras a optimizar el rendimiento del personal dentro del ámbito municipal.

Neyra (2021) realizó un estudio enfocado en analizar el impacto de las habilidades gerenciales en el rendimiento laboral de los trabajadores de una municipalidad durante el año 2018. Para recopilar la información, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 115 servidores públicos. Los hallazgos revelaron que el 19.7 % del rendimiento laboral de los colaboradores estaba asociado con habilidades gerenciales vinculadas principalmente a la toma de decisiones. Esta investigación resulta significativa, ya que permite identificar una de las dimensiones fundamentales en la gestión organizacional dentro del sector público. Con base en estos resultados, se recomienda implementar espacios de formación orientados a fortalecer las habilidades gerenciales específicas relacionadas con la toma de decisiones, a través de simulaciones prácticas, estudios de caso y asesorías internas que contribuyan a optimizar el desempeño de los servidores públicos en el ámbito municipal.

Qquelca (2019) desarrolló una investigación cuyo propósito fue analizar de qué manera las habilidades directivas de los servidores públicos inciden en la gestión municipal. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y método explicativo, aplicando encuestas estructuradas como técnica de recolección de datos. La población estuvo conformada por 59 empleados públicos, trabajándose con una muestra censal. Entre los resultados obtenidos, se observó que el 64.4 % de los participantes indicó que casi siempre hace uso de sus habilidades directivas; el 52.5 % manifestó un uso frecuente de habilidades personales; y el 54.2 % declaró emplear habilidades interpersonales con regularidad, lo que repercute positivamente en la gestión municipal del distrito de Marangani. El estudio concluyó que el fortalecimiento de capacidades del personal contribuiría significativamente a optimizar la gestión y mejorar la calidad de los servicios públicos. Donde recomienda desarrollar políticas institucionales que promuevan la formación continua en habilidades directivas, priorizando el desarrollo de competencias personales e interpersonales mediante talleres vivenciales, mentorías y acompañamiento técnico, con el objetivo de fortalecer la gestión municipal y elevar el nivel de atención al ciudadano.

e acuerdo con la perspectiva de Whetten y Cameron (2011), el desarrollo de habilidades personales constituye la base del liderazgo efectivo, ya que permite al individuo reconocer sus propios rasgos de personalidad, patrones de conducta y formas de reaccionar ante diversas situaciones. Esta conciencia de sí mismo facilita una interacción más empática y constructiva con los demás, lo cual es esencial en entornos laborales colaborativos. Entre estas habilidades destacan la comunicación asertiva, la apertura al diálogo, la tolerancia frente a la diversidad de opiniones y la solidaridad, cualidades que fortalecen las relaciones interpersonales y promueven un clima organizacional saludable.

Asimismo, los autores destacan la importancia de las habilidades grupales, entendidas como la capacidad de influir, coordinar y guiar a los equipos de trabajo hacia el logro de metas compartidas. Estas competencias son especialmente relevantes en contextos institucionales, como los gobiernos locales, donde la conducción efectiva de equipos humanos impacta directamente en la eficiencia de los servicios públicos. El liderazgo, la resolución de conflictos, la toma de decisiones consensuada y la construcción de confianza son aspectos clave dentro de esta dimensión, y su adecuado desarrollo contribuye al mejor desempeño de los servidores públicos, así como a la mejora de la gestión institucional.

Katz (1974) sostiene que las habilidades directivas no son características innatas o exclusivas de ciertos individuos, sino capacidades que pueden adquirirse y fortalecerse a través de la experiencia, la formación y la práctica constante. A diferencia del simple potencial, estas habilidades se reflejan en el desempeño observable de los líderes en contextos organizacionales concretos. El autor enfatiza que quienes han desarrollado dichas competencias son capaces de gestionar con eficacia tanto organizaciones públicas como privadas, promoviendo entornos laborales productivos, estimulando la participación activa de los colaboradores y orientando al equipo hacia el logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, las habilidades directivas comprenden no solo la capacidad técnica para organizar recursos, sino también la habilidad

humana para relacionarse, comunicar y liderar equipos, y la habilidad conceptual para interpretar e integrar los procesos organizacionales. En el ámbito de la administración pública, y especialmente en gobiernos locales como las municipalidades, estas habilidades resultan fundamentales, ya que el éxito institucional depende en gran medida de la calidad del liderazgo ejercido por sus funcionarios y del impacto de sus decisiones sobre el desempeño de los servidores públicos.

Reyes (2018) plantea que las habilidades directivas representan un conjunto integral de capacidades, conocimientos y competencias funcionales que permiten a una persona ejercer liderazgo, coordinación y conducción efectiva dentro de una organización. Estas habilidades no se limitan únicamente a ocupar una posición jerárquica, sino que implican la capacidad real de gestionar personas, tomar decisiones estratégicas, organizar recursos y orientar al equipo hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

En este sentido, las habilidades directivas son fundamentales para el desempeño de quienes ocupan cargos de responsabilidad, ya que les permiten enfrentar con eficacia los desafíos propios del entorno laboral, resolver conflictos, delegar funciones, motivar al personal y mantener una visión clara del rumbo institucional. En el contexto de las entidades públicas —como las municipalidades—, el dominio de estas competencias resulta esencial para garantizar una administración eficiente y una mejora continua en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

De manera complementaria, Naranjo (2015) considera que las habilidades directivas constituyen una de las principales fortalezas del área administrativa y de la organización en su conjunto, ya que los empleados suelen ver en sus gerentes un modelo a seguir. En este sentido, los trabajadores tienden a identificar y replicar los atributos más destacados de sus líderes, por lo que resulta fundamental fomentar estas competencias como parte de las estrategias institucionales.

Arrascue et al. (2021) sostienen que las habilidades directivas representan

el conjunto de atributos que definen la función de los líderes y funcionarios responsables de dirigir a un número considerable de personas. Estos líderes deben aplicar estrategias que motiven a sus equipos a trabajar con responsabilidad y alcanzar altos niveles de productividad, lo que a su vez permite a la organización diferenciarse dentro del mercado competitivo. Diversos autores coinciden en que dichas habilidades gerenciales son fundamentales para lograr los objetivos específicos que la empresa se propone alcanzar.

Por su parte, Soto (2022) entiende las habilidades de dirección como las capacidades que tiene cada servidor público para enfrentar situaciones laborales imprevistas dentro de su institución. Estas habilidades permiten que el trabajador actúe con rapidez y eficacia ante problemas administrativos cotidianos. Se destaca que las competencias directivas son un elemento esencial tanto en el sector del estado como en el privado, ya que otorgan autoridad, capacidad de gestión y liderazgo institucional.

La Constitución Política del Perú, en su artículo 39, establece que todos los funcionarios y trabajadores del Estado desempeñan sus funciones en representación y al servicio de la Nación. Esta disposición resalta el carácter funcional y ético de la labor pública, orientada al bienestar colectivo. El ejercicio de la autoridad en el aparato estatal se estructura de manera jerárquica, iniciando con el Presidente de la República como máxima figura del poder ejecutivo. A continuación, se ubican los congresistas, ministros de Estado, integrantes del Tribunal Constitucional, magistrados de la Corte Suprema, el Fiscal de la Nación y el Defensor del Pueblo, entre otras autoridades de alto nivel. Asimismo, se reconoce la autoridad de los funcionarios regionales y locales —como los alcaldes— quienes, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, tienen la responsabilidad de conducir los destinos institucionales y responder ante la ciudadanía mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al desarrollo. En este contexto, Soto (2022) define al servidor público como aquella persona que cumple funciones orientadas al logro de objetivos institucionales, participa en tareas esenciales para el funcionamiento del Estado y contribuye a la gestión

operativa dentro de las entidades públicas.

En cuanto a la teoría de la contingencia, esta propone que el liderazgo debe ser entendido dentro del contexto donde se ejerce, considerando la relación entre el líder, sus seguidores y el entorno que los rodea. Este enfoque, desarrollado por autores como Fiedler, Hersey y Blanchard (citados en Castañeda, 2024), destaca que no existe un único estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, sino que debe adaptarse según las características del entorno y de las personas involucradas.

La teoría de la contingencia de Fiedler enfatiza que para lograr un liderazgo efectivo, el líder debe ajustar su estilo —ya sea centrado en la tarea o en las relaciones— al entorno organizacional. Para ello, es necesario evaluar factores como la relación entre el líder y sus colaboradores, la claridad de las tareas y el grado de autoridad que tiene. Esta adaptación permite incrementar la eficacia del grupo y lograr mejores resultados (Chiavenato, 2009).

En relación con la teoría de la influencia, esta se enfoca en el liderazgo carismático. Su base es la capacidad del líder para generar un impacto emocional profundo en sus seguidores, a través de su confianza en sí mismo y en los demás. Según Chiavenato (2009), esta teoría, inspirada en los estudios de Robert House, plantea que el carisma tiene un efecto magnético que hace que los seguidores se identifiquen intensamente con el líder y con sus objetivos, mostrando fidelidad, admiración y disposición a imitar sus valores y comportamientos. El liderazgo carismático es, por tanto, una forma excepcional de distinguirse dentro de una organización.

En el contexto actual, caracterizado por entornos organizacionales dinámicos y una creciente complejidad en los procesos de gestión, las habilidades directivas se convierten en un recurso clave para garantizar la estabilidad y el desarrollo institucional. La figura del directivo ya no se limita a una función administrativa, sino que debe asumir el liderazgo estratégico en momentos de expansión, así como en escenarios de crisis. Codina (2012) señala que un líder efectivo debe poseer una formación integral que le permita

comprender no solo los procesos internos de la organización, sino también las variables externas que la condicionan, como los avances tecnológicos, los movimientos del mercado, y el entorno económico y político. Además, debe manejar herramientas técnicas como los indicadores financieros, la gestión del capital de trabajo y el análisis de factores macroeconómicos.

Por su parte, Castañeda (2024) destaca que el fortalecimiento de las habilidades directivas contribuye a una toma de decisiones más efectiva, a la resolución oportuna de problemas y a la consolidación de relaciones interpersonales sólidas entre los colaboradores. Estos elementos no solo elevan la confianza del equipo, sino que también promueven una cultura organizacional orientada a la eficiencia, el respeto y el cumplimiento de objetivos comunes.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que, en general, los directivos de organizaciones sin fines de lucro suelen tener la percepción de que el propósito esencial de las empresas privadas es únicamente la obtención de beneficios económicos. Sin embargo, los autores aclaran que la rentabilidad representa solo una parte del conjunto de metas que persiguen las organizaciones. Más allá del corto plazo, muchas empresas orientan sus estrategias hacia objetivos más amplios, como el incremento sostenido del valor de sus acciones, la consolidación de su posición en el mercado y el fortalecimiento de su reputación institucional. Este planteamiento destaca la importancia de una gestión orientada no solo a los resultados inmediatos, sino también a la creación de valor a largo plazo. En ese sentido, los gerentes —tanto del sector privado como del público— requieren de habilidades directivas sólidas que les permitan tomar decisiones estratégicas, gestionar eficientemente sus recursos y liderar con visión de futuro. En el ámbito de la administración pública, esta visión resulta igualmente relevante, ya que los funcionarios no solo deben cumplir con funciones operativas, sino también generar valor público, mejorar el desempeño de sus equipos y garantizar servicios de calidad a la ciudadanía. Para cualquier tipo de organización, los ejecutivos deben añadir valor, creando un entorno en el que los individuos puedan alcanzar metas

grupales con eficiencia, utilizando los recursos disponibles y satisfaciendo las necesidades personales en la medida de lo posible. Incluso en organizaciones sin fines de lucro, como los cuerpos de bomberos, los directivos tienen objetivos claros y buscan lograrlos maximizando los recursos existentes.

En las organizaciones, la comunicación constituye un intercambio constante de códigos que requiere tanto enviar como recibir e interpretar correctamente la información. Este proceso de doble vía es indispensable para que ambas partes comprendan y actúen de manera efectiva (Gil et al., 2022). Este intercambio de conocimiento es vital porque es el punto de partida para aplicarlo en las actividades organizacionales (Sarka, 2014). Una comunicación efectiva favorece un ambiente laboral positivo y refuerza el desempeño y compromiso de los empleados hacia la institución.

El liderazgo implica facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para orientar e influir en las personas, ayudándolas a comprender qué hacer, cómo hacerlo y alcanzar objetivos compartidos (Yukl, 2013). Es considerado uno de los factores más importantes para fortalecer el compromiso de los trabajadores con el líder, la organización y su éxito.

Por último, la motivación es un componente fundamental que impulsa a las personas a alcanzar objetivos en diversos ámbitos de la vida (Pizarro et al., 2019). En el contexto laboral, la motivación resulta crucial para la satisfacción del trabajador y esencial para realizar las tareas asignadas, generando un ambiente cálido e interactivo (García et al., 2020). Además, orienta el comportamiento de los individuos hacia la transferencia de conocimiento, aumentando su esfuerzo y persistencia, aspectos que se ven influenciados por la interdependencia entre los resultados obtenidos y el desempeño mostrado.

En el marco teórico del desempeño laboral, Robbins y Coulter (2014) lo describen como una actividad encaminada a realizar las tareas laborales de la manera más eficaz posible. De manera similar, Casa (2015) considera que se trata de un aspecto relacionado con acciones o comportamientos esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales, los cuales pueden medirse en términos

de eficacia.

Según Cuesta (2016), el desempeño laboral es la contribución principal para potenciar la productividad, ya que permite reforzar las conductas acertadas o corregir aquellas inadecuadas en los colaboradores. En este sentido, se convierte en un mecanismo para controlar y mejorar procesos como la selección, capacitación, formación y desarrollo del personal.

Para Bernal y Sierra (2013), el desempeño laboral corresponde a la etapa en la que los equipos requieren nuevas actividades y creatividad en sus tareas y procedimientos (p. 301). Asimismo, Koontz y Weihrich (2013) lo definen como el resultado de las funciones realizadas, el cual depende fundamentalmente del esfuerzo aplicado (p. 288).

Por otro lado, la teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, citada por Castillero (2020), plantea que la teoría X tradicional se centra en promover el autogobierno, la autonomía y el autocontrol del trabajador, dejando de verlo como una simple pieza del sistema. Este enfoque busca optimizar el desempeño al brindar responsabilidad, beneficios, participación y compromiso, favoreciendo un ambiente de confianza y buen funcionamiento organizacional. Por su parte, la teoría Y señala que los directivos son responsables de organizar y gestionar los recursos de la entidad para cumplir los objetivos, entendiendo que el personal es un elemento activo y no pasivo, salvo que se le limite a ello (Castillero, 2020).

La teoría de la equidad, también conocida como teoría de la justicia organizacional, plantea que el desempeño de los trabajadores está estrechamente relacionado con la percepción que tienen respecto al trato recibido dentro de su entorno laboral. Klingner y Nalbandian (2002) sostienen que los empleados evalúan constantemente si la relación entre lo que aportan (esfuerzo, tiempo, compromiso) y lo que reciben (reconocimiento, remuneración, oportunidades) es equitativa en comparación con la de sus compañeros. Esta percepción influye directamente en su motivación, actitudes y nivel de productividad.

Los autores subrayan que no siempre son los hechos objetivos los que determinan la conducta de los empleados, sino la interpretación subjetiva que hacen de esos hechos. De ahí que la equidad percibida tenga un fuerte impacto en el compromiso organizacional, generando mayor lealtad, disposición al trabajo colaborativo y satisfacción laboral cuando los trabajadores se sienten tratados con justicia. En este contexto, la transparencia, la honestidad y una comunicación clara y bidireccional por parte de los líderes se convierten en elementos esenciales para construir relaciones de confianza y fomentar un entorno laboral equilibrado y eficiente. Esta perspectiva es especialmente relevante en el sector público, donde el liderazgo justo y equitativo fortalece el desempeño de los servidores municipales y contribuye a mejorar la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

Finalmente, la teoría de las expectativas, propuesta por Vroom (1964), se enfoca en la satisfacción del empleado y cómo esta mejora su desempeño en relación con los demás. Aquí se destaca la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre su capacidad para realizar determinadas conductas que lo lleven a un resultado específico.

De acuerdo con Ribes et al. (2018), la evaluación del desempeño es un proceso estructurado y continuo que tiene como finalidad examinar, medir y gestionar el nivel de rendimiento de los colaboradores dentro de una organización. Esta herramienta no solo permite determinar si un trabajador está cumpliendo adecuadamente con sus funciones, sino que también busca identificar oportunidades de mejora futura. A través de este procedimiento, las instituciones pueden optimizar la gestión del talento humano y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la entidad

Según lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público (2020), el proceso de evaluación del desempeño se sustenta en el uso de indicadores de gestión tanto cualitativos como cuantitativos. Estos permiten no solo medir el avance hacia los objetivos institucionales, sino también fortalecer las capacidades de los servidores públicos y asegurar un proceso continuo de mejora

en la calidad de los servicios ofrecidos por las distintas entidades, organismos e instituciones del Estado.

Chiavenato (2011) sostiene que la evaluación del desempeño genera beneficios significativos para la organización cuando se implementa de manera planificada y adecuada, ya que impacta positivamente en los niveles organizacional, individual y grupal, tanto en el corto como en el largo plazo.

Desde la perspectiva del directivo, este proceso le permite analizar con objetividad el comportamiento de sus colaboradores en función del cumplimiento de objetivos, brindar retroalimentación orientada a la mejora continua y fortalecer el compromiso del equipo mediante una comunicación clara y constante.

En cuanto al colaborador, la evaluación le permite identificar con precisión las metas organizacionales y los comportamientos esperados para lograrlas, comprender las exigencias del rol que desempeña, y reflexionar sobre sus propias fortalezas y debilidades. Además, facilita el acceso a información útil para solicitar programas de capacitación, establecer planes de desarrollo profesional y mejorar su rendimiento dentro de la institución.

En cuanto a los beneficios para la organización, estos abarcan la evaluación del potencial del equipo humano para determinar su contribución en diferentes horizontes de tiempo, identificar el talento para retenerlo, reubicarlo o potenciarlo según las necesidades de la organización, y fortalecer la gestión del talento humano ofreciendo oportunidades de crecimiento que aumenten la competitividad y productividad institucional.

Las innovaciones y tendencias en la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones municipales incluyen el uso de tecnologías como almacenamiento de datos en la nube y análisis predictivo para mejorar la precisión del proceso. Según Díaz y Delgado (2021), es importante incorporar un enfoque interdisciplinario en las políticas de sostenibilidad gubernamental, así como un modelo de gestión que fomente la innovación y la participación

ciudadana en el desarrollo local. Entre las herramientas destacadas se encuentran los enfoques multidisciplinarios y el uso del cuadro de mando integral.

Finalmente, los factores que influyen en el desempeño laboral, de acuerdo con Quispe (2015), pueden dividirse en internos duros y blandos. Los factores duros se refieren a los productos y materias primas, mientras que los blandos incluyen los procesos, los estilos de dirección y las modalidades de trabajo dentro de la organización.

Entre los factores externos que inciden en el desempeño laboral se encuentran los cambios estructurales y económicos, así como las transformaciones demográficas y sociales de la comunidad, además de la gestión pública, según Quispe (2015).

Otros factores relevantes, como la disciplina, resultan fundamentales para alcanzar un rendimiento laboral eficiente, ya que la falta de acciones disciplinarias o el incumplimiento de las responsabilidades genera un ambiente de trabajo desfavorable, afectando tanto al personal como a la institución y reduciendo la productividad esperada. También la actitud organizacional es determinante, pues permite que la institución sea percibida no como una simple estructura mecánica, sino como un equipo cohesionado con intereses comunes (Chiavenato, 2020).

Otro aspecto esencial es la responsabilidad, entendida como la capacidad del funcionario o jefe para asumir las tareas asignadas, gestionar sus propios objetivos sin buscar excusas para evitarlos. Asimismo, debe contar con seguridad y determinación, reconociéndose como un miembro valioso dentro de la organización y consciente de que su trabajo es clave para su desarrollo. Para lograrlo, se requiere de líderes que fomenten la autoestima y la confianza entre su personal (Chiavenato, 2020).

Desde el punto de vista teórico, este estudio contribuye a ampliar el conocimiento sobre la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, lo que permitirá operacionalizar las variables y explicar el grado de

relación existente entre ellas, fundamentándose en teorías, métodos y principios que respaldan la investigación. Además, esta base teórica servirá como referente para futuras investigaciones en contextos similares.

En el aspecto metodológico, la recolección de información se realizará mediante un cuestionario como instrumento principal. Se empleará también el método analítico-sintético, que permite descomponer las teorías y enfoques en elementos más simples para integrarlos posteriormente en una síntesis comprensiva. Las metodologías utilizadas podrán servir de apoyo para futuras investigaciones, dado que los instrumentos han sido previamente validados y cuentan con alta confiabilidad, evaluada por tres especialistas.

En el ámbito social, la investigación busca fortalecer las competencias del personal, mejorando así la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la municipalidad. Dado que la institución atraviesa momentos críticos, es fundamental que su personal esté preparado para afrontar las exigencias actuales; por ello, los resultados obtenidos permitirán establecer ajustes en los procesos relacionados con las habilidades directivas en las diferentes instituciones estatales.

En la actualidad, el entorno global es altamente competitivo, lo que exige directivos capaces de enfrentar problemáticas complejas y resolverlas de manera efectiva. Es importante señalar que el progreso de las entidades públicas depende en gran medida del desempeño laboral de sus servidores, quienes, al aplicar continuamente sus habilidades directivas en el desarrollo de sus funciones, contribuyen significativamente a la gestión institucional.

En esta línea, Padilla y Montero (2025) destacan que los directivos deben poseer habilidades relacionadas con la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la capacidad de analizar racionalmente los riesgos, la creatividad para innovar, la improvisación y la planificación.

El desarrollo de estas habilidades radica principalmente en la capacidad para coordinar y administrar los recursos institucionales de forma eficiente, ya

que por un lado permite definir objetivos claros y, por otro, facilita la implementación de acciones alineadas a las prioridades de la organización.

A nivel global, uno de los principales retos es la brecha de habilidades, agudizada por la rápida evolución tecnológica y la transformación digital. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2023), el 50 % de los empleados necesitarán ser recapitados para 2025 debido a la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, muchas organizaciones aún no cuentan con programas de capacitación y desarrollo adecuados, lo que provoca que la fuerza laboral no esté suficientemente preparada para enfrentar estos cambios.

Las habilidades gerenciales o directivas son fundamentales en todas las organizaciones y resultan aún más críticas en sectores como el de la salud, donde se requiere un conjunto de destrezas específicas para gestionar procesos complejos. Según García et al. (2017), estas habilidades combinan diversos elementos de las principales corrientes del pensamiento administrativo, proporcionando una dirección adecuada al desempeño. Para enfrentar los desafíos institucionales, los gerentes deben adquirir y fortalecer competencias para diagnosticar, planificar, organizar, supervisar y evaluar, con el objetivo de alcanzar las metas planteadas.

En la Municipalidad Provincial se ha evidenciado un bajo nivel de desempeño entre los trabajadores, debido a factores como la falta de cooperación y colaboración entre compañeros, quienes prefieren ejecutar tareas de manera individual; la ausencia de programas de capacitación que actualicen sus conocimientos, lo que provoca errores frecuentes; la carencia de apoyo institucional, que impide alcanzar las metas establecidas; y la falta de reconocimiento por parte de los jefes inmediatos hacia el esfuerzo de los empleados en sus respectivas áreas. Además, la institución no brinda oportunidades de crecimiento ni beneficios adicionales para quienes asumen nuevas responsabilidades. En cuanto a las habilidades directivas de los jefes, se han identificado deficiencias, como la escasa disposición para escuchar sugerencias u opiniones del personal, y la falta de liderazgo para orientar y

mediar en los conflictos, lo que dificulta la resolución de problemas concretos. Ante esta situación surge la interrogante: ¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025?

según Reyes (2018), las habilidades directivas se definen como la combinación de capacidad, destreza y conocimiento que permite a una persona desempeñar actividades de liderazgo y coordinación dentro de un rol gerencial o al frente de un grupo.

En cuanto a sus dimensiones, las habilidades personales, de acuerdo con Ruiz (2023), consisten en el desarrollo de la inteligencia, la gestión del estrés, y la capacidad para resolver problemas de manera analítica y creativa. Estas habilidades se centran en la autogestión y en mantener integridad en las conductas habituales.

Las habilidades interpersonales, también según Ruiz (2023), se entienden como el conjunto de destrezas que permiten al individuo relacionarse con los demás. En el contexto de las instituciones públicas, estas competencias facilitan que los ciudadanos interactúen exitosamente en su entorno, incluso cuando este resulta cambiante o desafiante.

En lo que respecta a las habilidades grupales, Ruiz (2023) señala que están asociadas al trabajo en equipo y a la interacción dentro de un grupo. Son esenciales para formar equipos efectivos y productivos, promover la delegación de tareas, el empoderamiento y fomentar la colaboración entre los miembros.

Por último, las habilidades específicas de comunicación, según Whetten y Cameron (2011), son fundamentales para quienes tienen poca experiencia administrativa o formación en gestión. Estas habilidades complementarias estimulan el desarrollo de competencias esenciales para desempeñar funciones gerenciales y suelen ser parte de la formación en destrezas directivas.

El desempeño laboral hace referencia al rendimiento que los empleados demuestran en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de

la organización. Este rendimiento se evalúa mediante indicadores y métricas que permiten medir la eficacia y eficiencia con la que alcanzan las metas y objetivos establecidos (Bautista et al., 2020).

En cuanto a sus dimensiones, Snell y Bohlander (2013) explican que el desempeño laboral está conformado por diversos componentes que pueden agruparse en tres categorías:

La motivación del trabajador, entendida como el nivel de esfuerzo que una persona dedica para desempeñar sus funciones y alcanzar las metas planteadas. Este aspecto es fundamental, ya que la medición de la motivación incluye factores que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos, pero también contribuye a mejorar el rendimiento del personal, aumentar su compromiso y aportar positivamente a la organización.

El ambiente de trabajo, considerado uno de los factores más relevantes para el rendimiento del personal. Este ambiente debe ofrecer comodidad y seguridad, y permitir cierto grado de autonomía, evitando una supervisión excesiva que podría limitar la iniciativa de los trabajadores.

Por último, la capacidad del trabajador, que actualmente es muy valorada, ya que contar con colaboradores bien formados no solo favorece la obtención de resultados positivos para la organización, sino que también genera beneficios para los propios empleados al potenciar su desarrollo profesional.

Operacionalizando se evaluarán las diferentes habilidades, personales, interpersonal, grupal y las específicas de comunicación, así como sus indicadores asignados para 19 preguntas, vinculadas am cada objetivo, esto se hará mediante la técnica encuesta, que facultará a medir el nivel de las habilidades directivas. Por otro lado, Se evaluarán a la motivación del trabajador que tiene, los ambientes de trabajo y su capacidad de trabajo, así como sus indicadores asignados para 12 preguntas, vinculadas am cada objetivo, esto se hará mediante la técnica encuesta, que facultará a medir el nivel del desempeño laboral

Se pudo establecer dos hipótesis: H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

Como propósito del estudio, Establecer si las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

En cuanto a los objetivos específicos, Determinar el nivel de las habilidades directivas que hay en los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

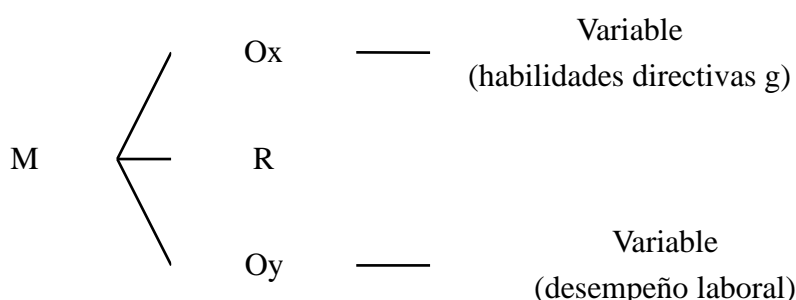
Determinar cuál es nivel del desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la motivación de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con el ambiente de trabajo de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la capacidad de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

2. Metodología

Se mantuvo el estudio de tipo básico, correlacional y descriptivo, así como también fue aplicado, ya que se buscó recoger información, a través de técnicas e instrumentos. Es correlacional porque se busca medir el nivel de correlaciones que hay entre ambas variables, descriptiva, porque tan solo busca explicar el comportamiento de los elementos de estudio, dentro de un periodo dado. Hernández y Mendoza (2018) explican que los estudios de tipo descriptivo tienen como finalidad principal caracterizar detalladamente distintos elementos sujetos a análisis, tales como individuos, grupos sociales, instituciones, procesos u objetivos. Este tipo de investigación se enfoca en observar y registrar las particularidades de

un fenómeno dentro de un contexto determinado, permitiendo construir un perfil claro de sus atributos. Asimismo, los autores señalan que en algunos casos estos estudios permiten examinar posibles vínculos entre dos o más variables, lo cual contribuye a establecer niveles de asociación que pueden orientar investigaciones posteriores de carácter explicativo o predictivo.

El estudio se orientó bajo el diseño no experimental, ya que busca medir las asociaciones, sin ninguna intervención en el comportamiento de cada variable, es decir no habrá ningún cambio que se realicen en ellas. En tanto, Hernández et al. (2014) señalan que, en los estudios de tipo no experimental, las variables no son manipuladas de forma intencional por el investigador. En este enfoque, se observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin alterar sus condiciones originales. El propósito es examinar las relaciones entre las variables tal y como ocurren en la realidad, manteniendo su estructura y comportamiento intactos durante el proceso de análisis



Se Considera:

M: servidores públicos

R: Relación

Ox: Hab. Direc:

Oy: Desem. Lab.

Población

Se mantuvo a toda la población de 32 servidores públicos, por su parte, Loo & Según Meza (2022), la población se entiende como el grupo de individuos que comparten una o más características, se ubican en un espacio específico y pueden

presentar variaciones a lo largo del tiempo.

Técnicas

Se basaron en las encuestas, donde se formularán mediante cuestionarios estructurados que facilitaron la recopilación de información de los funcionarios

Instrumentos.

Para el proceso de recolección de información, se utilizó un cuestionario como instrumento principal. De acuerdo con Bernal (2010), este tipo de herramienta está conformada por una serie de interrogantes diseñadas estratégicamente con el fin de recopilar datos pertinentes que permitan dar respuesta a los objetivos planteados en una investigación científica.

Validez y Confiabilidad de la Información

El juicio de expertos nos brindó la certeza de la aplicación del instrumento, ya que evaluaron cada ítem que corresponda a cada objetivo planteado, manteniendo la coherencia y pertinencia.

Para la confiabilidad estadística de los elementos estudiados, aplicamos con una prueba piloto el Alfa de Cronbach, brindando buenos resultados positivos para habilidades directivas fue 0,889 y para desempeño laboral fue un Alfa de 0,902

Una vez recopilada la información a través de la técnica de la encuesta, los datos fueron procesados utilizando los programas estadísticos SPSS y Microsoft Excel, aplicando estadística descriptiva y analítica. Se elaboraron tablas unidimensionales y bidimensionales con frecuencias relativas expresadas en porcentajes. Asimismo, se realizó la prueba de normalidad para determinar el comportamiento de la muestra, utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Pearson como parte del análisis estadístico inferencial. El uso de Excel facilitó la clasificación de los datos en un formato específico, incluidos porcentajes y gráficos apropiados; Para la visualización de estos resultados se utilizó Word, donde también se insertó el correspondiente análisis y discusión.

3. Resultados

Tabla 1:

Nivel de las habilidades directivas

	Niveles	Frecuencias	Porcentajes
	Nivel Bajo	10	31%
Válido	Nivel Medio	22	69%
	Nivel Alto	0	0
	Total	32	100

Fuentes: resultados de la encuesta aplicada

INTERPRETAMOS:

Según los resultados presentados en la Tabla 1, se evidencia que el 69 % de los servidores públicos evaluados posee un nivel medio en cuanto al desarrollo de sus habilidades directivas, mientras que el 31 % se ubica en un nivel bajo. Es importante destacar que ninguno de los participantes alcanzó un nivel alto, lo que equivale al 0 % de la muestra analizada.

Tabla 2.

Nivel del desempeño laboral

	Niveles	Frecuencias	Porcentajes
	Nivel bajo	8	25%
Válido	Nivel medio	24	75%
	Nivel alto	0	0
	Total	32	100,0

Fuentes: resultados de la encuesta aplicada

INTERPRETAMOS:

En la Tabla 2 se muestra que el 75% de los trabajadores se ubican en un nivel medio de desempeño laboral, mientras que el 25% se sitúa en el nivel bajo. Por su parte, el nivel alto no presenta ningún caso, correspondiendo al 0% de los servidores evaluados.

Prueba de normalidad

Ho: Variable habilidades directivas tiene distribución Normal.

Ha: Variable habilidades directivas no tiene Distribución Normal.

Tabla 3

Variable habilidades directivas

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Habilidades directivas	,052	32	,204

Fuentes: resultados de la encuesta aplicada.

Interpretando:

En la Tabla 3 se observa que la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable habilidades directivas arroja un estadístico de 0.052 y una significancia de 0.204, con una muestra de 32 participantes. Como el valor de significancia es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula, lo que indica que la variable presenta una distribución aproximadamente normal. Este resultado implica que los datos de la variable habilidades directivas son compatibles con una distribución normal. Por lo tanto, para analizar la relación entre esta variable y el desempeño laboral, puedes emplear una prueba paramétrica, como la correlación de Pearson

Variable Nivel del desempeño laboral

Ho: Variable Nivel del desempeño laboral tiene Distribución Normal.

Ha: Variable Nivel del desempeño laboral no tiene Distribución Normal.

Tabla 4

Pruebas de normalidad - desempeño laboral.

[+]

	Kolmogorovs - Smirnovs		
	Estad.	Gl.	Sig.
Nivel de desempeño laboral	,059	32	,210

Fuentes: resultados de la encuesta aplicada.

En la Tabla 4, correspondiente a la prueba de normalidad para la variable nivel del desempeño laboral, se reporta un estadístico de Kolmogorov-Smirnov de 0.059, con 32 casos y un valor de significancia de 0.210. Dado que la significancia es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula, indicando que los datos de desempeño laboral se distribuyen aproximadamente de forma normal.

Tabla 5.

Establecer si las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

Relación entre habilidades directivas y desempeño laboral

Correlaciones			Habilidades directivas	desempeño laboral
Coeficiente de Spearman	Habilidades directivas	Coefic. de correl.	1,000	,618**
		Sig. (bilat.)	.	,001
		N	32	32
de	desempeño laboral	Coefic. de correl.	618**	1,000
		Sig. (bilat.)	,001	.
		N	32	32

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

INTERPRETANDO:

En la Tabla 5, se reporta la correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores. El coeficiente de Spearman obtenido es de 0.618, con un nivel de significancia de 0.001, en una muestra de 32 trabajadores. Este resultado indica que existe una relación positiva entre ambas variables, siendo estadísticamente significativa al nivel bilateral de 0.01

Tabla 6:

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la motivación de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

Relación entre las habilidades directivas y motivación

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Motivación
Coeficiente de Spearman	Habilidades directivas	Coefic. de correl.	1,000	,480**
		Sig. (bilat.)	.	,001
		N	32	32
Spearman	Motivación	Coefic. de correl.	480**	1,000
		Sig. (bilat.)	,001	.
		N	32	32

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

INTERPRETANDO:

En la Tabla 6, se presentan los resultados de la correlación entre las habilidades directivas y la motivación. El coeficiente de Spearman es de 0.480, con una significancia bilateral de 0.001, en una muestra de 32 servidores. Estos valores muestran que existe una correlación positiva entre ambas variables, siendo estadísticamente significativa al nivel de 0.01.

Tabla 7.

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con el ambiente de trabajo de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

Relación entre las habilidades directivas y ambiente de trabajo.

Correlaciones				
			Habilidades directivas	Ambiente de trabajo
Coeficiente de Spearman	Habilidades directivas	Coefic. de correl.	1,000	,528**
		Sig. (bilat.)	.	,003
		N	32	32
Spearman	Ambiente de trabajo	Coefic. de correl.	528**	1,000
		Sig. (bilat.)	,003	.
		N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

INTERPRETANDO:

En la Tabla 7, se observa el resultado de la correlación entre las habilidades directivas y el ambiente de trabajo. El coeficiente de Spearman alcanza un valor de 0.528, con una significancia bilateral de 0.003, considerando una muestra de 32 participantes. Estos datos reflejan que existe una asociación positiva entre ambas variables, la cual resulta significativa al nivel de 0.01.

Tabla 8.

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la capacidad de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

Relación entre las habilidades directivas y capacidad

Correlaciones				
		Habilidades directivas		
		Capacidad		
Coeficiente de Spearman	Habilidades directivas	Coefic. de correl.	1,000	,710**
		Sig. (bilat.)	.	,000
		N	32	32
de	Capacidad	Coefic. de correl.	710**	1,000
		Sig. (bilat.)	,000	.
		N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

INTERPRETACIÓN:

La Tabla 8 muestra los resultados del análisis de correlación entre las habilidades directivas y la capacidad de los servidores públicos de la Municipalidad de Huaylas. El coeficiente de Spearman registrado fue de 0.710, lo que indica una relación positiva fuerte entre ambas variables. Asimismo, el valor de significancia bilateral fue de 0.000, lo que confirma que dicha relación es estadísticamente significativa al nivel del 1 %. Esto sugiere que, a medida que los servidores fortalecen sus habilidades directivas, también tienden a mejorar su capacidad en el desempeño de sus funciones, de acuerdo con la información obtenida de los 32 encuestados.

4. Análisis y Discusión.

Establecer si las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 5, se identifica que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas. El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.618, con un nivel de significancia de 0.001, indicando una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que los trabajadores con mayores habilidades directivas tienden a alcanzar un mejor desempeño en sus funciones. Este hallazgo coincide con el estudio de Sánchez (2024), quien encontró una correlación positiva moderada ($Rho = 0.597$; $p < 0.05$) en una municipalidad de Chiclayo, resaltando que las competencias directivas fortalecen el rendimiento del personal. Asimismo, los resultados se asemejan a los de Soto (2022), que reportó un coeficiente de Pearson de 0.828 ($p < 0.01$) en la UGEL N°12-Canta, donde también se comprobó que el liderazgo y las capacidades directivas influyen de manera determinante en el desempeño laboral. De manera similar, en los estudios de Corpus (2022) y Melgarejo & Tatiana (2021), realizados en municipalidades de Huaura, se reportó una correlación positiva ($\rho = 0.618$; $p < 0.01$) entre las habilidades directivas y la eficiencia laboral, evidenciando que las habilidades del directivo impactan en la productividad institucional. Por su parte, Paytan (2025) encontró una relación significativa ($r = 0.745$; $p < 0.01$) en la Red de Salud Huancavelica, reafirmando la importancia de estas habilidades en la gestión y resultados organizacionales. En tanto, Reyes (2018) y Naranjo (2015) destacan que las habilidades directivas comprenden aptitudes y destrezas fundamentales para coordinar y orientar al personal, promoviendo un ambiente de trabajo más efectivo y armonioso. Los resultados se confirman lo señalado por los antecedentes empíricos y la base teórica: las habilidades directivas están estrechamente vinculadas al desempeño laboral, constituyéndose en un elemento clave para alcanzar eficiencia y productividad en las instituciones públicas.

Determinar el nivel de las habilidades directivas que hay en los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

En la Tabla 1 se observa la distribución de los niveles de habilidades directivas de los servidores de la municipalidad de Huaylas. Los datos muestran que el 69% de los encuestados presenta un nivel medio, mientras que el 31% se ubica en un nivel bajo, y ningún trabajador alcanza un nivel alto. Este resultado evidencia que la mayoría de los servidores posee habilidades directivas moderadas, aunque existe una proporción considerable con deficiencias en este aspecto, y se destaca la ausencia de personal con habilidades directivas sobresalientes. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Mendoza (2020), quien en su estudio en el sector educativo encontró que la mayor parte del personal presentaba un nivel intermedio de habilidades directivas, lo que limitaba su capacidad para liderar con efectividad. De igual manera, Quispe (2019), al analizar el personal de una entidad pública, identificó una predominancia del nivel medio, destacando la necesidad de fortalecer dichas competencias mediante programas de capacitación. Por su parte, Rosales y Aquino (2021) documentaron que en municipalidades de la región Junín, ningún servidor alcanzó un nivel alto en habilidades directivas, atribuyendo esta carencia a la falta de formación continua en liderazgo y gestión. Desde el marco teórico, Chiavenato (2017) señala que las habilidades directivas comprenden la capacidad de influir en las personas para alcanzar los objetivos institucionales, siendo cruciales para un liderazgo efectivo. Asimismo, Koontz y Weihrich (2015) plantean que estas habilidades se desarrollan a través de la experiencia y la formación, y que niveles bajos o medianos limitan el potencial organizacional. La teoría de los roles gerenciales de Mintzberg también respalda esta idea, indicando que los líderes con habilidades moderadas tienden a desempeñar un rol administrativo, pero les resulta difícil asumir con éxito responsabilidades de mayor complejidad.

Los resultados concuerdan con investigaciones previas y la fundamentación teórica, reflejando que los servidores cuentan en su mayoría con habilidades directivas intermedias y que no hay personal con un nivel alto, lo cual resalta la necesidad de

implementar estrategias de desarrollo para fortalecer estas competencias en la institución..

Determinar cuál es nivel del desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

Los datos presentados en la Tabla 2 evidencian que el 75% de los servidores se encuentra en un nivel medio de desempeño laboral, mientras que el 25% se ubica en un nivel bajo, sin que ningún trabajador alcance el nivel alto. Estos resultados permiten apreciar que la mayoría cumple de manera aceptable con sus funciones, aunque aún existe un sector con limitaciones que requieren atención. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por Alva (2021), quien en su estudio sobre instituciones públicas encontró que el mayor porcentaje de personal mostró un desempeño intermedio, atribuyéndolo a factores organizacionales y a la falta de incentivos adecuados. Igualmente, en la investigación de Vargas (2022) en una municipalidad limeña, el personal evaluado también se concentró en el nivel medio, resaltando la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación del trabajo. Por su parte, Ramos (2023) concluyó en su análisis de inventarios en una empresa que los niveles bajos de desempeño están relacionados con una gestión deficiente y con la carencia de procesos claros para medir resultados. Desde la perspectiva conceptual, Koontz y O'Donnell (2016) subrayan que el desempeño laboral refleja el grado en que los empleados logran los objetivos y tareas que les son asignadas, siendo un indicador esencial de productividad institucional. Asimismo, Stoner y Freeman (2018) sostienen que alcanzar altos niveles de desempeño implica no solo cumplir las metas sino también adaptarse a los cambios organizacionales y contribuir a la mejora continua. La teoría del desempeño organizacional, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2016), resalta que el nivel de desempeño es consecuencia de las habilidades, la motivación y las condiciones de trabajo ofrecidas por la institución.

Lo mostrado en la Tabla 2 confirma la necesidad de implementar estrategias orientadas a elevar el desempeño laboral, asegurando no solo mantener al personal en un nivel medio, sino también promover su avance hacia un desempeño alto, en concordancia

con los principios teóricos y los antecedentes que evidencian la importancia de fortalecer tanto las competencias individuales como las condiciones laborales.

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la motivación de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

En la Tabla 6 se aprecia que las habilidades directivas presentan una correlación positiva con la motivación de los servidores de la municipalidad de Huaylas, con un coeficiente de Spearman de 0.480 y un nivel de significancia de 0.001, lo que confirma que la relación es significativa al nivel de confianza del 99%. Estos datos indican que a medida que se desarrollan las habilidades directivas en los responsables, los trabajadores reportan mayores niveles de motivación. Este resultado se encuentra en sintonía con lo reportado por Álvarez (2023), quien al estudiar una ferretería en San Ignacio, concluyó que el liderazgo y las habilidades de dirección influyen en el entusiasmo y compromiso del personal, mejorando así su disposición para alcanzar los objetivos. Asimismo, Quispe (2022), en su investigación en la ferretería Anvimar SAC, sostuvo que la gestión y habilidades del directivo impactan en la moral y motivación de los empleados, aumentando su rendimiento. Por su parte, Vargas (2022), al analizar una ferretería en Chancay, evidenció que la motivación está directamente ligada al manejo adecuado del personal por parte de sus superiores. Desde la perspectiva teórica, Davis y Newstrom (2011) plantean que la motivación laboral es un resultado de las condiciones del liderazgo y las relaciones humanas que se fomentan dentro de la organización. Igualmente, la teoría de las necesidades de McClelland, aludida por Dessler (2013), explica que los líderes con buenas habilidades logran activar en su equipo las necesidades de logro y afiliación, estimulando un mayor nivel de motivación. Por otro lado, Chiavenato (2017) enfatiza que la motivación está íntimamente relacionada con las prácticas de dirección, siendo esencial que los directivos se capaciten para promover un clima positivo.

En síntesis, los datos mostrados la existencia de una relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores, lo que concuerda con los antecedentes revisados y las teorías expuestas, resaltando la importancia de fortalecer

las competencias directivas como un medio para mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos institucionales.

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con el ambiente de trabajo de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.

En la Tabla 7 se presentan los resultados de la relación entre habilidades directivas y el ambiente de trabajo de los servidores de la municipalidad de Huaylas. Se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.528, con un nivel de significancia de 0.003, indicando una correlación positiva significativa al 99% de confianza. Este resultado refleja que los trabajadores perciben un ambiente laboral más favorable cuando los responsables demuestran mayores habilidades directivas. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Ramos (2023), quien, al analizar la gestión en inventarios, sostuvo que las prácticas de dirección adecuadas contribuyen a generar un entorno laboral más organizado y positivo. También Melgarejo (2021) identificó que en una municipalidad de Huaura la calidad del ambiente laboral mejoró con el fortalecimiento de las capacidades directivas del personal encargado, fomentando mayor colaboración y satisfacción. De igual manera, el estudio de Posligua (2025) en una empresa pesquera demostró que el control, liderazgo y dirección influyen directamente en las condiciones del entorno donde se desarrollan las tareas. Desde el plano conceptual, Robbins y Judge (2017) explican que las habilidades del directivo son fundamentales para establecer un ambiente organizacional saludable, ya que permiten atender las necesidades de los trabajadores y reducir los conflictos. Por otro lado, la teoría del clima organizacional, abordada por Chiavenato (2017), señala que el ambiente de trabajo no solo depende de factores físicos y materiales, sino en gran medida del liderazgo y la capacidad de quienes gestionan los equipos. Asimismo, Dessler (2013) destaca que un entorno laboral positivo mejora la comunicación, reduce el estrés y aumenta el compromiso del personal.

En síntesis, los datos reportados confirman que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el ambiente de trabajo, lo cual se alinea con los

antecedentes revisados y las bases teóricas, subrayando la importancia de desarrollar competencias directivas para garantizar un entorno laboral adecuado y productivo.

Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la capacidad de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

En la Tabla 8, se reporta que las habilidades directivas presentan una correlación positiva significativa con la capacidad de los servidores de la municipalidad de Huaylas, con un coeficiente de Spearman de 0.710 y un valor de significancia bilateral de 0.000, confirmando una relación alta y significativa al nivel de confianza del 99%. Este hallazgo sugiere que el fortalecimiento de las habilidades directivas contribuye directamente a incrementar las capacidades de los trabajadores para desempeñar sus funciones con mayor eficacia. Este resultado es consistente con lo planteado por Padilla & Montero (2025), quienes evidenciaron que al potenciar las habilidades directivas de los líderes en las juntas de acción comunal se promueve la participación activa y el desarrollo sostenible de la comunidad. Asimismo, Gil et al. (2025) sostienen que habilidades como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento son clave para una transferencia exitosa de capacidades en las organizaciones. Por su parte, Cercado (2025) también identificó que la claridad y alineación en la gestión del talento humano impactan positivamente en la capacidad y desempeño del personal en el gobierno local. Desde la fundamentación teórica, Katz (1974) señala que las habilidades gerenciales son competencias que pueden desarrollarse y manifestarse en la capacidad para alcanzar metas institucionales mediante un ambiente adecuado y liderazgo efectivo. Por otro lado, la teoría de la influencia de House, citada por Chiavenato (2009), explica cómo las habilidades carismáticas del líder inspiran a los colaboradores y fortalecen su capacidad para responder a las demandas de la organización, gracias a la confianza y lealtad que generan.

Los resultados obtenidos confirman que las habilidades directivas tienen un impacto positivo y significativo en la capacidad de los servidores, en línea con los antecedentes

y fundamentos teóricos revisados. Esto resalta la importancia de promover el desarrollo de estas competencias en los directivos, para potenciar el rendimiento institucional mediante un personal más preparado y comprometido.

5. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la Tabla 5, se concluye que las habilidades directivas se relacionan de manera positiva y significativa con el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz, ya que el coeficiente de Spearman fue de 0.618 con una significancia de 0.001, evidenciando que, a mayor nivel de habilidades directivas, mejor es el desempeño laboral.

Se concluye que la mayoría de los servidores de la municipalidad de Huaylas presenta un nivel medio de habilidades directivas (69 %), seguido por un 31 % en nivel bajo, sin que ningún trabajador alcance un nivel alto, lo que refleja la necesidad de fortalecer estas competencias en la institución. Esto se ve en la tabla 1.

El nivel de desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, según los resultados obtenidos, se ubica principalmente en un nivel medio, con un 75% de los encuestados en esta categoría. Esto se ve en la tabla 2.

Se demuestran que las habilidades directivas están positivamente relacionadas con la motivación de los servidores de la municipalidad, dado que el coeficiente de Spearman fue de 0.480 con una significancia de 0.001, indicando que mayores niveles de habilidades directivas se asocian con una motivación más alta en el personal. Muestra la Tabla 6

Los resultados evidencian que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el ambiente de trabajo en la municipalidad de Huaylas, con un coeficiente de Spearman de 0.528 y una significancia de 0.003, lo que indica que

un mayor desarrollo de las habilidades directivas contribuye a un mejor ambiente laboral. muestra la Tabla 7

Se confirman que existe una relación significativa y positiva entre las habilidades directivas y la capacidad de los servidores, evidenciada por un coeficiente de Spearman de 0.710 y un valor de significancia de 0.000, lo que indica que, a mayor desarrollo de las habilidades directivas, mayor es la capacidad demostrada por el personal en sus funciones, muestra la tabla 8.

Recomendaciones

Se recomienda implementar un plan integral de formación orientado al fortalecimiento de las habilidades directivas, incluyendo talleres prácticos y asesorías personalizadas. Esto permitirá optimizar el desempeño laboral de los servidores y contribuir a una gestión pública más eficiente y eficaz.

Se recomienda diseñar e implementar estrategias de capacitación y acompañamiento dirigidas a los servidores públicos, con el propósito de elevar sus habilidades directivas desde niveles bajos y medios hacia un desempeño alto, promoviendo una cultura de liderazgo más sólida y efectiva.

Se sugiere diseñar e implementar acciones concretas para elevar el nivel de desempeño laboral, como programas de reconocimiento, seguimiento de metas y capacitación continua, que permitan a los servidores alcanzar un mayor compromiso y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

Se sugiere implementar un plan de formación dirigido a fortalecer las habilidades directivas, priorizando técnicas de liderazgo motivador, gestión emocional y comunicación asertiva. Esto permitirá no solo elevar los niveles de motivación del personal, sino también consolidar un ambiente laboral más dinámico y comprometido con las metas institucionales.

Se recomienda priorizar estrategias para fortalecer un ambiente de trabajo positivo y saludable, promoviendo la cooperación, el respeto y la comunicación entre los servidores. Además, es pertinente complementar estas acciones con el desarrollo de habilidades directivas orientadas a generar un entorno organizacional más armonioso, motivador y productivo.

Se recomienda implementar programas de desarrollo orientados a fortalecer las capacidades de los servidores, mediante capacitaciones técnicas, formación práctica y actualización constante en las competencias requeridas para sus funciones. Estas acciones permitirán optimizar su desempeño y aumentar su nivel de respuesta ante las necesidades de la institución.

6. Referencias Bibliográficas

- Apac, C. (2022). *Habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo del gobierno regional Huánuco*, Para optar el grado académico de maestro en ciencias administrativas. Universidad de Huánuco 2022. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3810>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). *Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos*. Revista de la Facultad de Medicina Humana, 275- 282. doi: <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Baldarrago, S. (2025). *Relación de las habilidades gerenciales en la planificación estratégica de los colaboradores de la Unidad Ejecutora N° 003 Sub Región Ilo en Moquegua, 2023*. Universidad José Carlos Mariátegui. para optar el título profesional de ingeniero comercial <https://hdl.handle.net/20.500.12819/3371>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Obtenido de Revista De Investigación Valor Agregado, 7(1), 54 - 60: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de Prentice Hall. Tercera edición: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyectede-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson educación
- Bernal, G. (2024). *Acupuntura como manejo coadyuvante del estrés emocional en adultos una revisión narrativa*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/87239>

- Castañeda, L. (2024). *Habilidades directivas y toma de decisiones en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica*, 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/8722>
- Castillero, O. (2020). *La teoría X y Y la teoría Y de McGregor*. Psicología y Mente.
- Cercado, L. (2025). "Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Pedro CARBO" (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum). Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7717>
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2019). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Corpus, O. (2022). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura, 2021*. Universidad nacional para optar el título profesional de licenciada en administración. José Faustino Sánchez Carrión. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5856>
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2ª ed.). ECOE
- Foro Económico Mundial. (2023). *El Informe sobre el Futuro del Empleo 2023*. Obtenido de <https://es.weforum.org/>
- Gallardo, D. (2024). *Habilidades directivas y gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores civiles de una institución pública*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/147379>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia*. Revista Científica "Visión de Futuro", 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, L., Fulquez, S. & Vázquez, J. (2020). *Satisfacción laboral en docentes del sistema público en México: factores estresores que afectan la salud laboral*.

Revista Venezolana De Gerencia, 25(4), 235-246.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35190>

Gil, L., Martínez, G., & Rodríguez, C. (2022). *Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones*. Revista Científica De La UCSA, 9(3), 85–96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

Gil, L., Medina, D., & Franco, F. (2025). *Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento en las organizaciones*. Revista de la Universidad del Zulia, 16(45), 147-163. ISSN-e 2665-0428, ISSN 0041-8811, [Vol. 16, N°. 45, 2025](#)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill

Kast, Fremont y James Rosenzweig. (1994). "*Administración en las Organizaciones*". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p

Kast, Fremont y James, R. (1994). "*Administración en las Organizaciones*". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p

Klingner, D., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: contexto y estrategias*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Klingner, D., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: contexto y estrategias*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración*. Un enfoque internacional y de innovación. McGraw–Hill Interamericana.

León, S., & Mostacero, S. (2023). *Habilidades directivas y Gestión administrativa en funcionarios de las Municipalidades de la Provincia de Sánchez Carrión*. SCIÉENDO, 26(1), 25-29. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.003>

- Ley Orgánica del Servicio Público. (2020). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- Loor, M., & Meza, A. (2022). *Metodológica lúdicas para el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales en los estudiantes de Educación Inicial II*. Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0, 26(Extraordinario), 622-643.
- Malave, M., & Torres, Y. (2025). *Selección del personal administrativo y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cotabamba-Tambobamba, 2023*. Universidad Nacional Micaela Bastidas De Apurímac. Para optar el título de Licenciado en Administración <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1582>
- Melgarejo, C., & Taliana, O. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura, 2021*. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5856>
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Pensamiento & Gestión, 119-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Padilla, L. & Montero, J. (2025). *Habilidades directivas de la innovación implementadas en las Juntas de Acción Comunal de Valledupar Colombia*. Finanzas Y Negocios, 5(1), 48–62. Recuperado a partir de <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/416>
- Paytan, Y. (2025). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Huancavelica-2023*. Universidad nacional de para optar el grado académico de maestro en ciencias empresariales Huancavelica. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/8978>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). *Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud*. Revista

Venezolana de Gerencia, 24(87), 843-859.
<https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>

Qquelcca, W. (2019). *Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017*. Universidad Nacional Del Altiplano
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11602>

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. Apurímac*: Universidad Nacional José María Arguedas

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. Apurímac*: Universidad Nacional José María Arguedas.

Reyes (2018), “*Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud – Callao, 2018*”, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Ribes, G., Perello, R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Robbins, J., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Rodríguez, B. (2025). “*Gestión administrativa y desempeño laboral de los funcionarios de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del Cantón Jipijapa*” (bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7722>

Ruiz, A., (2023). *El papel de la cultura y las habilidades directivas en la innovación. Tesis doctoral*. Universidad de Córdoba. Edita: UCOPress. 2024.
<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/ucopress@uco.es>

- Sanchez, L. (2024). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de una municipalidad de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Cesar Vallejo <https://hdl.handle.net/20.500.12692/140519>
- Sarka, H. (2014). *Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective*. Journal of Competitiveness, 6(4), 50-62. <https://www.cjournal.cz/files/180.pdf>
- Soto, D. (2022). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores públicos de la UGEL N° 12-Canta, 2019*. Para optar el grado académico de Maestro en: Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4563>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation (Trabajo y motivacion)*. New york: John Wiley & Sons
- Whetten, D. y Cameron, K (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. (8th Ed.). Pearson Education.
- .

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

V 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Habilidades directivas	Reyes (2018). Definió las habilidades directivas como “la capacidad, habilidad y conocimiento que posee una persona para realizar actividades de liderazgo y coordinación en un rol gerencial o de liderazgo de un grupo”	Se evaluarán las diferentes habilidades, personales, interpersonal, grupal y las específicas de comunicación, así como sus indicadores asignados para 19 preguntas, vinculadas a cada objetivo, esto se hará mediante la técnica encuesta, que facultará a medir el nivel de las habilidades directivas.	Habilidades personales	Adaptación	1. Se adapta a situaciones ambiguas e inciertas
				Priorización	2. Prioriza sus tareas laborales
				Equilibrio	3. Mantiene un equilibrio de su vida fuera de su trabajo 4. Realiza trabajos bajo presión
			Habilidades interpersonales	Comunicación	5. Tiene una buena comunicación con su jefe
					6. Sus opiniones son escuchadas por su jefe
					7. Tiene una buena comunicación con sus compañeros
				Pago de horas extras	8. Realizan el pago de horas extras
			Habilidades grupales	Ambiente de trabajo	9. Existe un buen clima laboral en el trabajo
					10. Existen malos comentarios entre compañeros
				Funciones	11. Existe una buena distribución de sus funciones 12. Su jefe delega bien sus funciones
				Metas	13. Cumple con su meta establecida en el trabajo
				Trabajo en equipo	14. Trabaja en equipo dentro de la institución
			Habilidades específicas de comunicación	Soluciones	15. Desarrollan soluciones asertivas en el trabajo
					16. Ayuda a mejorar los errores de sus compañeros
					17. Su jefe, elabora presentaciones orales y escritas para comunicar mejor sus ideas.
			Comunicación asertiva	18. Su jefe, a través de entrevistas trata de obtener información relevante que permita mejorar las capacidades del trabajador.	
				19. Su jefe, expresa de forma clara sus opiniones en las reuniones de trabajo.	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

V 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Desempeño laboral	El desempeño laboral se refiere al rendimiento de los empleados en sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, siendo evaluado mediante indicadores y métricas que miden la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos (Bautista, et al 2020).	Se evaluarán a la motivación del trabajador que tiene, los ambientes de trabajo y su capacidad de trabajo, así como sus indicadores asignados para 12 preguntas, vinculadas am cada objetivo, esto se hará mediante la técnica encuesta, que facultará a medir el nivel del desempeño laboral.	Motivación del servidor	Compromiso	1. Considera que los objetivos y metas de la institución están acorde a las tuyas.
				Dominio propio	2. Considera que tiene la capacidad de dominar su carácter.
					3. Considera que el logro o fracaso de sus actividades dependen de la institución.
			Cumplimiento	4. Considera que tiene la capacidad para cumplir con las metas impuestas.	
			Ambientes de trabajo	Equipos y material	5. Cuenta con los equipos y materiales necesarios en su área de trabajo.
				Funciones y objetivos	6. Tiene claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo.
				Compensación	7. Considera que la institución compensa de forma justa su desempeño.
				Políticas y reglas	8. Se muestra siempre obediente de las reglas y políticas impuestas por la institución.
			Consideración y apoyo	9. En términos generales considera que la administración apoya al personal en todo momento.	
			Capacidad del servidor	Competencias	10. Cuenta con los conocimientos necesarios que exige su puesto de trabajo.
				Resolución de conflictos	11. Frente a cualquier situación conflictiva trata de buscar más de una alternativa para dar solución a los problemas.
					12. Con frecuencia analiza las situaciones que se presentan para tener mejores decisiones.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	METODOLOGIA
<p>Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025</p>	<p>¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025?</p>	<p>Objetivo general. Establecer si las habilidades directivas se relacionan en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el nivel de las habilidades directivas que hay en los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025 2. Determinar cuál es nivel del desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025 3. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la motivación de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. 4. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con el ambiente de trabajo de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025. 5. Identificar si las habilidades directivas se relacionan con la capacidad de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025 	<p>H1: Las habilidades directivas se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.</p> <p>H0: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025.</p>	<p>habilidades directivas y el desempeño laboral</p>	<p>Tipo: Básica -Descriptiva correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población 32 servidores</p> <p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario validada por el juicio de expertos. Confiabilidad con el alfa de Cronbach.</p>

ANEXOS 3° UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de estudios de Administración

Encuesta para de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

Estamos realizando una investigación científica, referente a la.” Agradezco a usted su valiosa colaboración y aporte, al brindarme la información necesaria, contestando de manera clara y sincera, en la presente encuesta.



PARTE I

En esta primera sección de la encuesta le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted, por favor marque con un aspa (X) en los recuadros de la alternativa que considere correcta.

A. DATOS GENERALES

1. Género : Femenino Masculino

B. INDICACIONES

- Este cuestionario es anónimo. Por favor responde con sinceridad.
- Lee detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro que, según tu opinión.

PARTE II

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas al uso Seguido de una escala de valoración de estas variables de estudio. Por favor marque con una (X) la alternativa que concuerde con su opinión en cada caso.

Escala de valoración:

1	2	3	4	5
Frecuentemente	Regularmente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

Ítem		1	2	3	4	5
1.	Se adapta a situaciones ambiguas e inciertas					
2.	Prioriza sus tareas laborales					
3.	Mantiene un equilibrio de su vida fuera de su trabajo					
4.	Realiza trabajos bajo presión					
5.	Tiene una buena comunicación con su jefe					
6.	Sus opiniones son escuchadas por su jefe					
7.	Tiene una buena comunicación con sus compañeros					
8.	Realizan el pago de horas extras					
9.	Existe un buen clima laboral en el trabajo					
10	Existen malos comentarios entre compañeros					
11	Existe una buena distribución de sus funciones					
12	Su jefe delega bien sus funciones					
13	Cumple con su meta establecida en el trabajo					
14	Trabaja en equipo dentro de la institución					
15	Desarrollan soluciones asertivas en el trabajo					
16	Ayuda a mejorar los errores de sus compañeros					
17	Su jefe, elabora presentaciones orales y escritas para comunicar mejor sus ideas.					
18	Su jefe, a través de entrevistas trata de obtener información relevante que permita mejorar las capacidades del trabajador.					
19	Su jefe, expresa de forma clara sus opiniones en las reuniones de trabajo.					
20	Considera que los objetivos y metas de la institución están acorde a las suyas.					
21	Considera que tiene la capacidad de dominar su carácter.					

22	Considera que el logro o fracaso de sus actividades dependen de la institución.					
23	Considera que tiene la capacidad para cumplir con las metas impuestas.					
24	Cuenta con los equipos y materiales necesarios en su área de trabajo.					
25	Tiene claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo.					
26	Considera que la institución compensa de forma justa su desempeño.					
27	Se muestra siempre obediente de las reglas y políticas impuestas por la institución.					
28	En términos generales considera que la administración apoya al personal en todo momento.					
29	Cuenta con los conocimientos necesarios que exige su puesto de trabajo.					
30	Frente a cualquier situación conflictiva trata de buscar más de una alternativa para dar solución a los problemas.					
31	Con frecuencia analiza las situaciones que se presentan para tener mejores decisiones.					

GRACIAS

APENDICE 1

Habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	19

APÉNDICE 2

Habilidades directivas

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	39,30	54,678	,664	,800
P2	38,90	48,400	-,688	,805
P3	39,70	51,344	,770	,812
P4	39,30	55,122	,751	,813
P5	39,90	49,433	,767	,820
P6	40,00	57,111	,504	,822
P7	39,20	48,400	,883	,830
P8	39,70	51,344	,782	,833
P9	39,40	57,111	,787	,839
P10	39,20	48,400	,504	,840
P11	39,24	48,404	,518	,841
P12	39,60	58,711	,895	,842
P13	39,90	49,433	,767	,820
P14	40,00	57,111	,504	,822
P15	39,20	48,400	,883	,830
P16	39,70	51,344	,782	,833
P17	39,40	57,111	,787	,839
P18	39,20	48,400	,504	,840
P19	39,90	49,433	,767	,820

APÉNDICE 3

Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	12

APÉNDICE 4

Desempeño laboral

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P20	39,40	52,044	,584	,820
P21	40,70	50,233	,529	,829
P22	40,30	44,450	,883	,832
P23	40,10	48,540	,691	,839
P24	39,60	46,548	,726	,840
P25	40,00	46,444	,801	,843
P26	40,60	45,822	,685	,849
P27	39,90	46,909	,810	,860
P28	40,10	44,456	,883	,872
P29	41,10	62,322	-,364	,816
P30	39,89	66,980	,800	,811
P31	39,99	66,999	,812	,882

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VALIDEZ DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

I.- Información General:

Nombres y apellidos del validador: PABLO ARNULFO SANTOS DIAZ.

Fecha: 16 / 034/2025

Especialidad: ADMINISTRACION

Nombre del instrumento evaluado: CUESTIONARIO

Autor del instrumento: Melendez Cadillo Luis Alberto

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada:

Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado.

II.- Aspectos a evaluar: (Calificación cuantitativa).

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(1-9)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?				18	
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				17	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?					19
Organización	¿Existe una organización lógica del instrumento?				18	
Suficiencia	¿Valora los aspectos en cantidad y calidad?				17	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				18	
Consistencia	¿Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios?					19
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					19
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				18	

Conveniencia	¿Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías?				18	
Sumatoria parcial					124	57
Sumatoria Total		181				
Valoración cuantitativa (Sumatoria Total x0.005)		0.90				

Aporte y/o sugerencias para mejorar el instrumento

SIN SUGERENCIA

III.- Calificación global: Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0,00 – 0,49	Validez Nula
0,50 – 0,59	Validez muy baja
0,60 – 0,69	Validez baja
0,70 – 0,79	Validez aceptable
0,80- 0,89	Validez buena
0,90-1,00	Validez muy buena

Coefficiente de Validez



Nota: el instrumento podrá ser considerado a partir de una calificación aceptable.


 Pablo Arrulfo Santos Díaz
 Msc. Lic. Adm.
 CÓDIGO ORCID 0000 0002 8606 3146

DNI.32542582

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VALIDEZ DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

I.- Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Luis Vigo Bardales

Fecha: 12 /04/ 2025

Especialidad: contador público

Nombre del instrumento evaluado: cuestionario

Autor del instrumento: **Melendez Cadillo Luis Alberto**

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada:

Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado.

II.- Aspectos a evaluar: (Calificación cuantitativa).

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(1-9)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?				18	
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?			16		
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?			16		
Organización	¿Existe una organización lógica del instrumento?			16		
Suficiencia	¿Valora los aspectos en cantidad y calidad?				18	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?			16		
Consistencia	¿Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios?				18	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?				18	
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?			16		
Conveniencia	¿Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías?			16		
Sumatoria parcial				96	72	

Sumatoria Total	168 (Siendo el puntaje máximo posible 200)
Valoración cuantitativa (Sumatoria Total x0.005)	0.84 (Siendo la valoración máxima en 1)

Aporte y/o sugerencias para mejorar el instrumento

III.- Calificación global: Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0,00 – 0,49	Validez Nula
0,50 – 0,59	Validez muy baja
0,60 – 0,69	Validez baja
0,70 – 0,79	Validez aceptable
0,80- 0,89	Validez buena
0,90-1,00	Validez muy buena

Coeficiente de Validez

$$\boxed{168} \div \boxed{200} = \boxed{0.84}$$

Nota: el instrumento podrá ser considerado a partir de una calificación aceptable.



Mg. Luis Vigo Bardales
Grado Académico:
MAESTRO DNI.: 32949499

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VALIDEZ DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

I.- Información General:

Nombres y apellidos del validador: Carlos Manuel González Chávez

Fecha: 10 / 04 / 2025

Especialidad: Doctor en Administración

Nombre del instrumento evaluado: CUESTIONARIO.

Autor del instrumento: Melendez Cadillo Luis Alberto

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada:

Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado.

II.- Aspectos a evaluar: (Calificación cuantitativa).

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(1-9)	(10-13)	(14-16)	(17-18)	(19-20)
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?				17	
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				17	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?					19
Organización	¿Existe una organización lógica del instrumento?				18	
Suficiencia	¿Valora los aspectos en cantidad y calidad?				18	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?					19
Consistencia	¿Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios?				18	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?				18	
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				17	
Conveniencia	¿Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías?				17	
Sumatoria parcial					140	38

Sumatoria Total	183
Valoración cuantitativa (Sumatoria Total x0.005)	0.89

Aporte y/o sugerencias para mejorar el instrumento.

NO REQUIERE SUGERENCIA.

III.- Calificación global: Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0,00 – 0,49	Validez Nula
0,50 – 0,59	Validez muy baja
0,60 – 0,69	Validez baja
0,70 – 0,79	Validez aceptable
0,80 – 0,89	Validez buena
0,90 – 1,00	Validez muy buena

Coeficiente de Validez

178	≡	0.89
-----	---	------

Nota: el instrumento podrá ser considerado a partir de una calificación aceptable.



Firma del Experto

Doctor en Administración

DNI. : 10588687

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Información del Autor			
Melendez Cabillo Luis Alberto		47134609	luis-glu-105@usp.edu.pe
Apellidos y Nombres		DNI	Correo Electrónico
2. Tipo de Documento de Investigación			
<input checked="" type="checkbox"/> Tesis	<input type="checkbox"/> Trabajo de Suficiencia Profesional	<input type="checkbox"/> Trabajo Académico	<input type="checkbox"/> Trabajo de Investigación
3. Grado Académico o Título Profesional ¹			
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título Profesional	<input type="checkbox"/> Título Segunda Especialidad	<input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado
4. Título del Documento de Investigación			
Habilidades directivas y desempeño laboral de los Servidores de la Municipalidad de Huaylas, CARAZ-2025			
5. Programa Académico			
ADMINISTRACIÓN			
6. Tipo de Acceso al Documento			
<input checked="" type="checkbox"/> Abierto o Público ² (info:eu-repo/semantics/openAccess)		<input type="checkbox"/> Acceso restringido ⁴ (info:eu-repo/semantics/restrictedAccess) ^(*)	
(*) En caso de restringido sustentar motivo			

A. Originalidad del Archivo Digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS⁵

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.⁶




Firma

Lugar	Día	Mes	Año
Chimbote	08	10	2025

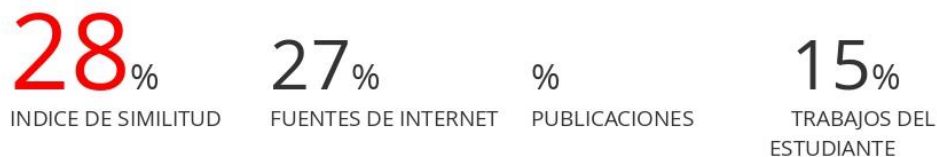
Importante

¹ Según Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-R/USP/CD, Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales, Art. 6, inciso 8.2 y Ley N° 20025 Ley que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto y Ley N° 20064-LM.
² Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad San Pedro una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer backups de forma en la obra y difundir en el Repositorio Institucional Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo a lo Marco de la Ley N° 82.
³ En caso de que el autor elija la segunda opción, únicamente se publicará los datos del autor y resumen de la obra, de acuerdo a la directiva N° 004-2018-CONYTEC-DEGOCIN, artículos 5.2 y 6.7, que norma el funcionamiento del Repositorio Nacional Digital.
⁴ Una Licencia Creative Commons (CC) es una organización internacional sin fines de lucro que pone a disposición de los autores un conjunto de licencias flexibles y de herramientas tecnológicas que facilitan la difusión de información, recursos educativos, obras artísticas y científicas, entre otros. Estas licencias también garantizan que el autor obtenga el crédito por su obra.
⁵ Según el inciso 8.2 del artículo 102 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales (RNTA), "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales circunscritos al son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital (RENAD) a través del Repositorio AUCV".

Nota: - En caso de falsedad en los datos, se procederá de acuerdo a Ley (Ley 27444 art. 32, núm. 32.3)

Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores de la municipalidad de Huaylas, Caraz-2025

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	2%
6	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
11	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	1%

12	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
13	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to espam Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	revistas.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to ueb Trabajo del estudiante	<1 %
20	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	<1 %
23	revistas.ulatina.edu.pa Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

26	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.revistaanfibios.org Fuente de Internet	<1 %
28	1library.co Fuente de Internet	<1 %
29	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	inap.mx Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
32	repositorio.unab.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	www.icate.com.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	<1 %
36	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	tesis.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	www.grin.com Fuente de Internet	<1 %

repositorio.uam.es

40	Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua Trabajo del estudiante	<1 %
42	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
43	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
44	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
50	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	semanariouniversidad.com Fuente de Internet	<1 %
53	biblioteca.ciencialatina.org Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
54	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
55	kr.coursera.org Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.uniandes.edu.co Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	Submitted to unasam Trabajo del estudiante	<1 %
59	uniminuto-dspace.scimago.es Fuente de Internet	<1 %
60	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
61	www.aduanet.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
62	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
63	www.diplomarbeiten24.de Fuente de Internet	<1 %
64	www.sinfocom.com.ar Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo