

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE MEGANTONI, PROVINCIA DE LA CONVENCION – CUSCO 2025**

PRESENTADO POR:

Br. MAYUMI SADITH PARHUAYO
MOLLEHUANCA

Br. LISBETH TRIVEÑOS HUISA

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dra. ANA MARIA VENERO VASQUEZ

ORCID: 0000-0001-5079-5997

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor ANA MARIA VENERO VASQUEZ.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: HABILIDADES GERENCIALES Y
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI,
PROVINCIA DE LA CONVENCION - CUSCO 2025.....

Presentado por: MAYUMI SADITH PARHUAYO MOLLEHUANCA DNI N° 75855975.....;
presentado por: LISBETH TRIVENOS HUISA..... DNI N°: 72495506.....
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN.....

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<u>X</u>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 10 de AGOSTO..... de 2026.....

ANA MARIA VENERO VASQUEZ
Firma

Post firma ANA MARIA VENERO VASQUEZ.....

Nro. de DNI 23858088.....

ORCID del Asesor 0000-0001-5079-5997.....

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:613419613.....

MAYUMI SADITH - LISBETH TRIVEÑOS HUISA - P...

HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTR...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:613419613

Fecha de entrega

9 ago 2026, 10:39 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

9 ago 2026, 10:48 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MU....pdf

Tamaño del archivo

5.6 MB

167 páginas

47.740 palabras

200.580 caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mí misma por todo mi esfuerzo, constancia y determinación.

A mis padres por su apoyo incondicional.

*A mis docentes, por impartir sus conocimientos
y ser guía en mi formación profesional. A todos aquellos que confiaron en mí,
me apoyaron en el proceso e hicieron posible el logro de esta investigación.*

Br. Lisbeth Triveños Huisa.

*Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres y a mi hermano, por su amor
incondicional, su confianza y el apoyo que me brindaron en cada etapa de este camino. Su
ejemplo de esfuerzo, perseverancia y compromiso fue mi mayor inspiración para enfrentar los
desafíos y alcanzar esta importante meta. A ustedes, que han sido el pilar fundamental de mi
vida y de mi formación, les expreso mi más profunda gratitud y les dedico con todo mi cariño
este logro académico.*

Br. Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca

Agradecimientos

A la Dra. Ana María Venero Vásquez, quien cumplió el rol de asesora de tesis, valoramos mucho su orientación y apoyo constante que permitió el desarrollo de esta investigación.

A nuestros dictaminantes, por sus valiosas recomendaciones que contribuyeron a la mejora continua de la tesis.

A todos nuestros docentes por su apoyo académico y contribuir en nuestra formación profesional.

A nuestras familias por el apoyo incondicional, comprensión y motivación constante.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, nuestra querida casa de estudio y a la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por acogernos todo este tiempo en sus aulas, donde nos formamos académica y profesionalmente.

A nuestros jefes, compañeros de trabajo y amigos por su comprensión y respaldo.

A la Municipalidad Distrital de Megantoni, por permitirnos realizar esta investigación

Br. Lisbeth Triveños Huisa

Br. Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Marco Teórico	1
1.1 Antecedentes de investigación.....	1
1.1.1 Artículos científicos	1
1.1.2 Antecedentes internacionales.....	3
1.1.3 Antecedentes nacionales	5
1.1.4 Antecedentes locales	7
1.2 Bases teóricas.....	9
1.3 Habilidades gerenciales	9
1.3.1 Habilidades blandas	12
1.3.2 Habilidades duras.....	12
1.3.3 Habilidades analíticas	13
1.3.4 Teoría de las habilidades gerenciales	13
1.3.5 Modelo de Fiedler	14
1.3.6 Teoría del liderazgo transaccional y transformacional	14

1.3.7	Teoría del liderazgo situacional	15
1.3.8	Dimensiones de habilidades gerenciales.....	16
1.4	Desempeño laboral.....	24
1.4.1	Modelo del desempeño tarea-contexto	25
1.4.2	Teoría de la motivación-higiene.....	26
1.4.3	Teoría “X y Y”	27
1.4.4	Métodos y herramientas de evaluación del desempeño laboral.....	28
1.4.5	Dimensiones del desempeño laboral.....	32
1.5	Definición de términos básicos.....	37
1.6	Marco institucional o empresarial.....	40
1.6.1	Estructura	41
1.6.2	Recursos.....	44
1.6.3	Misión	44
1.6.4	Visión	44
1.7	Marco legal	45
Capítulo II Planteamiento del problema		48
2.1	Delimitación de la investigación.....	48
2.1.1	Territorial	48
2.1.2	Temporal	48
2.2	Planteamiento del problema.....	48
2.2.1	Diagnóstico o evaluación del problema.....	51
2.2.2	Los síntomas o representación del problema	52

2.2.3	Las causas u origen del problema	53
2.2.4	Pronóstico	54
2.2.5	Control del pronóstico.....	55
2.3	Formulación del problema	57
2.3.1	Problema general	57
2.3.2	Problemas específicos	57
2.4	Objetivos de la investigación	58
2.4.1	Objetivo general.....	58
2.4.2	Objetivos específicos	58
2.5	Justificación de la investigación	58
2.5.1	Justificación teórica	59
2.5.2	Justificación práctica.....	59
2.5.3	Justificación social	60
2.5.4	Justificación metodológica.....	60
Capítulo III Hipótesis		61
3.1	Hipótesis	61
3.1.1	Hipótesis General.....	61
3.1.2	Hipótesis específicas.....	61
3.2	Identificación de las variables.....	61
3.2.1	Variable independiente.....	61
3.2.2	Variable dependiente.....	61
3.3	Operacionalización de las variables.	62

Capítulo IV Metodología	64
4.1 Enfoque de la investigación	64
4.2 Tipo de investigación	64
4.3 Nivel de Investigación	64
4.4 Métodos de investigación	65
4.5 Diseño de investigación	66
4.6 Población y muestra	67
4.6.1 Población.....	67
4.6.2 Muestra	69
4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
4.7.1 Cuestionarios.....	72
4.7.2 Diseño y escala de cuestionario	72
4.7.3 Confiabilidad.....	73
4.7.4 Validez.....	74
4.8 Técnicas estadísticas de análisis de datos	75
Capítulo V Resultados	76
5.1 Descripción del trabajo de campo	76
5.2 Presentación de resultados	76
5.2.1 Análisis descriptivo.....	78
5.2.2 Análisis inferencial	85
5.3 Pruebas de hipótesis.....	88

5.3.1	Prueba de hipótesis general.....	88
5.3.2	Prueba de hipótesis específicas.....	90
5.4	Discusión de resultados.....	95
5.4.1	Propuesta de mejora.....	98
Conclusiones		108
Recomendaciones		110
Referencias.....		112
Apéndice		124
Apéndice 1: Matriz de consistencia		124
Apéndice 2: Instrumento de recolección de datos		125
Apéndice 3: Validación de instrumentos.....		127
Apéndice 4: Documentos oficiales		130
Apéndice 5: Sábana de datos		132
Apéndice 6: Panel fotográfico		150

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables.</i>	62
Tabla 2 <i>Valores de estratificación de la muestra.</i>	71
Tabla 3 <i>Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario para la variable habilidades gerenciales.</i>	72
Tabla 4 <i>Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario para la variable desempeño laboral.</i>	73
Tabla 5 <i>Prueba de confiabilidad.</i>	74
Tabla 6 <i>Validación de cuestionario por juicio de experto.</i>	75
Tabla 7 <i>Baremación de datos.</i>	77
Tabla 8 <i>Interpretación de niveles.</i>	77
Tabla 9 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades técnicas.</i>	78
Tabla 10 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades humanas.</i>	79
Tabla 11 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales.</i>	81
Tabla 12 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión desempeño de tarea.</i>	82
Tabla 13 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión desempeño de contexto.</i>	84
Tabla 14 <i>Prueba de normalidad.</i>	85
Tabla 15 <i>Tabla cruzada habilidades gerenciales-desempeño laboral del personal administrativo de la MDM.</i>	86
Tabla 16 <i>Prueba de hipótesis general (Correlación habilidades gerenciales-desempeño laboral).</i>	88
Tabla 17 <i>Prueba de hipótesis específica I (Correlación habilidades técnicas-desempeño laboral).</i>	90

Tabla 18 <i>Prueba de hipótesis específica 2 (Correlación habilidades humanas-desempeño laboral).</i>	92
Tabla 19 <i>Prueba de hipótesis específica 3 (Correlación habilidades conceptuales-desempeño laboral).</i>	94
Tabla 20 <i>Estrategia 1 de las estrategias y acciones de mejora.</i>	100
Tabla 21 <i>Estrategia 2 de las estrategias y acciones de mejora.</i>	102
Tabla 22 <i>Estrategia 3 de las estrategias y acciones de mejora.</i>	104
Tabla 23 <i>Cronograma de implementación de plan de mejora.</i>	106

Índice de figuras

Figura 1 <i>Proceso de evaluación por competencias</i>	29
Figura 2 <i>Proceso de evaluación 360°</i>	30
Figura 3 <i>Evaluación por comparación por pares</i>	31
Figura 4 <i>Autoevaluación del desempeño laboral</i>	32
Figura 5 <i>Extensión geográfica del Distrito de Megantoni</i>	41
Figura 6 <i>Consejo Municipal de la Municipalidad Distrital de Megantoni</i>	41
Figura 7 <i>Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Megantoni</i>	42
Figura 8 <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de Megantoni</i>	43
Figura 9 <i>Categorías del personal de la Municipal de la Municipalidad Distrital de Megantoni</i>	67
Figura 10 <i>Niveles jerárquicos del personal administrativo</i>	68
Figura 11 <i>Niveles de habilidades técnicas</i>	78
Figura 12 <i>Niveles de habilidades humanas</i>	80
Figura 13 <i>Niveles de habilidades conceptuales</i>	81
Figura 14 <i>Niveles de desempeño de tarea</i>	83
Figura 15 <i>Niveles de desempeño de contexto</i>	84
Figura 16 <i>Niveles de habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la MDM</i>	87
Figura 17 <i>Distribución de desempeño laboral-habilidades gerenciales</i>	89
Figura 18 <i>Distribución de habilidades técnicas y desempeño laboral</i>	91
Figura 19 <i>Distribución de habilidades humanas y desempeño laboral</i>	92
Figura 20 <i>Distribución de habilidades conceptuales y desempeño laboral</i>	94

Resumen

El presente estudio tuvo el objetivo de analizar la relación de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental, con una muestra de 231 trabajadores. Se determinó que tanto las habilidades gerenciales como el desempeño laboral, se sitúan en un nivel medio para la mayoría de los participantes (67.1% y 48.9% respectivamente).

En el análisis inferencial, se identificó una correlación significativa de nivel medio entre ambas variables ($\text{Sig.} < 0.05$, $\text{Rho} = 0.638$). La dimensión de habilidades conceptuales presentó la asociación más alta con el desempeño laboral, ($\text{Sig.} < 0.05$, $\text{Rho} = 0.713$), destacando la importancia del conocimiento del entorno organizacional de la empresa y del dominio de métodos para la resolución de conflictos como factores clave para optimizar el desempeño del personal. Por otro lado, las habilidades humanas mostraron un bajo grado de asociación y niveles bajos en el análisis descriptivo, lo que resalta la necesidad de fortalecer esta dimensión para mejorar la interacción interpersonal, el clima laboral y la eficacia organizacional.

En conclusión, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, siendo las competencias conceptuales las más determinantes, mientras que el desarrollo de habilidades humanas constituye un área prioritaria de intervención para alcanzar mayores niveles de eficiencia, coordinación y compromiso institucional.

Palabras clave: Desempeño laboral, Habilidades conceptuales, Habilidades gerenciales, Habilidades humanas, Habilidades técnicas.

Abstract

The objective of this study was to analyze the relationship between managerial skills and job performance of administrative staff at the Megantoni District Municipality, La Convención Province, Cusco, in 2025. The research adopted a quantitative, descriptive-correlational approach, using a non-experimental design, with a sample of 231 employees. It was observed that both managerial skills and job performance were at a moderate level for the majority of participants (67.1% and 48.9%, respectively).

In the inferential analysis, a significant moderate correlation was identified between both variables (Sig. < 0.05, Rho=0.638). The conceptual skills dimension showed the strongest association with job performance (Sig. < 0.05, Rho=0.713), highlighting the importance of knowledge of the company's organizational environment and mastery of conflict resolution methods as key factors for optimizing staff performance. On the other hand, interpersonal skills showed a low degree of association and low levels in the descriptive analysis, highlighting the need to strengthen this dimension to improve interpersonal interaction, the work environment, and organizational effectiveness.

In conclusion, managerial skills are significantly related to the job performance of administrative staff, with conceptual competencies being the most decisive, while the development of human skills constitutes a priority area of intervention to achieve higher levels of efficiency, coordination and institutional commitment.

Keywords: Conceptual skills, Human skills, Job performance, Managerial skills, Technical skills.

Introducción

En la Gestión Pública, el logro de objetivos institucionales depende en gran medida de quienes ocupan cargos administrativos con funciones estratégicas de dirección y jefaturas. Las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) permiten dirigir eficientemente recursos y procesos organizacionales, se han convertido en un elemento esencial para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos.

El personal administrativo ocupa un papel crucial en la implementación de políticas, programas y proyectos orientados al desarrollo. Pese a ello, diversos factores pueden influir en su desempeño laboral, entre ellos: la formación profesional, la experiencia, el entorno organizacional y, especialmente, el nivel de habilidades gerenciales que poseen los servidores públicos.

Las organizaciones públicas y privadas enfrentan cambios constantes, entonces las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo de los trabajadores, dado que el desempeño laboral es la principal fortaleza en una organización. (López-Montero y Castillo-Castillo, 2023)

En este contexto presentamos el trabajo de investigación denominado: Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025, el objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Megantoni durante el año 2025, la investigación está esquematizada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se desarrolló los antecedentes o estudios previos a esta investigación, bases teóricas y el marco conceptual; donde se profundizará y conceptualizará las variables, dimensiones e indicadores.

Capítulo II: Se desarrolló el planteamiento del problema donde se manifestarán los problemas, objetivos y justificación del trabajo de investigación.

Capítulo III: Se plantean las hipótesis, determinación de la variable dependiente e independiente; y la operacionalización de variables.

Capítulo IV: Dentro del capítulo metodológico se determinó el enfoque, tipo, nivel, método y diseño de la investigación; además se calculó la muestra para poder implementar el instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Se desarrollaron los resultados, descripción del trabajo de campo, presentación y discusión de resultado, conclusiones, recomendaciones, referencias y finalmente los apéndices.

Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Antecedentes de investigación

1.1.1 Artículos científicos

Contreras et al. (2024) con su investigación “Estudio comparativo entre autoridades universitarias del sector público y privado en una provincia de la región San Martín: habilidades gerenciales y desempeño laboral”, su objetivo principal está orientado a establecer relación entre las variables conforme a autoridades del sector público y privado en instituciones de la región San Martín en 2023 e identificar posibles diferencias y similitudes en su comportamiento. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, con una muestra de 134 trabajadores administrativos a quienes se encuestó mediante dos cuestionarios validados. El resultado pone en manifiesto que las habilidades gerenciales presentaron un nivel medio en lo personal (57%), bajo en interpersonal (40%) y medio-alto en grupales (39%). Respecto al desempeño laboral, predominó un nivel bajo en establecimiento de metas (45%), regular en clima organizacional (48%) y regular en satisfacción laboral (42%). Evidenciándose asociación significativa ($Rho=0.485$) con 26% de variabilidad entre variables, mostrando además mejores niveles en ambas variables respecto a organizaciones privadas frente a públicas. Concluyendo, que existe una relación directa y significativa entre los constructos evaluados, resaltando la necesidad de implementar programas de capacitación y talleres destinados a fortalecer las habilidades directivas para mejorar el desempeño institucional.

T. López y Castillo (2023) con el estudio “Habilidades gerenciales y desempeño de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador”. El objetivo fue determinar la relación causal entre las variables conforme al contexto público evaluado en 2022. Se empleó una metodología con

enfoque cuantitativo y diseño correlacional, participando 381 usuarios mediante un cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos. Como principales hallazgos, las habilidades gerenciales afectan directamente en el desempeño conforme a lo evaluado ($Rho=0.861$).

Analizando datos, se aprecia que más del 50% de los usuarios perciben positivamente competencias claves como comunicación (59.06%) y resolución de conflictos (52.76%).

Asimismo, 58.27% afirmaron tener un alto conocimiento de su puesto de trabajo. Pese a ello solo 42.52% mostró acuerdo con la efectividad del trabajo bajo presión en la institución. Se concluyó indicando que las habilidades interpersonales como la comunicación efectiva, resultan ser fundamentales para un desempeño superior, facilitando una interacción fluida con el usuario, por otra parte, el conocimiento técnico y la experiencia son la base para cumplir eficientemente con las labores asignadas.

Pineda et al. (2025) en el estudio “Competencias directivas innovadoras y desempeño laboral en directivos”, con el objetivo de analizar la relación entre las variables de estudio en el personal de entidades pertenecientes a Cuba en 2024. El método fue cuantitativo de diseño no experimental, participaron 50 directivos respondiendo a cuestionarios validados estandarizados de escala Likert. Como hallazgos se encontraron asociaciones del desempeño con las funciones ejecutivas y la calidad de competencias directivas innovadoras, siendo capacidades de planificación las que demostraron el mayor grado de asociación, las competencias directivas mostraron asociación significativa en cuanto a competencias estratégicas (Tau-b de Kendall=0.627 con Sig.=0) e intratéicas (Tau-b de Kendall=0.716 con Sig.=0). Por otra parte, se evaluó las competencias directivas considerando su fortalecimiento por factores propios que en teoría se refuerzan entre sí, encontrando que existe una interrelación fuerte y bidireccional: a mayor desarrollo de la eficacia personal, mejoraban también las competencias intratéicas y

estratégicas, y viceversa. Se concluyó resaltando la relevancia de incorporar evaluaciones en contextos organizacionales, tanto en procesos de selección y desarrollo de directivos, como para diseñar intervenciones que fortalezcan habilidades clave como la visión estratégica y la adaptabilidad, esto debido a confirmar no solo la asociación de las competencias directivas con el desempeño sino también de factores de competencias directivas entre sí.

1.1.2 Antecedentes internacionales

López (2025) en la tesis “Las Habilidades Directivas de los egresados en Gestión y Dirección de Negocios de la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Tuxpan como predictor del Desempeño Laboral”, con el objetivo de analizar si las habilidades directivas de los egresados en Gestión y Dirección de Negocios en Veracruz en 2024, muestran asociación capaz de predecir el desempeño laboral en organizaciones. Los hallazgos demostraron que competencias como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el liderazgo influyen positivamente en el rendimiento laboral, el coeficiente Rho entre las variables principales fue de 0.842 mientras que el de $R=0.811$. Se identificaron áreas de oportunidad en la adaptación al cambio y el manejo del estrés, si bien no se evaluó a detalle efectos de cada factor o componente asociado a las variables, se confirmó que la formación integral en habilidades directivas, sociales y técnicas es importante para el desempeño. Se concluye destacando el aporte de habilidades directivas, enfatizando potenciales beneficios por el fortalecimiento de dichas capacidades en el plan de estudios de carreras y grados asociados, favoreciendo así una inserción laboral más competitiva en el entorno laboral actual.

Pilaguano y Zagal (2023) en la tesis “Habilidades gerenciales de los directivos en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Latacunga”. Su objetivo fue reconocer las habilidades gerenciales de personal directivo en el gobierno municipal del Canton Latacunga

– Ecuador en 2023, como responsable de guiar acciones en la institución, participaron 70 trabajadores respondiendo a cuestionarios en una investigación cuantitativa. Como resultado, el 16.5% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo en que el personal acciona sin limitarse a sus funciones principales, lo que constituye un factor motivacional que promueve una percepción positiva sobre las habilidades gerenciales, por otra parte, el 15.5% se muestra de acuerdo con la alta propensión de asumir riesgos en la gestión de la institución fomentando la gestión rápida en el uso de recursos, los cuales son asumidos principalmente por personal directivo. Se concluyó indicando como pilar de la gestión administrativa en el municipio las habilidades gerenciales favoreciendo el desarrollo competitivo frente a otras entidades públicas.

González (2023) en la tesis “Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional”, tuvo el objetivo de analizar las habilidades directivas de personal de instituciones ubicadas en Antioquía, Colombia en 2022, así como su efecto en conocimientos organizacionales de aporte en el cumplimiento de funciones. El enfoque fue cuantitativo de diseño no experimental, participaron 121 individuos con cargos específicos en funciones gerenciales, se incluyó el uso de instrumentos estandarizados con validez comprobada. Como resultados se denotó asociación significativa tanto de habilidades como liderazgo ($R=0.769$), negociación ($R=0.738$) y toma de decisiones acertadas ($R=0.752$), con la gestión de conocimiento organizacional lo cual tendría aportes indirectos en el desempeño. De esta forma, se realizó un modelo cuyo coeficiente R^2 ajustado fue de 0.782, respondiendo de manera indudable el efecto de las habilidades directivas en el desarrollo de las organizaciones, en específico en la gestión de conocimientos organizacionales de cada personal directivo lo cual tendría efectos en el manejo de personal operacional. Se concluye resaltando el cumplimiento de principios de investigación como factores éticos que guiaron el estudio, asimismo se consideró el

seguimiento de normativas vigentes legales, por otra parte, se destacó la implementación de un proceso de estudio ético que garantizó la comprensión y aceptación de todo participante en la investigación, llevándose a cabo la recolección de datos transparente conforme a los instrumentos aplicados.

1.1.3 Antecedentes nacionales

Eguizabal (2023) en la tesis “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria 2022” tuvo el objetivo de corroborar asociaciones entre los factores de ambas variables en el contexto de la municipalidad. Se implementó una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional. Se encuestó a 239 colaboradores usando cuestionarios con escala Likert, midiendo tanto las habilidades gerenciales (técnicas, interpersonales, conceptuales) como el desempeño laboral (contextual, de tareas, actitudinal). Como resultados se halló un vínculo estadístico significativo entre las variables ($Rho=0.628$), a su vez, el factor habilidades técnicas también se ve asociado al desempeño ($Rho=0.536$), cuando el personal directivo no domina procedimientos técnicos ni tecnologías organizacionales correspondientes al área de trabajo, provoca que el personal se sienta desorientado y desmotivado. Las habilidades interpersonales también muestran asociación significativa ($Rho=0.533$), mientras que las habilidades conceptuales fueron las más asociadas en cuanto a grado de relación ($Rho=0.72$) siendo la capacidad de innovar y resolver conflictos complejos de manera efectiva la que más influye en el desempeño. Se concluye denotando que la falta de capacitación, innovación y trabajo en equipo explica en gran medida el bajo rendimiento del personal.

Castro y Ramos (2022) en la tesis “Habilidades gerenciales y desempeño en la municipalidad distrital Cachachi, 2022”, tuvo el objetivo de corroborar la asociación entre las

variables aplicando una metodología de tipo básica, cuantitativa, de diseño no experimental. Todo mediante cuestionarios a 44 trabajadores. Como hallazgos se detalló que existe asociación notable entre las variables ($Rho=0,637$; $p=0,000$) asimismo las dimensiones habilidades técnicas ($Rho=0,612$; $p=0,000$), habilidades interpersonales ($Rho=0.571$; $p=0.000$) y habilidades conceptuales ($Rho=0,562$; $p=0,000$) de competencias gerenciales. Estos valores sugieren que todos los factores relevantes del manejo gerencial en la organización se asocian con el desempeño, sin embargo, las habilidades técnicas son las que muestran una asociación ligeramente mayor, demostrando así mayor relevancia para aportar en la eficiencia de la institución. Se concluyó resaltando que la implementación de programas de capacitación gerencial como estrategia para mejorar la eficiencia organizacional en entidades públicas locales estaría respaldada por la teoría y resultados hallados por el estudio.

Lino (2024) en la tesis “Habilidades gerenciales y rendimiento laboral en trabajadores administrativos del Registro Nacional Judicial, 2022”, cuyo objetivo fue evaluar la asociación de los constructos en el contexto del Registro Nacional Judicial del Perú en el 2022. Con una metodología de enfoque cuantitativo, no experimental-transversal. Participaron los 50 trabajadores de la institución, mediante cuestionarios Likert. Como hallazgos, se estableció una correlación positiva alta y significativa entre habilidades gerenciales y rendimiento laboral ($r=0.745$; $p<0.05$). Este análisis fue complementado mediante dimensiones, estableciéndose asociaciones positivas tanto con los factores de las habilidades gerenciales, que incluyen habilidades técnicas ($r=0.566$), humanas ($r=.519$) y conceptuales ($r=0.560$), todas con $p<0.05$. En ese contexto, se concluyó demostrando que un mejor manejo técnico, humano y conceptual por parte de los directivos se asocia directamente con un mayor desempeño del personal

administrativo, por lo cual se plantean como sugerencia importante implementar talleres y capacitaciones continuas, dirigidas al fortalecimiento de las competencias gerenciales.

1.1.4 Antecedentes locales

Tomaya (2024) en la tesis “Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019”, tuvo el objetivo de evaluar la asociación de las variables conforme al contexto de la municipalidad de estudio. El enfoque cuantitativo fue de diseño no experimental nivel correlacional, participaron 80 servidores evaluados mediante cuestionarios validados. Como resultados se determinó que efectivamente existe asociación entre las variables comprobando la hipótesis general planteada, ($Rho=.580$), al analizar el gráfico de dispersión se detalla que una gran mayoría presenta una percepción regular respecto a ambas variables, asimismo se denota una clara tendencia positiva respecto a ambos constructos, lo que corrobora la importancia de las habilidades gerenciales para el personal en general, por otra parte, tanto el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, resolución de conflictos presentaron asociación como factores relevantes de las competencias gerenciales ($Rho=0.317$, $Rho=0.251$, $Rho=0.581$ y $Rho=0.490$ respectivamente), aunque queda claro que el liderazgo fue la dimensión con mayor influencia, según el análisis descriptivo inicial, se reconoce un amplio margen de mejora que se lograría con talleres de inducción y capacitación cuya implementación dependería de la gestión interna cuyo presupuesto puede lograr beneficios importantes. Se concluyó resaltando la asociación significativa encontrada tanto entre variables y dimensiones, destacando que las habilidades directivas, aunque favorecen al desempeño, según el nivel de asociación estadística comprobado, no son un factor ampliamente determinante, por lo que se requiere un trabajo conjunto entre el fortalecimiento de estas capacidades y estrategias alineadas a la mejora del desempeño.

Sosa (2024) en la tesis “Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Empleados de Confianza y Directivos de la Municipalidad Distrital de Pichari, Cusco 2020”, tuvo el objetivo de corroborar la asociación de las variables en el contexto de la municipalidad distrital de Pichari el 2020. El enfoque cuantitativo fue de diseño no experimental, participaron 67 colaboradores respondiendo a cuestionarios. Como resultados se observa, conforme a la prueba Tau_b de Kendall que las competencias gerenciales están asociadas al desempeño laboral ($Rho=0.856$), comprobando asociación por separado para cada factor del desempeño: Iniciativa, Orientación a resultados, Trabajo en equipo ($Rho=0.836$, $Rho=0.838$ y $Rho=0.814$ respectivamente), se detalla como el conjunto de conocimientos y destrezas gerenciales actúa como facilitador de una mejor gestión de recursos humanos, logrando que las organizaciones incrementen el desempeño interno y alcancen sus objetivos con mayor eficiencia, por lo cual, es relevante disponer de personal directivo altamente capacitado, así como de una visión institucional clara, que sea comprendida y compartida por todos los trabajadores, esto para lograr que la gestión interna esté alineada a metas en conjunto. Se concluyó resaltando que existe asociación entre las variables, así como entre las dimensiones mencionadas, lo cual indica que una mejora de competencias por parte de personal encargado de grupos en la organización tendría implicancias directas en el desempeño, favoreciendo a la municipalidad.

Huancahuiri (2025) en la tesis “Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022”, tuvo el objetivo de evaluar la asociación de las variables según el desempeño de trabajadores de la municipalidad de estudio. Este estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental incluyendo una muestra de 83 colaboradores quienes respondieron a cuestionarios para cada variable. Como hallazgos, se comprueba que existe asociación directa entre las

variables, ($Rho=0.793$), por cuanto, las habilidades directivas representan conocimientos y destrezas que permiten un mejor desarrollo en equipos de trabajo, influyendo en su capacidad para desarrollar tareas de manera rápida y efectiva, por otra parte, el estudio también desarrolló un análisis diferenciado por cada dimensión del desempeño laboral, incluyendo la orientación a resultados, iniciativa, calidad de trabajo y trabajo en equipo. En todos los casos mencionados también se corroboró asociación directa ($Rho=0.663$, $Rho=0.629$, $Rho=0.652$ y $Rho=0.618$ respectivamente). Si bien la fuerza de la asociación varía ligeramente según la dimensión, todas se mantienen en un rango moderado-alto, confirmando que las habilidades directivas impactan de manera consistente en distintos aspectos del desempeño, en ese entender, no existe un factor de desempeño en específico que se vea más beneficiado, lo cual reafirma a las capacidades directivas como elemento importante en un amplio rango de indicadores del desempeño. El estudio concluye reafirmando los resultados principales donde se observa asociación directa entre las variables y dimensiones evaluadas, también determina la importancia y potencial positivo que puede tener cualquier cambio favorable en las capacidades gerenciales del personal designado, ya que estos aportes tienen la posibilidad de agilizar la gestión interna favoreciendo en un uso óptimo de recursos asignados a la institución.

1.2 Bases teóricas

1.3 Habilidades gerenciales

Consideradas un conjunto de capacidades prácticas y socioemocionales que un director o gerente debe poseer para guiar, organizar y motivar a su equipo, especialmente en contextos tan demandantes como organizaciones públicas con un amplio número de integrantes, es decir, se trata de conocimientos técnicos y experiencia administrativa, así como de la aptitud para aplicar en el momento justo herramientas como la planificación, la comunicación asertiva, la toma de

decisiones bajo presión y el liderazgo transformacional, todo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y lograr mejores resultados, incluso en entornos complejos y cambiantes (Loján et al., 2022). Son esas competencias que permiten transformar los recursos humanos y materiales en resultados tangibles, manteniendo al mismo tiempo un ambiente de trabajo cohesionado y orientado al bien común.

Según Coello et al. (2021), estas habilidades o competencias se organizan en factores clave que tienen la capacidad de influir en el personal a cargo, ya sea en sectores públicos o privados, logrando fomentar un clima de confianza con el cual se puede promover el trabajo en equipo y facilitar la toma de decisiones, de esta manera, es posible alcanzar los objetivos y metas institucionales de forma eficaz y adecuada, siendo esta la meta primordial en diferentes organizaciones. Las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mediante iniciativas que cada institución puede fomentar, como acciones de inversión en el desarrollo de mejoras a corto o largo plazo, puesto que el aporte de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral es ampliamente corroborado en contextos variados.

El autor Sosa (2024) al definir la variable de habilidades gerenciales hace énfasis en la importancia de las habilidades blandas como componente fundamental de las habilidades gerenciales, estas incluyen habilidades interpersonales que fomentan el trabajo en equipo y el desarrollo de un ambiente laboral saludable, donde el trabajador logra identificarse como elemento del equipo y como un factor valorado en la organización; en ese sentido; las habilidades gerenciales son comprendidas como un grupo de conocimientos y capacidades con una amplia variabilidad de perspectivas, considerando que incluyen dominios especializados y técnicos así como habilidades blandas que complementan la eficiencia del gerente.

Los gerentes cuentan con aptitudes propias que les permitirá día a día encaminar a los trabajadores bajo su mando para alcanzar los objetivos organizacionales. La comunicación que el líder tenga con sus subordinados debe ser clara y sin ambigüedades; además debe motivar al equipo de trabajo (Cubas Perez y Valeriano Espinoza, 2019).

En el contexto organizacional, las habilidades gerenciales se consideran como un factor esencial para el fortalecimiento institucional, puesto que implican capacidades de alto valor con un beneficio potencial para los equipos de trabajo y la organización en general, comprendiendo competencias de comunicación, adaptación, respuesta asertiva, coordinación, compromiso y resolución de conflictos, en ese entender, las habilidades gerenciales suponen un factor decisivo para el éxito en la gestión de equipos, facilitando un entorno laboral productivo y saludable, siendo de beneficio tanto para los trabajadores como para la institución ya que estas habilidades permiten fomentar el compromiso y el clima organizacional favorable al generar interés genuino de los trabajadores en las metas organizacionales (Orellana et al., 2025).

De manera amplia, Martínez et al. (2024) indica que las habilidades gerenciales son características del líder alto beneficio en una organización debido a que determinan la calidad de seguimiento y guía al capital humano, las cuales son controlables, desarrollables e interrelacionadas, es decir, son características propias de personal a cargo de grupos con alta experiencia y conocimientos que pueden aprenderse con el tiempo y se complementan entre sí, las cuales facilitan la interacción con el equipo de trabajo favoreciendo en la motivación y permite la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora mediante la innovación, planificación y pensamiento creativo en beneficio de la organización y de los trabajadores.

1.3.1 Habilidades blandas

Las habilidades blandas son el resultado de la asociación de capacidades comunicativas, personales, sociales, etc. Que permiten a las personas interrelacionarse con los otros al practicar una comunicación adecuada, pensamiento crítico y sus valores para desempeñarse adecuadamente en su realidad y en un contexto laboral. (Diaz Dumont et al., 2020)

Estas habilidades se pueden entender como destrezas ligadas a la inteligencia emocional o relaciones interpersonales para gestionar diálogos sociales, académicos o laborales. Se considera necesario para el éxito en cualquier circunstancia. (Machado Sotomayor y Rivera Balseca, 2023)

Son consideradas como las aptitudes de cada persona y tiene gran impacto en el logro del éxito, porque permitirán implantar conexiones emocionales y desarrollarse dentro de su vida laboral y personal. (Narváez Encalada et al., 2024)

1.3.2 Habilidades duras

Se consideran habilidades duras a las capacidades técnicas que se desarrollan dentro de la educación formal y hacen referencia a los conocimientos académicos. Estas habilidades se logran mediante capacitaciones y cursos, algunos ejemplos son: idiomas, programaciones, manejo de tecnología, etc. Son indispensables al desempeñarse en un puesto laboral. (Diaz Dumont et al., 2020)

Las habilidades duras reflejarán los conocimientos y especializaciones con las que cuenta una persona y serán indispensables para desenvolverse profesionalmente, sin embargo, las habilidades blandas serán determinantes frente a la competencia. (Narváez Encalada et al., 2024)

1.3.3 Habilidades analíticas

Estas habilidades se comprenden como la capacidad de analizar información compleja, identificar pautas, establecer conexiones lógicas y determinar soluciones fundamentadas. Desde el punto de vista de la psicología cognitiva, se expone que estas habilidades se desarrollan mediante operaciones mentales como el razonamiento lógico. La OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos) contempla que las habilidades analíticas son cruciales para la solución de problemas e innovación, este tipo de habilidad no es innato, se desarrolla mediante estrategias como estudios de casos reales que permitirán identificar problemas, analizar y tomar decisiones adecuadas. (Castro Silva y Reyes Guerrero, 2025)

1.3.4 Teoría de las habilidades gerenciales

Esta teoría planteada inicialmente por Robert L. Katz en 1955 plantea que todo personal administrador con cargo gerencial requiere contar con capacidades de desarrollo, conocimiento y aplicabilidad de capacidades específicas de valor amplio para las empresas, así como organizaciones públicas, en cuanto las capacidades técnicas y desempeño del equipo de trabajo se logrará mejores resultados mientras el líder a cargo se encuentre cada vez mejor capacitado. Esta teoría plantea una agrupación de factores importantes que favorecen el desarrollo del líder cuya capacidad de acción puede favorecer el trabajo en cualquier organización, considerando también factores personales e interpersonales, esta teoría constituye la base fundamental para comprender las competencias esenciales de un gerente. Propone que la efectividad de personal con cargos gerenciales se debe a un conjunto de tres capacidades fundamentales, cuya importancia varía según el nivel jerárquico que la persona ocupe dentro de la estructura organizacional (Coello et al., 2021).

La teoría de las habilidades gerenciales hace referencia a un conjunto de características positivas facilitadoras del liderazgo e impulsores del trabajo en equipo, siendo fundamentales en personal directivo. Se trata de la teoría fundamental de las habilidades gerenciales, ya que el dominio de este factor fue desarrollándose con posterioridad al planteamiento de esta teoría por Katz alrededor de los años cincuenta, donde empezó a tener mayor relevancia el efecto del personal a cargo de grupos amplios de trabajo, cosa que llevó al desarrollo del análisis detallado de habilidades y/o destrezas clave a fomentar en el personal directivo, la identificación y el desarrollo de dichas habilidades fue evolucionando destacando como división principal las que se refieren a procesos personales internos e interpersonales, el éxito de organizaciones emergentes y el desarrollo de las ya establecidas fue evolucionando gracias al desarrollo de esta teoría como eje fundamental de las habilidades gerenciales que se conocen a profundidad hoy en día (Lara, 2025).

1.3.5 Modelo de Fiedler

Según Robbins y Judge (2017). La teoría de liderazgo de Fred Edward Fiedler indica que el desempeño del equipo de trabajo dependerá de la similitud que haya entre el estilo del liderazgo con los colaboradores y el grado de control sobre una situación.

1.3.6 Teoría del liderazgo transaccional y transformacional

Se considera líder transaccional a quien encamina a sus subordinados a buscar metas establecidas al clarificar los requisitos de rol y tarea. El líder transformacional tiene la habilidad de motivar a sus subordinados y trascender sus intereses personales a favor de la institución, son líderes que pueden tener gran influencia sobre sus trabajadores porque estos responderán con mayor compromiso. Los líderes transformacionales son más aptos cuando influyen de manera positiva a sus subordinados mediante motivación, estimulación intelectual y la consideración

individualizada. Esta teoría explica que ambos liderazgos se complementan, el liderazgo transformacional se apoya en el liderazgo transaccional, porque logra que el trabajo y desempeño de los trabajadores consiga alcanzar niveles que el liderazgo transaccional no obtendría solo. Por otro lado, afirmar lo contrario no es posible, aquel líder transaccional que no desarrolle habilidades transformacionales será un líder gris o anodino (Robbins y Judge, 2017).

1.3.7 Teoría del liderazgo situacional

Según esta teoría, no existe un único estilo de liderazgo adecuado para circunstancias generales en sectores públicos, privados, así como en industrias de diferente índole, por lo tanto, la efectividad de un gerente está determinada en gran medida a su capacidad para la adaptación y su comportamiento, que debe estar alineado a la importancia de su cargo. Esto se adecua frente a las tareas específicas de cada líder o gerente, ya que no todos tienen el mismo nivel de responsabilidad o funciones similares. Esta teoría vincula directamente la habilidad y conceptual del gerente con el desempeño de su equipo, resaltando la criticidad y la flexibilidad conductual como competencias gerenciales centrales (Zavala y Hernández, 2025). En ese sentido, se entiende que esta teoría respalda la asociación de las variables del presente estudio, ya que fundamenta la importancia del liderazgo como habilidad gerencial fundamental que aporta al desempeño del equipo de trabajo.

Por su parte Kwan y Cardozo (2018), indican que esta teoría sostiene que diferentes situaciones requieren de habilidades de gerentes adaptadas a cada contexto, en ese sentido, las variables situacionales afectan tanto el comportamiento como la personalidad de un líder, sin embargo, esto no quiere decir que un personal gerencial deba cambiar sus principios fundamentales, más bien, solo adaptarse al contexto de los trabajadores procurando su integración y desarrollo del equipo, el proceso que se genera en la adaptación del personal

gerencial implica tres pasos fundamentales, el reconocimiento, diagnóstico y adaptación, por lo tanto, se sostiene la importancia de contar con una etapa previa a la ejecución de funciones gerenciales de manera directa en la adaptación de un personal gerencial, siendo necesario un proceso intermedio en el cual logre su adaptación y conocimiento amplio de temas conductuales y culturales de la organización a la cual pertenece.

1.3.8 Dimensiones de habilidades gerenciales

Conforme a la teoría de las habilidades gerenciales de Robert Katz, se plantea que todo líder debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales para poder ser eficiente en su cargo, estas son: habilidades técnicas, habilidades sociales o humanas y habilidades conceptuales o estratégicas. (Silva Rubio, 2021)

1.3.8.1 Habilidades técnicas. Las habilidades técnicas, constituyen una dimensión esencial, son las que se refieren directamente al conocimiento específico y destreza para ejecutar procedimientos propios de un área. Estas competencias implican el manejo de herramientas desarrollando actividades concretas vinculadas con objetos, procesos o materiales, tal como ocurre en campos como la contabilidad, la ingeniería o la programación. Se trata básicamente de la capacidad de emplear o poner en práctica saberes técnicos adquiridos mediante formación o experiencia, utilizando técnicas y medios adecuados para la realización de tareas específicas, esto conlleva la aplicación de metodologías y uso de instrumentos propios de cada disciplina, reflejando así un dominio procedimental fundamental para la ejecución eficaz de labores técnicas dentro de cualquier ámbito gerencial (Gonzales, 2022).

Por su parte Delgado (2024) reconoce que estas habilidades mantienen una relación estrecha con cada profesión y oficio, en cuanto representan capacidades operativas de cada profesional con mayor tendencia a su actividad operativa que gerencial, si bien esta dimensión

parece estar cercana a habilidades más relacionadas a personal sin cargos gerenciales, es importante reconocer que las habilidades gerenciales requieren en gran medida del conocimiento de las funciones esenciales del personal operativo, ya que sin este conocimiento es imposible poder guiar y liderar de manera efectiva.

a) Instrucción formal.

Corresponde al conocimiento sistemático adquirido a través de instituciones educativas reconocidas. Incluye títulos, diplomas o certificaciones que validan competencias teóricas y metodológicas en un área específica. Esta formación proporciona bases sólidas y marcos de referencia avalados académicamente (Gonzales, 2022).

El proceso de instrucción formal involucra acciones de formación continua que pueden ser fomentadas por el propio profesional e impulsadas por su organización, en cualquiera de las situaciones implican actualizaciones importantes en el conocimiento práctico y teórico que respalda sus acciones en la institución, por lo cual, representa una inversión de beneficio tanto para la organización como para el profesional (Vezub, 2024).

b) Experiencia profesional.

Surge de la participación directa y prolongada en entornos laborales reales. Se construye mediante la práctica constante, la resolución de problemas concretos y la exposición a situaciones diversas. Este tipo de experiencia ofrece un aprendizaje contextual y profundo que enriquece la capacidad de respuesta ante desafíos prácticos (Gonzales, 2022).

La experiencia representa un factor trascendental del perfil de todo personal directivo u operativo, ya que favorece en gran medida su capacidad de cumplir funciones básicas y en algunos casos también permite contar con mayor solvencia para resolver situaciones inesperadas en el trabajo, por lo cual, es importante contar con medidas de aseguramiento para evitar alta rotación en personal lo cual evita contar con personal altamente experimentado que supone un valor importante para toda organización (Márquez et al., 2021).

c) Capacitación adicional.

Comprende procesos de formación complementaria que amplían o actualizan competencias específicas. Incluye talleres, cursos especializados, seminarios o certificaciones técnicas logran permitir el mantenerse al día con innovaciones, tendencias o exigencias cambiantes del campo profesional (Gonzales, 2022).

1.3.8.2 Habilidades Humanas. Estas habilidades se manifiestan mediante la capacidad de comunicarse efectivamente, motivando a los colaboradores, coordinando esfuerzos, dirigiendo equipos y resolviendo conflictos de naturaleza interpersonal. Implica la capacidad de lograr interacciones constructivas integrando al personal de manera amplia, facilitando el trabajo en equipo e incentivando la participación activa, esta capacidad permite que exista un desarrollo personal y profesional adecuado para los miembros de la organización, el dominio de estas habilidades se reflejan en el conocimiento del “saber trabajar” con las personas y a través de

ellas, reconociendo que el capital humano constituye el elemento central para el logro de los objetivos organizacionales (Gonzales, 2022).

Las habilidades humanas representan la capacidad de interactuar efectivamente con las personas, estableciendo relaciones basadas en el respeto y la comprensión mutua. Quien posee estas habilidades muestra aptitud para comunicarse claramente, motivar a los colaboradores, mediar en conflictos y fomentar el trabajo colaborativo. Estas competencias facilitan la creación de ambientes laborales armónicos y productivos, donde los miembros del equipo se sienten valorados y comprometidos con los objetivos comunes (Delgado, 2024).

a) Liderazgo.

Es la habilidad para influir, motivar y orientar a un grupo hacia el logro de metas comunes. Un líder guía con ejemplo, toma decisiones con seguridad y fomenta el desarrollo de quienes lo acompañan.

Implica combinar visión estratégica, integridad y capacidad de inspirar confianza (Gonzales, 2022).

Representa una habilidad fundamental para personal directivo, siendo reconocida como una de las principales en diferentes contextos, en el caso de personal con un cargo elevado suele ser incluso de mayor relevancia que capacidades técnicas o de conocimientos operativos, ya que este personal está más enfocado en el trabajo organizacional cuya capacidad de delegar funciones y fomentar el trabajo en equipo es valiosa (Chiavenato, 2022)

b) Trabajo en equipo.

Consiste en colaborar con otras personas de manera coordinada y sinérgica para alcanzar objetivos compartidos donde es necesaria una comunicación abierta, respeto por los roles, disposición para apoyar y complementar habilidades, estas acciones están fundamentadas en la confianza mutua y el compromiso colectivo (Gonzales, 2022).

El trabajo en equipo requiere de poder integrar esfuerzos en un equipo multidisciplinar, ya que en la mayoría de situaciones del campo laboral, el trabajo de diferentes profesionales se integra procurando alinear esfuerzos en metas que requieren de diferentes dominios, ya sean técnicos, sociales o administrativos, en ese sentido, el personal directivo es fundamental ya que la coordinación de diferentes profesionales requiere de una dirección clara (Chiavenato, 2022).

c) Comunicación asertiva.

Es la capacidad de expresar ideas, sentimientos o necesidades de manera clara, directa y respetuosa, en ese sentido, quien comunica con asertividad logra transmitir mensajes sin agresividad o pasividad, escuchando activamente y promoviendo el diálogo productivo, de esta forma es posible facilitar la comprensión mutua y previene malentendidos (Gonzales, 2022).

La comunicación asertiva es lograr formular comunicados a grupos integrados por diferentes profesionales; así como dar indicaciones y delegar mediante instrucciones claras y precisas, requiere del dominio

de un lenguaje amplio y técnico, que evite mensajes inexactos o contradicciones que pueden llegar a generar malentendidos afectando la labor de los trabajadores y el logro de objetivos, en ese sentido, el personal directivo requiere contar con la capacidad de fomentar una comunicación vertical y horizontal asertiva y fluida (Chiavenato, 2022).

1.3.8.3 Habilidades Conceptuales. Representan la capacidad de comprender de forma sistémica las diversas funciones organizacionales, articulándolas entre sí, mientras se analiza constantemente la relación de la institución con su entorno y los cambios del contexto, de esta forma, se cuenta con la capacidad de entender de forma amplia la labor de cada integrante y su potencial en mejorar el desarrollo de una empresa u organización. Estas capacidades se manifiestan mediante el pensamiento estratégico y la formulación de alternativas para la resolución de problemas complejos, ya que el personal directivo con estas capacidades puede lograr soluciones prácticas gracias a su entendimiento profundo del contexto de la institución en que labora (Gonzales, 2022).

Según Delgado (2024) La relevancia de estas habilidades va incrementándose a medida que el profesional asciende en la estructura organizacional, ya que cada vez que asciende se encuentra a cargo de un mayor número de subordinados, lo que requiere mayor conocimiento del funcionamiento de toda la organización, observándose cómo en los niveles directivos superiores las habilidades conceptuales adquieren primacía sobre las competencias técnicas, que resultan más críticas en los niveles operativos. Esta transición refleja la evolución natural de las prioridades gerenciales, donde la visión global y la capacidad de integración estratégica se convierten en elementos diferenciadores para la toma de decisiones efectivas.

a) Conocimiento del entorno organizacional.

Se refiere a la comprensión integral que un directivo posee sobre el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización. Esto incluye el reconocimiento de la estructura interna, los procesos, la cultura corporativa, así como las fuerzas del mercado, tendencias económicas, normativas legales y factores socioculturales que influyen en el desempeño institucional. Quien domina este ámbito puede anticipar cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos (Gonzales, 2022).

El entorno organizacional se refiere a la situación político social en la que se encuentra una empresa u organización, dependiendo del nivel de inclusión de cada institución, el entorno puede afectar con mayor o menor incidencia en las acciones internas, por lo que, es importante reconocer que en cualquier situación el entorno representa un factor trascendental para toda organización, llegando a generar cambios importantes en la misma, por lo cual, es necesario contar con medidas de prevención o respuesta previstas ante cambios en el entorno (Chiavenato, 2022).

b) Formulación de ideas.

Se refiere al proceso de generar, estructurar y expresar pensamientos de manera coherente y con propósito. Implica identificar necesidades, analizar contextos y proponer soluciones creativas y viables. Quien formula ideas está organizando conceptos abstractos para

transformarlos en planes concretos, utilizando tanto la reflexión crítica como la imaginación práctica (Gonzales, 2022).

Este proceso implica equilibrar innovación y viabilidad logrando contar con una idea que pueda ser práctica y aplicable. Para lograr la formación adecuada de ideas es necesaria la curiosidad, el cuestionamiento constante y la capacidad de sintetizar información diversa. Una idea bien formulada en el ámbito gerencial puede ahorrar días y presupuestos importantes, lo cual requiere de la capacidad del personal de resolver situaciones mediante acciones que se encuentran fuera del protocolo. (T. López y Castillo, 2023)

c) Resolución de conflictos.

Es la capacidad para manejar desacuerdos o tensiones de manera constructiva. Quien resuelve conflictos actúa con mediación, buscando entender las perspectivas involucradas y facilitando acuerdos que beneficien a todas las partes. Implica aplicar empatía mediante el diálogo y negociación para restaurar la cooperación y el equilibrio en las relaciones (Gonzales, 2022).

La resolución de conflictos resulta un activo básico de la gestión de proyectos que permite avanzar de manera constante en un cronograma planteado, ya que es inevitable la aparición de inconvenientes en el proceso de ejecución de una obra o en actividades rutinarias del área administrativa en organizaciones, por lo cual, esta habilidad es fundamental y muy valorada en el marco institucional, el personal con

capacidad de resolución óptima de conflictos puede facilitar el trabajo fomentando un ambiente laboral saludable (Chiavenato, 2022).

1.4 Desempeño laboral

El desempeño laboral representa el conjunto de acciones consecuentes que un trabajador demuestra en el ejercicio de sus funciones, este no se limita únicamente al cumplimiento de tareas básicas, sino que abarca la calidad y eficiencia de procesos, la capacidad para resolver problemas en el área de trabajo y la contribución al logro de los objetivos organizacionales. Un trabajador con alto desempeño no solo ejecuta sus labores según lo establecido, sino que demuestra proactividad, busca oportunidades de mejora y se adapta a los cambios del entorno, su impacto trasciende las responsabilidades individuales, influyendo positivamente en el equipo y en la organización como un todo (Yupanqui, 2022).

El desempeño laboral es la manera en que los trabajadores de una institución cumplen con sus tareas y funciones establecidas dentro del cargo que tengan, mediante sus capacidades, competencias, conocimientos y habilidades. (González et al., 2021)

Hoy en día se reconoce la importancia del aporte de los trabajadores en las organizaciones, lo que implica mantenerlos integrados, una forma para lograrlo es mediante el bienestar laboral, aunque sea complejo. Asimismo, varios factores influyen en el desempeño del trabajador dentro de una organización. (Tuesta Panduro et al., 2021)

Existen varios factores que pueden ser influyentes en el nivel de desempeño, pudiendo ser internos según la capacidad de cada trabajador para hacer frente a sus funciones o factores externos, como es el sistema de compensaciones que se le otorga, el entorno laboral, el liderazgo y las herramientas proporcionadas por la organización. (Dolores et al., 2023).

Es fundamental comprender que un deficiente desempeño laboral genera consecuencias como la falta de compromiso en el cumplimiento de las tareas, además un ambiente laboral tenso ralentiza el cumplimiento de las labores. Es indispensable tener en cuenta la valoración del desempeño laboral de los trabajadores en las organizaciones, debido a que es un mecanismo de control para la mejora continua con el propósito de buscar una mayor productividad. Mediante la evaluación del desempeño laboral se podrán identificar factores a mejorar de los trabajadores, y se podrán implementar acciones correctivas que contribuirán al desarrollo de sus habilidades y competencias. (Cuba-Díaz y Cuba-Díaz, 2023)

En la obra “El Lado Humano de la empresa”, McGregor distinguió la teoría X y Y. Según la teoría X el trabajo termina siendo desagradable para la mayoría, los trabajadores carecen de aspiraciones y responsabilidades, prefieren ser dirigidos y no tienen la capacidad para resolver problemas institucionales. Su motivación se limita a recompensas materiales o al temor de perder el empleo, lo que los hace dependientes de la supervisión, la presión y sanciones constantes. Esta teoría fue la causante de improductividad debido a que no se aprovecha el potencial humano. En este sentido, el liderazgo asumido es de carácter autocrático. Por otro lado, la teoría Y no supone que las decisiones deban tomarse por consenso y tampoco rechaza el uso de autoridad, se reconoce más bien que es una herramienta con la que un líder pueda guiar a su equipo con confianza, capacidad y compromiso de los trabajadores, lo que fomenta un estilo de liderazgo participativo. (Silva Rubio, 2021)

1.4.1 Modelo del desempeño tarea-contexto

Esta teoría planteada inicialmente por Borman y Motowidlo concibe el desempeño laboral desarrollándose principalmente en dos ámbitos. Por un lado, surge desde el contexto individual, manifestándose mediante la ejecución eficiente de las funciones designadas,

cumpliendo con los objetivos establecidos y asumiendo las responsabilidades del rol asignado. Por otro lado, adquiere forma dentro del contexto grupal, fundamentándose en la dinámica colectiva que toda organización requiere. Este desempeño se va construyendo al contribuir al funcionamiento organizacional, mostrando iniciativa, fomentando la cooperación y respetando las normas establecidas. Esta propuesta fue inicialmente planteada en 1993, periodo de auge en el análisis de factores que afectan el desempeño en las industrias. (Andrade et al., 2020).

Por su parte Hung et al. (2022), señalan que el modelo original de Borman y Motowidlo fue sirviendo como base fundamental para numerosas investigaciones sobre el desempeño laboral. Este marco teórico permitía el análisis del rendimiento desde un doble enfoque: observando al individuo como un elemento productivo independiente y estudiándolo simultáneamente como un integrante dentro de equipo. Adicionalmente, se destaca la creciente relevancia de integrar el análisis de acciones negativas para la empresa, esto debido a la importancia del análisis de aquellas acciones que terminan dañando negativamente a la organización, manifestándose mediante el ausentismo, los constantes retrasos y aquellos comportamientos que van perjudicando el desarrollo de las tareas tanto individuales como colectivas.

1.4.2 Teoría de la motivación-higiene

Salazar et al. (2021) , con base en esta teoría sostienen que el desempeño surge de dos elementos distintos, primero los factores de higiene o extrínsecos, constituyen el contexto básico del empleo, estos elementos, englobando las condiciones laborales y el salario como elementos principales funcionan como expectativas mínimas, su presencia adecuada va evitando la desmotivación, pero no generando una motivación plena debido a que se consideran fundamentales, por otro lado, están los factores intrínsecos o motivadores que son los verdaderos

impulsores desempeño, estos factores, van produciendo una satisfacción genuina, fomentando un mayor esfuerzo y propiciando así un desempeño superior, como ejemplo se puede mencionar a oportunidades de desarrollo o reconocimiento del esfuerzo, favoreciendo al desempeño de forma notable, esta teoría, conocida como la teoría bifactorial de Herzberg, establece una distinción fundamental entre los factores que generan satisfacción laboral y aquellos que previenen la insatisfacción como elementos causantes de un mayor o desempeño laboral

La teoría considera que un trabajador contento se va convirtiendo en un trabajador productivo, estableciendo una relación directa entre motivación y rendimiento. Por lo tanto, concluye que una organización debe ir garantizando primero los factores de higiene para eliminar la insatisfacción, para luego poder implementar y potenciar los factores motivadores, logrando así un desempeño laboral óptimo, esta diferenciación permite organizar estrategias específicas que mantengan un nivel de competitividad alto en empresas u organizaciones de diferente índole, favoreciendo el desarrollo de los trabajadores y evitando índices altos de rotación que afectan tanto a la organización como a los integrantes de la misma (Siesquen y Mondragon, 2023).

1.4.3 Teoría “X y Y”

Teoría planteada por Douglas McGregor, La teoría X plantea una visión mecanicista del trabajo, en la que el trabajador es considerado como un sujeto pasivo, proclive a evadir sus responsabilidades, entonces necesitará ser motivado mediante sanciones o recompensas económicas para que pueda cumplir con sus tareas. (Merchán Morales y Vera Alvarez, 2022)

Según (Blanco Encinosa, 2023), estos trabajadores cumplen un rol muy reducido dentro del capital humano de la organización ya que su falta de compromiso se refleja también en la actitud. Por ello, pueden ser fácilmente reemplazados y con la misma facilidad se puede encontrar un sustituto. Esta visión se asocia principalmente a relaciones laborales tradicionales

patrono-trabajador, típicas en funciones de bajo nivel de tecnología, como el acopio de productos o labores de limpieza.

Por otro lado, McGregor planteó la teoría Y, en oposición a la teoría X; en la teoría Y se resalta el optimismo, la flexibilidad y la valoración al capital humano en las instituciones. Los trabajadores comprometidos y entusiastas se transforman en un recurso indispensables para los gerentes. Estas personas generalmente se encuentran en empresas de alta tecnología, centros de investigación o entornos donde se les brinda respeto y consideración (Blanco Encinosa, 2023).

1.4.4 Métodos y herramientas de evaluación del desempeño laboral

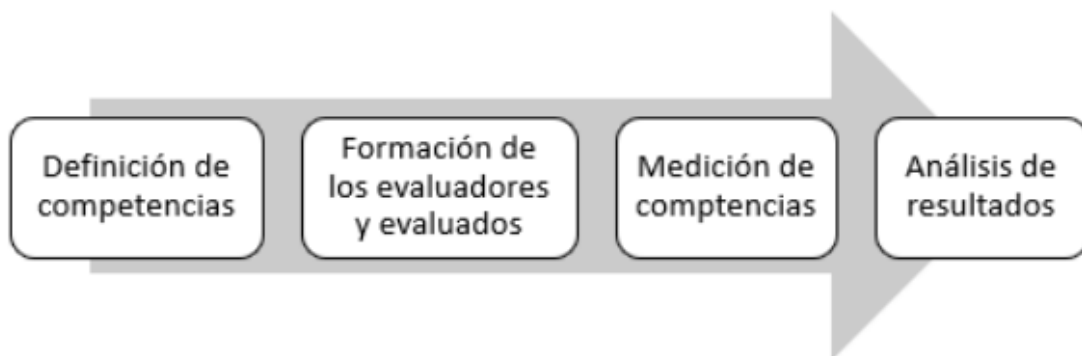
Se encontró la existencia de diversos métodos y herramientas que permiten medir el desempeño laboral; sin embargo, consideraremos los más utilizados.

- **Evaluación por competencias.** Una competencia hace referencia a las habilidades y conocimientos que están relacionados con el desempeño en la realización de una actividad concreta. Para realizar esta evaluación se tiene que reconocer las competencias que se requieren en cada puesto y calificarlas mediante entrevistas, observación directa o autoevaluación. Cuando se obtengan los resultados se proporciona retroalimentación a los trabajadores para iniciar con estrategias como capacitaciones o cese de personal. En este sentido, el evaluar las competencias nos permitirá conocer y calificar cómo el trabajador se desenvuelve en su puesto de trabajo haciendo uso de sus propias habilidades, las cuales ha adquirido con su experiencia. Cada trabajador debe contar con competencias generales que son relevantes como el trabajo en equipo, capacitaciones, compromiso, responsabilidad y trabajo bajo presión. De esta manera un trabajador

competente tendrá un buen desempeño que beneficia a la organización. (Calle-Quezada et al., 2024)

Figura 1

Proceso de evaluación por competencias



Fuente: (Calle-Quezada et al., 2024)

- **Evaluación 360°.** Esta se considera un tipo de evaluación múltiple debido a que el trabajador evaluado tendrá una retroalimentación por parte de todo su entorno tales como su jefe inmediato, compañeros de trabajo, usuarios y por sí mismo. Esta evaluación permitirá una observación más completa del desempeño laboral del trabajador por obtener varios puntos de vista. La evaluación 360° es muy aplicada en organizaciones donde el desempeño del trabajador depende de la satisfacción del cliente y es considerado un método que necesita constantes cambios según la organización lo requiera. (Calle-Quezada et al., 2024)
- Bajo este método de evaluación es importante que el trabajador evaluado se someta a la escucha activa y tome en cuenta la retroalimentación de todo su entorno laboral para mejorar sus habilidades y obtenga mejores resultados en su puesto. (Arteaga Pilco et al., 2025)

Figura 2

Proceso de evaluación 360°



Nota. Imagen obtenida de (<https://n9.cl/fdq5w>)

- **Comparación por pares.** Uno de los métodos tradicionales y simples para evaluar el desempeño laboral del trabajador donde se e compara con los demás empleados de su misma categoría. El evaluador empleará una tabla donde se mostrará a los empleados por pares y se realizarán comparaciones con las habilidades o aptitudes a evaluar. Es muy común que se utilicen signos para identificar al mejor trabajador de cada par evaluado y finalmente se obtiene el resultado del menos al más apto. (Rodríguez Montaña y Ordaz Álvarez, 2021)

Figura 3*Evaluación por comparación por pares*

Comparación de los empleados en cuanto a productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Nota. Imagen obtenida de “Administración de recursos humanos” (Chiavenato, 2009)

- **Autoevaluación.** Este método implica que el trabajador puede evaluarse a sí mismo, analiza su propio rendimiento y competencias generalmente en base a criterios ya establecidos, mediante esta evaluación el trabajador podrá describir su puesto, reconocer los obstáculos y logros que ha tenido para establecer un proyecto de mejora continua. (Julián et al., 2021)

La autoevaluación del desempeño laboral busca que el trabajador desarrolle una cultura de sinceridad y reconozca su propio desempeño, es así que podrá identificar sus dificultades y fortalezas. (Torres-Flórez et al., 2020)

Figura 4

Autoevaluación del desempeño laboral.



Nota. Imagen obtenida de (<https://n9.cl/3j9j5y>)

1.4.5 Dimensiones del desempeño laboral

Conforme a la teoría del desempeño de tarea y contexto, se propone la diferenciación del desempeño de trabajadores según su desenvolvimiento en funciones principales y como integrante de un equipo de trabajo, ya que si bien en las organizaciones no se suele plantear indicadores requeridos de liderazgo, comunicación o trabajo en equipo como parte concreta de las funciones de cada trabajador, estos factores si representan un aspecto importante del desempeño, por lo cual se denominan desempeño de contexto (Hung et al., 2022)

1.4.5.1 Desempeño de tarea. La evaluación del rendimiento laboral puede medirse a través de dos indicadores claramente diferenciadas. Por un lado, se encuentran las actividades

productivas esenciales, que corresponden a las obligaciones fundamentales del puesto de trabajo, normalmente especificadas en el contrato individual y los manuales de procedimientos de la organización. Estas constituyen el núcleo de las responsabilidades asignadas al empleado. Por otro lado, existen las contribuciones complementarias que, aunque no forman parte de las funciones principales, desempeñan un papel crucial en el ecosistema laboral. Estas acciones de apoyo facilitan el desarrollo de las tareas primarias y optimizan los procesos organizacionales. Ejemplos concretos incluyen la elaboración de reportes periódicos o la adecuada manipulación de los recursos tecnológicos proporcionados por la institución. Los indicadores que se incluyen son acciones productivas directas (funciones principales) y acciones productivas indirectas (actividades que no son principales al cargo, pero también representan responsabilidades) (Hung et al., 2022)

a) Acciones productivas directas.

Este indicador hace referencia a las acciones principales determinadas como responsabilidades esenciales de cada trabajador, generalmente registradas en documentos oficiales como reglamentos de funciones en el caso del sector público el RIT (Reglamento Interno de Trabajo), el aporte de este indicador como parte del desempeño de tarea implica en valorar o medir el cumplimiento de las funciones esenciales de cada trabajador, siendo su rol fundamental en la empresa, estas funciones también suelen estar nombradas en el contrato individual de cada trabajador, el mérito del cumplimiento de estas funciones es el más valorado en empresas (Hung et al., 2022).

Por su parte Chiavenato (2022) reconoce que una organización requiere de una estructura jerárquica clara así como una designación clara de labores, evitando contradicciones entre experiencias y conocimientos con las metas o funciones principales de cada trabajador, de esta forma, es responsabilidad de cada uno cumplir con su propósito principal como parte de una organización, sin embargo, también resulta importante contar con una designación de funciones acorde al perfil de cada trabajador, de esta forma se evitan situaciones que afecten el desempeño laboral.

b) Acciones productivas indirectas.

Se conciben como contribuciones complementarias que si bien no están incluidas de manera estricta y específica en los documentos oficiales y manuales organizativos representan un factor importante, esto en cuanto toda labor dentro del trabajo también implica responsabilidades adicionales, pudiendo ser como ejemplo el correcto uso de recursos tecnológicos brindados, la elaboración de reportes o el mantener una comunicación continua de avances sobre las metas u objetivos propios de cada trabajador (Hung et al., 2022).

Por su parte Andrade et al. (2020) menciona que estas acciones pueden llegar a representar un factor determinante del desempeño aun cuando no se encuentran designadas de manera concreta a cada trabajador, por lo cual, en la actualidad ya existen varias funciones designadas de manera amplia como responsabilidades a cada trabajador, tales como el cuidar los

bienes de la empresa o el informar al superior directo sobre acontecimientos de relevancia para la empresa.

1.4.5.2 Desempeño de contexto. El desempeño contextual, por su parte, abarca aquellos comportamientos que van más allá de las tareas específicas del cargo, pero que son esenciales para el buen funcionamiento del equipo y la organización, esto incluye el aspecto colaborativo, es decir cómo un trabajador aporta en su equipo de trabajo y la autogestión, relacionada a la capacidad de mantenerse motivado en el trabajo. De esta forma se logra un desempeño grupal y desempeño individual. Los indicadores que se incluyen son comportamiento de autodisciplina (capacidad de gestionar el estrés y superar dificultades) y facilitación interpersonal (Capacidades de liderazgo y comunicación) (Hung et al., 2022)

a) Comportamiento de autodisciplina.

Este indicador representa la capacidad de gestionar dificultades internas como estrés o altas cargas laborales favoreciendo al desarrollo de un ambiente laboral óptimo, estas acciones permiten un contexto de superación en el trabajo que favorece tanto a cada trabajador como al equipo, manteniendo niveles de motivación adecuados y evitando contratiempos (Hung et al., 2022).

Por su parte Andrade et al. (2020) indica que estos comportamientos permiten facilitar niveles de desempeño de tarea constantes y a su vez evitar afectar el entorno próximo de los trabajadores, favoreciendo a su vez el desempeño de contexto. El aporte de los comportamientos de autodisciplina puede verse favorecido por talleres y reforzamientos internos gestionados por la empresa de cada trabajador, así como por las

habilidades del personal directivo, principalmente por el personal con el cargo superior directo de cada trabajador.

b) Facilitación interpersonal.

Este factor implica el nivel de desarrollo sobre factores como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y demás acciones que permiten un desempeño sólido de un equipo de trabajo. En la actualidad, el desarrollo de industrias requiere de procesos productivos y de servicio que en su mayoría implican equipos multidisciplinares con metas en conjunto, donde el desempeño individual no es suficiente para las metas organizacionales, en ese contexto, este indicador se refiere a la capacidad de cada persona de integrarse como elemento promotor de desarrollo tanto de forma individual como colectiva (Hung et al., 2022).

Por su parte Chiavenato (2022) menciona que habilidades como el liderazgo, que forman parte de la facilitación interpersonal, son valiosas tanto para personal directivo como operativo, ya que en gran medida favorecen el desarrollo de actividades en organizaciones grandes, en ese contexto, un equipo con habilidades blandas que complementen sus conocimientos y experiencias permite un desarrollo más eficiente de las tareas designadas.

1.5 Definición de términos básicos

a) Comunicación asertiva

Se trata de expresar ideas y opiniones de manera clara y concisa, esto es posible al contar con el léxico suficiente y el dominio de un lenguaje profesional y respetuoso, buscando siempre un diálogo constructivo ya sea con colaboradores del mismo rango o superiores (T. López y Castillo, 2023).

b) Competencias directivas

Se refiere a un grupo de habilidades valiosas para el liderazgo y administración de grupos de trabajo, este tipo de competencias favorecen el desempeño y promueven la motivación al guiar grupos y resolver problemas de forma adecuada en una organización (Pineda et al., 2025).

c) Desempeño grupal

Implica el desempeño por el cual se logran los obtenidos por un conjunto de personas, el cual se mide mediante la eficacia colectiva para alcanzar objetivos compartidos, este desempeño se logra cuando existe cohesión y identificación de un equipo con su empresa (Hung et al., 2022).

d) Desempeño individual

Representa el rendimiento de una persona en sus tareas y responsabilidades asignadas. Refleja su productividad, calidad de trabajo y por ende el nivel de su contribución específica a los objetivos de la organización (Hung et al., 2022).

e) Formación continua

Represente un proceso de actualización constante de conocimientos y habilidades a lo largo de la vida laboral por el cual se van actualizando las competencias para adaptarse a cambios tecnológicos y organizativos (Vezub, 2024).

f) Liderazgo transformacional

Hace referencia al tipo de liderazgo más avanzado que se distingue del liderazgo tradicional por no enfocarse únicamente en la motivación por recompensa, promoviendo el interés genuino de los trabajadores en metas organizacionales a través del ejemplo (Loján et al., 2022).

g) Metas institucionales

Son metas que están definidas por los objetivos estratégicos que una organización plantea según su evaluación previa o contexto actual, sirven para alinear todos los esfuerzos hacia una dirección común permitiendo el mayor aprovechamiento del esfuerzo individual (Chiavenato, 2022).

h) Mérito

Es el reconociendo a las personas basándose en sus capacidades y logros demostrados para lo cual se valora el esfuerzo de cada trabajador en función de sus tareas principales, sin embargo, también es importante considerar su cumplimiento de comportamientos y tareas secundarias de provecho para la institución (T. López y Castillo, 2023).

i) Perfil del trabajador.

Representa un conjunto de habilidades y actitudes ideales para un puesto las cuales permiten mayor competencia técnica y conductual según cada rol

específico, la contratación de un personal con perfil adecuado sirve como modelo de referencia para procesos futuros de asignación de personal (Chiavenato, 2022).

j) Personal directivo

Es el personal encargado de la toma de decisiones estratégicas y la gestión de recursos en una organización mediante la gestión de equipos siempre procurando alinear los esfuerzos individuales en metas establecidas a nivel organizacional (Chiavenato, 2022).

k) Personal operativo

Personal encargado de ejecutar actividades productivas centrales cuyo trabajo práctico genera los productos o servicios de cada organización, su labor suele mantenerse en constante reporte al personal directivo a modo de alinear esfuerzos y evitar desviaciones en el cumplimiento de funciones (Chiavenato, 2022).

1.6 Marco institucional o empresarial

La Municipalidad Distrital de Megantoni creada como distrito el 06 de julio del 2016 mediante ley N°30481, teniendo como capital la comunidad nativa de Camisea, el distrito de Megantoni representa el 14.9% de la superficie total del departamento del Cusco, la población la conforman 14,363 habitantes, presentan una tasa de crecimiento poblacional de 5.57% y una densidad de 1.34 habitantes por km², donde los pueblos que concentran la mayor cantidad de población son los Machigenga, Kaquinte y Yine Yami, mientras que una mínima parte son los denominados “colonos” quienes en su mayoría migran por actividades comerciales. En el distrito se busca sostenibilidad a través del sector agrario con enfoque al bienestar colectivo para cerrar brechas de pobreza. (Rios Sebastian, 2020)

El distrito de Megantoni es uno de los más extensos de la provincia de La Convención, está conformado por 23 comunidades nativas y 8 asentamientos rurales (Camisea, Miaría, Nueva Luz, Nuevo Mundo, Puerto Huallana, Puerto Rico, Sensa, Nueva Vida, Kiriguetti, Kochiri, Tangoshiari, Shivankoreni, Timpia, Segakiato, Cashiriari, Ticumpinia, Camaná, Taini, Saringabeni, Mayapo, Sababantiari, Kitepampani, Porotobango, Campo Verde, Kuwait, Túpac Amaru, Vista Alegre Mishagua, Kitaparay, Maseka, Yoroato, Montetoni)

Figura 5

Extensión geográfica del Distrito de Megantoni



Nota. Imagen obtenida de (<https://es.slideshare.net/slideshow/santuario-nacional-de-megantonipdf/254082263>)

1.6.1 Estructura

Figura 6

Consejo Municipal de la Municipalidad Distrital de Megantoni.

CONSEJO MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTITAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTITAL DE MEGANTONI		
Nº	NOMBRES	CARGO
1	ESAU RIOS SHERIGOROMPI	ALCALDE
2	MARIBEL AMPICHE FEDERICO	TENIENETE ALCALDESA
3	JHON LUNA VASQUEZ	SEGUNDO REGIDOR
4	BARBARA TORIBIO CARISTO	TERCER REGIDOR
5	JAVIER IRISHI MARIN	CUARTO REGIDOR
6	JOB CORINTI PALOMINO	QUINTO REGIDOR

Nota. Datos obtenidos de la OGRH.

Figura 7

Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Megantoni.

FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI		
Nº	NOMBRES	CARGO
1	LORENZO HENRRY ESPIRITU VICTORIO	GERENTE MUNICIPAL
2	WASHINGTON LLALLERCO SAIRE	JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE SECRETARIA Y GESTION DOCUMENTARIA
3	DEYBIT VINCENT VIZCARRA PEÑALOZA	JEFE DE LA OFICINA DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRE
4	NILDA ESPINOZA VILLAFUERTE	JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
5	JAMES JACK CUBAS CANTARICO	JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION
6	ROS MERY RAMOS ENRIQUEZ	JEFE DE LA OFICINA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
7	JOSE LUIS TUNQUE ALVAREZ	JEFE DE LA OFICINA DE CONTABILIDAD
8	KELY ROCIO TORRES ROMERO	JEFE DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO
9	SILVIA YOBANA LLANO MAMANI	JEFE DE LA OFICINA DE TESORERIA Y ADMINISTRACION TRIBUTARIA
10	NELIDA ALOSILLA SEQUEIROS	JEFE DE LA OFICINA DE PATRIMONIO
11	NEKA RAMOS FERNANDEZ	JEFE DE LA OFICINA DE ALMACEN
12	WILLIAM JONISLLA ALFARO	JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE ASESORIA JURIDICA
13	HEBEL ALFREDO CARLOS ESTEBAN	JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
14	JOSE LUIS GALICIA RAMIREZ	GERENTE DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO TERRITORIAL
15	NICANOR QUISPE CASTAÑEDA	GERENTE DE ELECTRIFICACION, TELECOMUNICACIONES Y DESARROLLO ENERGETICO
16	EDWIN MASIAS SOLIS	GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO
17	HEIDEL MARCELO ROJAS VENTURA	GERENTE DE GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS
18	CARLOS HERRERA HANAMPA	GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL Y PUEBLOS ORIGINARIOS
19	YOHAN HURTADO RIVERA	GERENTE DE SUPERVISION

Nota. Datos obtenidos de la OGRH.

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Megantoni.



Nota. Municipalidad Distrital de Megantoni. <https://munimegantoni.gob.pe/organigrama/>

1.6.2 Recursos

La Municipalidad Distrital de Megantoni obtiene sus recursos principalmente de dos fuentes: el canon gasífero y las regalías. Los ingresos por concepto de canon gasífero son elevados debido a la explotación del gas natural en la región de Camisea, se reportó que, en 2025, sus ingresos por canon gasífero ascendieron a S/ 38 509 000.00. Adicionalmente, la municipalidad percibe ingresos por regalías derivadas de la explotación de recursos naturales en su jurisdicción, que en el mismo año En 2025 alcanzaron a S/ 98 146 000.00. (Pari, 2025)

Según la consulta amigable del Portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la Municipalidad Distrital de Megantoni cuenta con un Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) de S/387 705 862 y un Presupuesto Inicial Modificado (PIM) de S/390 390 085.00. Es la Municipalidad dentro de la región del Cusco con más presupuesto debido al canon y el sobre canon, sin embargo, pese a disponer de estos recursos, presenta limitaciones en el ámbito de la gestión pública, evidenciándose un déficit de habilidades gerenciales que impacta de manera significativa en el desempeño laboral de su personal administrativo.

1.6.3 Misión

La Municipalidad Distrital de Megantoni tiene como misión brindar servicios públicos de calidad con enfoque intercultural y ambiental a la población del Distrito de Megantoni a través de una gestión transparente y competitiva. (Italiano Pascal, 2023)

1.6.4 Visión

La Municipalidad Distrital de Megantoni es un distrito ecoturístico y energético que respeta la diversidad cultural e impulsa el bienestar de su población, impulsando el desarrollo sostenible en base a una gestión participativa intercultural y organizada del territorio. (Italiano Pascal, 2023)

1.7 Marco legal

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades: Regula la creación, naturaleza, autonomía, organización, funciones y régimen económico de las municipalidades, así como la relación entre diversas entidades públicas o privadas, también establece mecanismos de participación ciudadana. (Ley N° 27972, título I, art.1). (Congreso de la República del Perú, 2003)
- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado: Declara al Estado Peruano en proceso de modernización. Su objetivo es lograr una gestión pública eficiente, descentralizada, participativa y orientada a resultados, busca mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado a los ciudadanos y establece principios como la transparencia, eficacia, eficiencia, responsabilidad y participación ciudadana. (Congreso de la República del Perú, 2002)
- Texto Único Ordenado de la Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública: Consolida la Ley N° 27806 y todas sus modificaciones en un solo cuerpo normativo. Refuerza el principio de transparencia, garantizando el acceso a la información en poder de las entidades del Estado; establece la obligación de las instituciones de publicar información de oficio en sus portales de transparencia. Define los procedimientos para solicitar información, plazos de respuesta y causales de denegatoria. Además, precisa las excepciones al acceso (seguridad nacional, intimidad personal, información protegida por secreto

bancario, tributario, comercial o industrial). (Congreso de la República del Perú, 2019)

- Ley 30481, ley de creación del distrito de Megantoni: Se crea el distrito de Megantoni, con capital en la Comunidad Nativa de Camisea, en la provincia de La Convención, en la región Cusco. Se establece sus límites geográficos, disposiciones para la instalación de autoridades y un gobierno transitorio a cargo de la Municipalidad de Echarati. (Congreso de la República del Perú, 2016)
- Decreto Legislativo N°1057, decreto que regula el régimen especial de la contratación administrativa de servicios: Mediante este decreto se estableció el contrato administrativo de servicios (CAS), una modalidad especial para la contratación de personal en el sector público. Su objetivo es garantizar los principios de mérito y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo en la administración pública. (Gobierno del Perú, 2008)
- Resolución de Gerencia Municipal N°157-2025-GM-MDM/LC: Se resuelve aprobar la Directiva N°08-2025-GM/LC, ESCALA REMUNERATIVA MODIFICADA denominada: Normas de contratación del personal eventual para la ejecución de inversión y actividades en la Municipalidad de Megantoni. Se aplica al personal bajo el Decreto Legislativo N°276 (Ley de bases de la carrera administrativa del sector público), considerándose al personal administrativo y

Decreto Legislativo N°728 (Ley de productividad y competitividad laboral), considerándose al personal obrero. (Cisneros Quispe, 2025a)

- Resolución de Gerencia Municipal N°181-2025-GM-MDM/LC: Se resuelve aprobar la Directiva N°10-2025-GM/LC, ESCALA REMUNERATIVA denominada: Procedimiento para la selección, contratación, inducción y desvinculación bajo el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) transitorio y/o suplencia en la Municipalidad de Megantoni. (Cisneros Quispe, 2025b)

Capítulo II

Planteamiento del problema

2.1 Delimitación de la investigación

2.1.1 Territorial

La presente investigación se aplicó en la Municipalidad Distrital de Megantoni, ubicada en la Comunidad Nativa de Camisea S/N, en la provincia de La Convención, región Cusco.

2.1.2 Temporal

La presente investigación se desarrolló en el periodo 2025.

2.2 Planteamiento del problema

En un entorno cada vez más globalizado, los líderes a cargo de un grupo de personas, deben desarrollar y fortalecer habilidades gerenciales que sean adaptables a los cambios para lograr objetivos organizacionales; por lo tanto el rol de los gerentes es fundamental debido a que son quienes distribuyen responsabilidades clave para una correcta gestión mediante sus conocimientos y potenciales en los procesos administrativos, esto exige el desarrollo de competencias específicas para el cumplimiento de las funciones propias de su cargo. También se resalta que el éxito de las organizaciones no depende únicamente de contar con buenos gerentes, sino también de disponer de un capital humano equilibrado, ya que hoy en día los jefes y colaboradores representan la base del crecimiento de toda organización. (Álvarez Contreras et al., 2023)

En la actualidad, diversas organizaciones en el mundo tienen cambios, entonces están determinados a adaptarse a nuevas transformaciones que a su vez requerirá de personal con

conocimientos y capacidades indispensables para cumplir con las necesidades de tales instituciones u organizaciones. (López-Montero y Castillo-Castillo, 2023)

En América Latina, las organizaciones han priorizado la mejora de la calidad de la gestión gerencial, teniendo, así como enfoque principal las habilidades que poseen los colaboradores para el cumplimiento eficaz de sus funciones y responsabilidades tanto individuales como grupales para el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, en cuanto a la selección del personal administrativo en distintas entidades públicas se valora principalmente el perfil profesional y el desempeño. Por ello, es fundamental que las organizaciones cuenten con profesionales capaces de generar lealtad y confianza en su labor y en las relaciones interpersonales, lo que permitirá alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones. (López-Montero y Castillo-Castillo, 2023)

En el contexto peruano, las habilidades gerenciales son fundamentales para un adecuado desempeño laboral facilitan la toma de decisiones acertadas, ya que permiten tomar decisiones acertadas, identificar y resolver problemas, así como enfrentar los desafíos diarios en el entorno empresarial y administrativo. Por ello es indispensable que un líder desarrolle habilidades y competencias que le faciliten conducir al equipo y gestionar los procesos organizacionales, incluyendo la capacidad de evaluar los riesgos y beneficios de sus decisiones. Asimismo, en la Municipalidad Provincial de Puno se evidencia que las habilidades gerenciales efectivas influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los servidores públicos. Esto demuestra que el entorno actual es competitivo y exige que los directivos, jefes o gerentes cuenten no solo con una sólida formación profesional, sino también con habilidades desarrolladas a través de la experiencia, la capacitación y la observación. La comunicación es la habilidad más importante

que un gerente pueda poseer, ya que permite que todos los miembros del equipo estén alineados. (Hanco-Gomez et al., 2024)

En el ámbito regional, se identificó que la Municipalidad Distrital de Velille, en la provincia de Chumbivilcas – Cusco, enfrenta desde hace años una problemática relacionada con el desempeño laboral de sus trabajadores y se determinó la existencia de una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores, lo que evidenciaría la necesidad de implementar un programa de fortalecimiento orientado al desarrollo de conocimientos y habilidades comunicativas para así poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. En este sentido, se considera como factor clave a las habilidades gerenciales para alcanzar un mejor desempeño laboral del personal, ya que las autoridades deben ejercer su labor con integridad y honestidad, además de promover una comunicación efectiva que contribuya a la mejora continua del trabajo institucional. (Perez Monterola, 2022)

Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo las habilidades gerenciales influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de la Convención – Cusco en el periodo 2025. Debido a que se logró identificar un déficit en las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los responsables de estas unidades organizacionales, incluyendo a aquellos servidores públicos que ejercen funciones de supervisión y coordinación sin ostentar el título formal de jefe o gerente ya que compromete sustancialmente la eficiencia operativa, la calidad de los servicios públicos y, en última instancia, el bienestar de la población. El análisis de esta relación permitirá no solo comprender la situación actual de la Municipalidad Distrital de Megantoni, sino también proponer estrategias de mejora que fortalezcan la gestión institucional y con ello, se buscaría contribuir a una administración pública centrada en el desarrollo integral de sus trabajadores y de la comunidad.

2.2.1 Diagnóstico o evaluación del problema

En la región del cusco, investigaciones anteriores han evidenciado que existe una relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral la cual se ve afectada principalmente por la falta de capacitación del personal en el manejo de dichas competencias. En este sentido, una deficiente gestión de las habilidades gerenciales repercute negativamente en el rendimiento del personal administrativo lo cual generará una baja productividad e insatisfacción laboral. Por lo tanto, al existir una relación directa entre ambas variables, se deduce que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales contribuye de manera significativa a mejorar el desempeño laboral. (Zamalloa Calvo, 2019)

Si bien, la importancia de las habilidades gerenciales en el ámbito institucional y organizacional es indiscutible, se evidencia una notable ausencia de investigaciones que analicen de manera específica su relación e influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni durante el periodo 2025. Identificar y comprender esta situación resulta esencial para proponer, diseñar e implementar estrategias que fortalezcan la gestión organizacional, optimicen los procesos internos y contribuyan al cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

En el ámbito de las habilidades técnicas se evidencia que la instrucción formal de algunos gerentes resulta insuficiente debido a la falta de especialización, y en algunos casos a pesar de tener los conocimientos afines a sus áreas presentan experiencia profesional limitada, lo que explica sus errores administrativos y su rotación, frente a ello la municipalidad no implementa programas permanentes de actualización.

Respecto a las habilidades humanas se observa una deficiencia en el liderazgo de los gerentes tienen estilos autoritarios que restringen la participación y la motivación del personal.

Esto se refleja en un trabajo en equipo débil con falta de coordinación, es así que la comunicación asertiva no fluye de manera clara, genera malentendidos y retrasos en los procesos administrativos.

En relación con las habilidades conceptuales también se identifican deficiencias. Existe una escasa comprensión del entorno organizacional que limita la toma de decisiones estratégicas, del mismo modo la formulación de ideas carece de innovación y la resolución de conflictos es deficiente debido a que no se maneja los desacuerdos de manera constructiva.

2.2.2 Los síntomas o representación del problema

En la Municipalidad Distrital de Megantoni en el periodo 2025, se evidencia una gestión poco eficiente por parte de algunos jefes o gerentes de área, lo que se refleja en un bajo rendimiento en cuanto a las funciones específicas a su labor, ya sea por falta de experiencia en sus cargos o por temor a cometer errores. Del mismo modo, se observó una alta rotación de jefes en determinadas oficinas, llegando a designarse a responsables de oficina por periodos muy cortos, en algunos casos de apenas tres meses y, en situaciones más críticas, por menos de un mes.

Respecto al desempeño laboral, se identificó que algunos jefes no realizan una adecuada distribución de las actividades administrativas de manera equitativa o conforme al cargo del personal, lo que genera una ralentización en los procesos administrativos. Además, esta deficiente asignación provoca que algunos trabajadores cuenten con una mayor carga laboral que otros a pesar de tener la misma categoría, esto genera un ambiente laboral tenso, desmotivación e incomodidad entre los compañeros de trabajo.

2.2.3 *Las causas u origen del problema*

Según (Rios Alarcon y Martinez Rodriguez, 2023). En la actualidad, se observa que muchos cargos de dirección son asumidos por personas que, si bien cuentan con conocimientos técnicos relacionados a su especialidad, no han desarrollado las habilidades gerenciales necesarias para una gestión efectiva. La carencia de estas competencias puede conducir al colapso de una organización. Asimismo, existen diversos factores laborales que generan dificultades y repercuten de manera significativa en el desempeño laboral del personal.

En la Municipalidad Distrital de Megantoni, durante el periodo 2025, se evidenció una gestión públicamente deficiente por parte de diversos jefes, gerentes y servidores que ejercen funciones de supervisión y coordinación con personal a su cargo. Esta ineficiencia gerencial se manifestó en el bajo rendimiento de las funciones específicas inherentes a sus competencias, situación atribuible tanto a la falta de experiencia en los cargos asumidos como a una marcada aversión al riesgo que inhibe la toma de decisiones oportunas. Dichas conductas constituyen síntomas claros de una insuficiente dotación de habilidades gerenciales, particularmente en la capacidad para planificar actividades, organizar recursos, dirigir equipos, establecer controles de seguimiento, comunicar instrucciones claras y tomar decisiones asertivas. Estas competencias no son exclusivas de quienes ostentan el título formal de gerente; cualquier individuo que coordine personal a su cargo las requiere para un desempeño efectivo, independientemente de su denominación jerárquica. La ausencia de dichas habilidades en servidores públicos que supervisan subordinados explica directamente el bajo desempeño observado en la entidad.

Paralelamente, se observó una alta rotación de responsables en determinadas oficinas de la municipalidad, designándose jefes y coordinadores por periodos extraordinariamente breves que en algunos casos no superan los tres meses e, incluso, son inferiores a un mes. Esta

inestabilidad constituye un síntoma grave de disfuncionalidad organizacional, pues impide que quienes asumen funciones de liderazgo desarrollen las habilidades gerenciales necesarias para planificar a mediano plazo, organizar procesos sostenibles, dirigir equipos consolidados, implementar sistemas de control efectivos, establecer canales de comunicación fluidos y tomar decisiones fundamentadas. La brevedad de los periodos de gestión perpetúa un ciclo de administración reactiva y de corto alcance, donde la planificación se reduce a lo inmediato, la organización carece de estructura, la dirección se vuelve autoritaria o ausente, el control es inexistente, la comunicación se fragmenta y la toma de decisiones se basa en el temor al error.

Otro factor identificado es el desconocimiento, tanto por parte de los jefes como de la mayoría del personal administrativo, de los documentos de gestión administrativa de la municipalidad, los cuales no se encuentran actualizados ni son debidamente difundidos. Además, se suma la falta de capacitación dirigida a los jefes de área, lo que limita el fortalecimiento de la comunicación interna y el desarrollo de habilidades interpersonales dentro de cada oficina. Esta situación intensifica por la diversidad de procedencias del personal administrativo, quienes provienen de diferentes regiones del país y de distintas comunidades del propio distrito.

Por otro lado, algunos profesionales convocados rechazan asumir cargos de confianza en la entidad debido a la lejanía, ya que el único acceso para llegar es mediante transporte fluvial. Además de diversos factores como las condiciones climáticas, los riesgos para la salud asociados a ciertas enfermedades y las limitaciones en la calidad de vida dentro de la comunidad.

2.2.4 Pronóstico

Si en la Municipalidad Distrital de Megantoni no se fortalecen las habilidades gerenciales de los jefes de área, persistirá el problema de la alta rotación en estos cargos. Esta situación retrasa los procesos, ya que cada vez que un nuevo jefe se incorpora al equipo necesita un

periodo de adaptación para familiarizarse con el método de trabajo que exige la entidad, lo cual es gradual y demanda tiempo.

La falta de fortalecimiento de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales continuará generando ralentización en los procesos administrativos y una deficiente ejecución de las actividades. Asimismo, la escasa comunicación interna y la distribución de funciones y actividades asignadas por los jefes en determinadas oficinas continúa siendo ineficiente seguirá generando un clima laboral tenso y negativo, afectando la motivación y el compromiso del personal administrativo. Del mismo modo, la limitada capacidad para resolver conflictos se traducirá en una gestión poco innovadora y con baja capacidad de respuesta ante los desafíos organizacionales. Todo ello repercutirá directamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la entidad.

Si en las instituciones los trabajadores adoptan una visión conformista y se desenvuelven en un ambiente laboral marcado por la tensión y el estrés, no se sentirán motivados y esta falta de motivación repercutirá negativamente en su desempeño laboral, impidiendo alcanzar resultados óptimos y limitando el crecimiento tanto individual como organizacional. (Rios Alarcon y Martinez Rodriguez, 2023)

2.2.5 Control del pronóstico

Los jefes o gerentes en una organización son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales, ya que las habilidades gerenciales que posean representan una ventaja competitiva frente a otras entidades, el desarrollo de estas habilidades les permite mantener una interacción efectiva con el personal a su cargo, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral y en el fortalecimiento de la gestión organizacional. (Rios Alarcon y Martinez Rodriguez, 2023)

Es fundamental establecer un control más riguroso en la evaluación de los cargos de confianza, ya que no bastan los conocimientos técnicos sobre la labor a desempeñar. También es indispensable considerar la experiencia en liderazgo y analizar de manera objetiva las habilidades gerenciales que posean los futuros jefes, a fin evitar la rotación o permanencia breve de un jefe en un área, garantizar una gestión eficiente y un adecuado desempeño en sus funciones. Por ello, se deben establecer mecanismos de control como: evaluaciones periódicas al desempeño de los jefes de área, incluir en los informes de gestión las iniciativas orientadas al fortalecimiento institucional, y la realización de reuniones de retroalimentación entre jefes, que permitan ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos

Para fortalecer las habilidades gerenciales (técnicas, conceptuales, humanas) resulta fundamental implementar programas de formación y capacitación continua para reducir las brechas en habilidades gerenciales, comunicativas e interpersonales, ya que contribuyen a mejorar el desempeño laboral y promover un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. Un liderazgo participativo a través de actividades interculturales y dinámicas de trabajo en equipo permitirá generar un mejor ambiente laboral y colaborativo que puede fortalecer la integración entre trabajadores de distintas procedencias. Por otro lado, una mejor comprensión del entorno organizacional y el fortalecimiento de las capacidades para la resolución de conflictos podrá optimizar la gestión pública y potenciar el crecimiento personal y profesional del personal administrativo y de los jefes de área. En, este sentido, es indispensable implementar nuevas estrategias de comunicación interna y fortalecer la participación interna dentro de las oficinas.

Finalmente, para asegurar esta efectividad fue necesario desarrollar la presente investigación que contribuyó al fortalecimiento de las habilidades gerenciales y consecuentemente el desempeño laboral del personal administrativo.

2.3 Formulación del problema

2.3.1 Problema general

- PG: ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?

2.3.2 Problemas específicos

- PE1: ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?
- PE2: ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?
- PE3: ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 *Objetivo general*

- OG: Analizar la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

2.4.2 *Objetivos específicos*

- OE1: Analizar cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.
- OE2: Determinar cuál es la relación de las habilidades humanas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.
- OE3: Analizar cuál es la relación de las habilidades conceptuales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

2.5 Justificación de la investigación

La presente investigación se desarrollará debido a la importancia que tiene el recurso humano en la gestión pública, especialmente en el ámbito municipal. Actualmente, se observa que el desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad de Megantoni no alcanza los niveles esperados, lo que se relaciona con las limitaciones en el desarrollo y aplicación de habilidades gerenciales por parte de quienes ejercen funciones de dirección por la falta fortalecimiento de habilidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales. Este déficit impacta negativamente en la productividad del personal administrativo de la entidad. La presente

investigación generará nuevos aportes al conocimiento y servirá como antecedente valioso tanto para los jefes, trabajadores administrativos e incluso la siguiente gestión 2027-2030, constituyéndose en una guía de referencia. De esta manera, contribuirá al fortalecimiento de la gestión institucional.

2.5.1 Justificación teórica

Esta investigación se sustenta en teorías desarrolladas por diversos autores y tiene como propósito aportar fundamentos teóricos que permitan comprender cómo la carencia de habilidades gerenciales influye directamente en el desempeño laboral del personal administrativo. Este estudio es muy importante debido a que aporta al conocimiento ya existente sobre la gestión pública. Dentro de la teoría administrativa las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) serán determinantes para optimizar los procesos y alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, en el ámbito público dentro de la región Cusco no existen suficientes investigaciones que analicen la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

2.5.2 Justificación práctica

Al identificar las carencias en habilidades gerenciales permitirá plantear estrategias para la mejora como programas de capacitación y el fortalecimiento de habilidades gerenciales y de la comunicación interna. Estos resultados serán de gran apoyo para las autoridades de la municipalidad y podrán tomar mejores decisiones para lograr una mayor eficiencia en los procesos administrativos y fomentar un ambiente laboral óptimo que beneficie tanto a la institución como a la población. En la práctica, esta investigación tiene mucha importancia porque la Municipalidad Distrital de Megantoni, a pesar de contar con un presupuesto elevado

gracias al canon y sobre canon, tiene ciertas dificultades dentro de la gestión pública y en el desempeño laboral de sus trabajadores administrativos.

2.5.3 *Justificación social*

La presente investigación posee una relevante justificación social debido a que se analiza la relación ambas variables en la Municipalidad Distrital de Megantoni y se propone aspectos fundamentales para garantizar una gestión pública eficiente y orientada al bienestar de la población. El fortalecimiento de las habilidades gerenciales permitirá mejorar la capacidad de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y coordinación de los responsables de la gestión municipal, lo que repercutirá directamente en un mejor desempeño de los trabajadores administrativos y se reflejará en una mejor gestión y mejores procesos.

2.5.4 *Justificación metodológica*

Esta investigación se justifica metodológicamente porque se aplicará desde un enfoque cuantitativo que permitirá analizar la relación entre las variables de estudio de manera objetiva y medible. A través del uso de cuestionarios en la escala tipo Likert, se recopilará información confiable sobre las percepciones del personal administrativo respecto a las habilidades gerenciales de sus jefes y su propio desempeño laboral. Esto posibilitará establecer correlaciones claras y obtener evidencia empírica que sirva como base para futuras investigaciones y para la elaboración de propuestas de mejora en la gestión pública del distrito de Megantoni.

Capítulo III

Hipótesis

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis General*

- HG: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- HE1: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.
- HE2: Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.
- HE3: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

3.2 Identificación de las variables

3.2.1 *Variable independiente*

Habilidades gerenciales

3.2.2 *Variable dependiente*

Desempeño laboral

Desempeño Laboral	El desempeño laboral representa el conjunto de acciones consecuentes de los resultados que un trabajador demuestra en el ejercicio de sus funciones, este no se limita únicamente al cumplimiento de tareas básicas, sino que abarca la calidad y eficiencia de procesos, la capacidad para resolver problemas en el área de trabajo y la contribución al logro de los objetivos organizacionales. Un trabajador con alto desempeño no solo ejecuta sus labores según lo establecido, sino que demuestra proactividad, busca oportunidades de mejora y se adapta a los cambios del entorno, su impacto trasciende las responsabilidades individuales, influyendo positivamente en el equipo y en la organización como un todo (Yupanqui, 2022).	Borman y Motowidlo, plantean la teoría de desempeño tarea – contexto. Por un lado, surge desde el contexto individual, manifestándose mediante la ejecución eficiente de las funciones designadas, cumpliendo con los objetivos establecidos y asumiendo las responsabilidades del rol asignado. Por otro lado, dentro del contexto grupal, fundamentándose en la dinámica colectiva que toda organización requiere. (Andrade et al., 2020).	Desempeño de tarea	Acciones productivas directas Acciones productivas indirectas
			Desempeño de contexto	Conocimiento de autodisciplina Facilitación interpersonal

Nota. Elaboración propia

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo en una investigación se caracteriza por tener planteamientos específicos y estar orientado a variables medibles. Utiliza instrumentos estandarizados y datos numéricos, con el objetivo de estudiar una realidad objetiva. Este método representa un conjunto de procesos organizados secuencialmente para comprobar suposiciones y obtener resultados precisos. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

La presente investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia de La Convención – Cusco 2025” es una investigación con enfoque cuantitativo.

4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que corresponde al básico busca ampliar el conocimiento de las variables y su relación, además este tipo de estudio sirve de base teórica para futuros estudios aplicados y no tiene como propósito la aplicación inmediata. (Arroyo Morales, 2020)

La presente investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia de La Convención – Cusco 2025” es de tipo básica porque busca profundizar y la ampliación de los conocimientos.

4.3 Nivel de Investigación

El nivel o alcance de la investigación correspondiente al descriptivo-correlacional se centra en especificar las propiedades y características de conceptos de las variables de estudio, además examina el grado de relación entre dos variables de estudio; sin embargo, a menudo se

extiende al análisis de tres, cuatro o incluso más variables, además son útiles para identificar cómo una variable puede comportarse en función de otras variables relacionadas. Estas tienden a ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Se considera una correlación positiva siempre y cuando los casos con valores elevados en una variable se relacionan de manera directamente proporcional en la otra variable. Por otro lado, tiende a ser negativa cuando los casos con valores elevados en una variable tienden a mostrar valores bajos en la otra. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

Esta investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia de La Convención – Cusco 2025” adopta un nivel de investigación descriptivo-correlacional debido a que se especifican las características de las variables y se busca entender la relación que existe entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral.

4.4 Métodos de investigación

El método inductivo se caracteriza por partir de principios o teorías generales para llegar al análisis de situaciones específicas. Una vez que estos fundamentos han sido comprobados y aceptados como válidos, se aplican a casos concretos con el fin de explicar o comprender hechos particulares. En este sentido, este método se sustenta en bases teóricas que orientan la interpretación y el estudio de situaciones específicas. (Prieto Castellanos y Prieto Castellanos, 2017)

En la presente investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia de La Convención – Cusco

2025” se emplea el método deductivo porque se fundamenta en bases teóricas generales para un estudio de situaciones específicas.

4.5 Diseño de investigación

El diseño de investigación no experimental se entiende como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño de investigación no varía intencionalmente la variable independiente para observar su efecto en otras variables, si no que se observan situaciones ya existentes. La variable independiente ocurre de manera natural y no puede ser manipulada. Lo que se efectúa en la investigación no experimental es la observación y medición de las variables tal como se presentan en su contexto natural. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

Además de corte transversal debido a que recolecta datos en un momento específico. Su propósito es describir las variables en una población determinada, determinar su nivel en ese momento, evaluar una situación, y analizar la incidencia, causa-efecto o relación de ciertas variables, así como su interrelación en un determinado momento. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

Por lo antes expuesto, la presente investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Megantoni, provincia de La Convención – Cusco 2025” tiene un diseño no experimental ya que no se manipulan las variables y también adopta un corte transversal debido a que se evalúa la relación de las variables en el año 2025.

4.6 Población y muestra

4.6.1 Población

La población o universo se entiende como el conjunto de todos los elementos o casos que cumplen con determinadas especificaciones establecidas. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

El presente trabajo de investigación considera como población al personal administrativo de la entidad. La municipalidad distrital de Megantoni cuenta con 580 trabajadores administrativos en planta.

Figura 9

Categorías del personal de la Municipal de la Municipalidad Distrital de Megantoni.

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE MEGANTONI	
CATEGORÍAS	CANTIDAD
ESPECIALISTA	63
ADMINISTRADOR DE INVERSION	1
FORMULADOR DE PROYECTOS DE INVERSION	11
PROYECTISTA, EVALUADOR DE PROYECTOS DE INVERSION	20
INGENIERO DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE	7
LIQUIDADOR FINANCIERO	21
LIQUIDADOR TECNICO	7
MONITOR DE PROYECTOS DE INVERSION	13
TECNICO ADMINISTRATIVO	216
TECNICO FORESTAL, SOCIAL, AGROPECUARIO Y/O VIVERISTA	41
ASISTENTE TECNICO DE INVERSION	40
ASISTENTE DE PROMOCION PRODUCTIVO AMBIENTAL SOCIAL	16
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	124
TOTAL	580

Nota. Datos obtenidos de la OGRH.

Figura 10

Niveles jerárquicos del personal administrativo.



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La Figura 10 evidencia que existe una distribución jerárquica del personal administrativo, la cual se ha organizado en cuatro niveles. Esta clasificación muestra una línea jerárquica claramente definida y contrastada por la escala remunerativa, donde cada nivel posee funciones específicas y mantiene una relación de subordinación respecto al nivel inmediato superior. El nivel directivo lo conforman los jefes y gerentes de cada área; el nivel de profesionales y coordinación desarrolla funciones especializadas y de gestión; el nivel técnico ejecuta actividades operativas y de soporte técnico; finalmente el nivel de asistencia proporciona apoyo administrativo y logístico para el cumplimiento de las funciones institucionales. Esta organización favorece la coordinación, la asignación de responsabilidades y el adecuado funcionamiento de la Municipalidad.

4.6.2 Muestra

La muestra se entiende como un subgrupo de la población o universo identificado, mediante los cuales se logrará recolectar datos necesarios y además deberá mantener un carácter representativo, de esta manera se podrá generalizar los resultados. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020).

El muestreo aleatorio simple es una técnica de muestreo probabilístico ampliamente utilizada en la investigación científica, ya que garantiza que todas las unidades de análisis dentro de la población tengan una probabilidad conocida, igual y distinta de cero de ser seleccionadas para la muestra. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020).

Para el cálculo del muestreo aleatorio simple, se considera un nivel de confianza al 95%, y el margen de error será 5% en una población finita de 580 personales administrativos. Se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, cuya fórmula es:

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

Donde:

n = tamaño de muestra para realizar el trabajo de campo.

N = tamaño de población, en este caso 580 personas.

Z = valor que depende del nivel de confianza que se desea para los resultados. Para un nivel de confianza al 95% Z deberá tener un valor de 1.96, este valor asegura que los resultados estén dentro de un rango aceptable reduciendo la probabilidad de error estadístico.

p = probabilidad de éxito, representa la proporción esperada de individuos que cumplen con la característica estudiada, en este caso 0,5 (50%). Se utiliza 0,5 porque es la situación más conservadora y asegura que la muestras sea suficiente para detectar diferencias significativas.

q = probabilidad de fracaso; es la proporción de individuos que no cumplen con la característica estudiada ($1-p$), complementa con p para calcular la varianza de la proporción, que es necesaria para determinar el tamaño de la muestra.

e = margen de error; nivel de precisión que desea en lo resultado, en este casi al 5% (0.05), este valor indica cuánto pueden variar los resultados de la muestra respecto a la población total, mientras el margen de error sea menor, la exactitud será mayor.

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(580) * (1.96^2) * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 * (580 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 231.3$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra son 231 personas. El resultado de este cálculo asume una proporción de 0.5 para maximizar el tamaño de muestra.

La muestra se distribuyó mediante muestreo probabilístico estratificado con asignación proporcional, cuya fórmula es:

$$n_h = \frac{N_h}{N} * N$$

Donde:

n_h = muestra que corresponde a cada categoría.

N_h = cantidad de personas que tiene cada categoría.

N = población total.

n = tamaño total de la muestra.

Sustituyendo valores, la muestra estratificada sería la siguiente:

Tabla 2

Valores de estratificación de la muestra.

Categorías	Población (N_h)	%	Muestra (n_h)
Especialista	63	10.86%	25
Administrador de inversión	1	0.17%	1
Formulador de proyectos de inversión	11	1.90%	4
Proyectista, evaluador de proyectos de inversión	20	3.45%	8
Ingeniero de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente	7	1.21%	3
Liquidador financiero	21	3.62%	8
Liquidador técnico	7	1.21%	3
Monitor de proyectos de inversión	13	2.24%	5
Técnico administrativo	216	37.24%	86
Técnico forestal, social, agropecuario y/o viverista	41	7.07%	16
Asistente técnico de inversión	40	6.90%	16
Asistente de promoción productivo ambiental social	16	2.76%	6
Auxiliar administrativo	124	21.38%	49
TOTAL	580	100.00%	231

Nota. Elaboración propia.

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1 Cuestionarios

El cuestionario es el instrumento que más se utiliza para la recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas ya sean cerradas o abiertas, diseñadas para medir una o más variables y una de sus escalas de medición es la escala ordinal tipo Likert (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

La escala de Likert, propuesta por Rensis Likert en 1932, continúa siendo uno de los instrumentos más utilizados en la investigación. Este método está conformado por una serie de afirmaciones o enunciados sobre los cuales los participantes expresan su grado de acuerdo o desacuerdo mediante una escala de cinco categorías. A cada una de estas opciones se le asigna un valor numérico, lo que permite obtener una puntuación para cada afirmación. Finalmente, la suma de las puntuaciones de todos los ítems proporciona el puntaje total del participante respecto a la variable evaluada. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

4.7.2 Diseño y escala de cuestionario

Tabla 3

Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario para la variable habilidades gerenciales.

ALTERNATIVAS	NIVEL: Escala ordinal (Likert)
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Valores de calificación que se utilizó en el cuestionario para la variable desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	NIVEL: Escala ordinal (Likert)
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Nota. Elaboración propia.

4.7.3 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento hace referencia al nivel en que su aplicación se repite al mismo individuo, caso o muestra produce resultados similares, consistentes y coherentes.

(Hernández Sampieri, 2018)

El instrumento del presente trabajo de investigación se evaluó con el Alfa de Cronbach.

Como pauta general, (George y Mallery, 2003) proponen las siguientes pautas interpretativas para valorar los coeficientes alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

Tabla 5*Prueba de confiabilidad.*

Variable / Instrumento	Coef.	N° de elementos
Cuestionario de Habilidades Gerenciales	0.914	17
Cuestionario de desempeño laboral	0.843	12

Nota. Elaboración propia a partir de SPSS V.26

En la Tabla 5, el coeficiente del Alpha de Cronbach para la variable de habilidades gerenciales fue de 0.914 y de la variable desempeño laboral fue de 0.843; en ambos casos el Coeficiente alfa es mayor a 0.7, por lo que se demostró que las mediciones de ambas variables fueron estables y coherentes.

4.7.4 Validez

La validez hace referencia al nivel en que un instrumento mide la variable que se propone a evaluar, se alcanza cuando se evidencia que sus indicadores empíricos representan el concepto abstracto que se determina a medir. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2020)

La validez del presente trabajo se realizó por el juicio de tres expertos, se consultó a especialistas en el tema, quienes evaluaron la pertinencia y coherencia de los ítems del instrumento.

Tabla 6

Validación de cuestionario por juicio de experto.

Experto	Grado Académico	Cargo	Institución	Validez
Waldo Alex Pando Diaz	Licenciado en Administración	Docente	UNSAAC	83%
Isela Baca Umeres	Doctora en Administración	Docente	UNSAAC	80%
Ronald Arturo Bohorquez Aguirre	Magister en Administración	Docente	UNSAAC	80%

Nota. Elaboración propia.

4.8 Técnicas estadísticas de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante la utilización de estadística descriptiva e inferencial. Se construyó una base de datos en Excel y posteriormente se procesó la información con el software SPSS versión 26, a fin de obtener estadísticas descriptivas, como frecuencias y porcentajes, que permitan interpretar los resultados de manera agrupada según las variables y sus dimensiones.

Luego se aplicó la estadística inferencial. Para ello, se realizó la prueba de normalidad con el propósito de determinar el estadístico adecuado. Seguidamente, se plantearon las hipótesis nula y alterna, y finalmente se procedió a la interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo V

Resultados

5.1 Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Megantoni. Por ello, partimos desde la ciudad de Cusco en un trayecto de cinco horas hacia la ciudad de Quillabamba, luego nos hemos dirigido hacia el centro poblado de Ivochote, que se encuentra a seis horas en auto de la ciudad de Quillabamba; finalmente nos esperó un trayecto en bote para recorrer el río Urubamba, donde pasamos por el Santuario Nacional de Megantoni y el majestuoso Pongo de Mainique, luego de cinco horas llegamos a la comunidad nativa de Camisea (capital del distrito de Megantoni).

Para obtener la autorización de aplicación por parte de la entidad se presentó la documentación correspondiente para poder iniciar con la aplicación, al recibir respuesta favorable por parte de la entidad se identificó participantes de la muestra, ello mediante el muestreo aleatorio simple, asignando un número a cada integrante de la población y seleccionando al azar los 231 participantes. Seguidamente se aplicaron los cuestionarios, con los cuales se realizó la base de datos en formato Excel, estos fueron agrupados según promedios mediante la baremación, la base resultante se trasladó a SPSS V.26 para proceder con el análisis inferencial.

5.2 Presentación de resultados

Para analizar las variables, dimensiones e indicadores se utilizó la baremación de datos mediante promedios, considerando una amplitud igual para cada grupo. Se estableció un puntaje promedio mínimo de 1 y máximo 5, con una amplitud de 4. Para agruparlos en tres grupos se asignó un rango de 1.33 ($4/3$) a cada grupo. El análisis inicial consistió en una descripción de dimensiones

e indicadores; posteriormente, se realizaron pruebas inferenciales para dar respuesta a los objetivos, lo que implicó la verificar la distribución de cada variable.

Tabla 7

Baremación de datos.

Variable	Nivel	Rangos	Variable	Nivel	Rangos
Habilidades gerenciales	Bajo	[1-2.33]	Desempeño laboral	Bajo	[1-2.33]
	Medio	[2.34-3.66]		Medio	[2.34-3.66]
	Alto	[3.67-5]		Alto	[3.67-5]

Nota. Elaboración propia a partir de baremación según puntajes promedio por variable/dimensiones

Tabla 8

Interpretación de niveles.

Nivel	Puntaje
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Nota. Elaboración propia a partir de baremación según puntajes promedio

Posteriormente, dichos promedios fueron comparados con los intervalos definidos en el baremo, permitiendo clasificarlos en los niveles bajo, medio y alto. La tabla 8 y los anexos presentan la escala utilizada para esta interpretación.

5.2.1 Análisis descriptivo

5.2.1.1 Variable habilidades gerenciales

Tabla 9

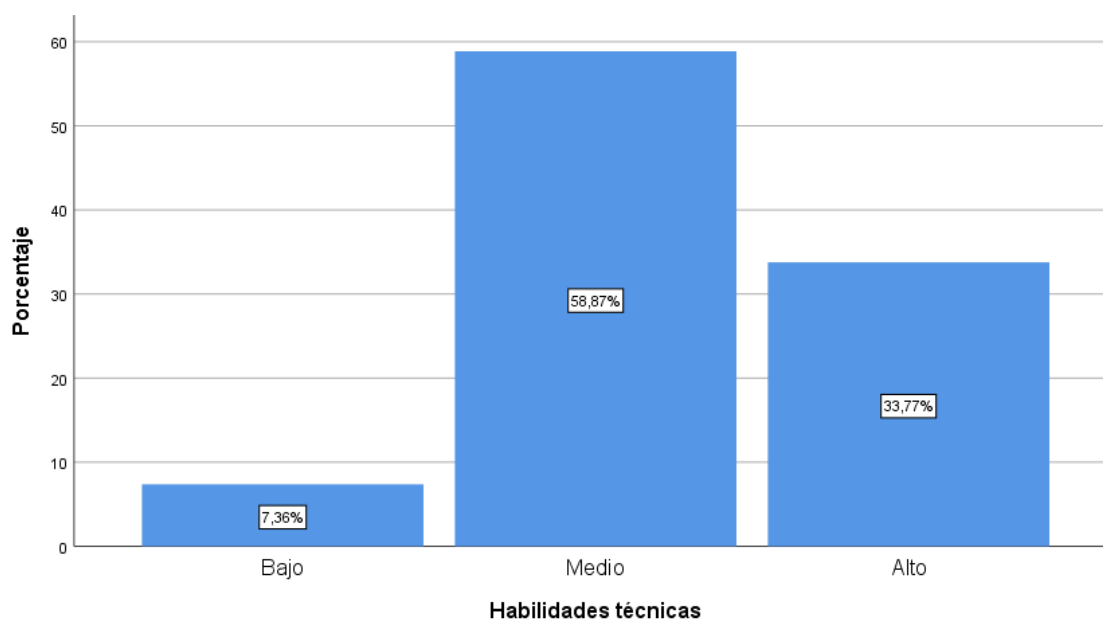
Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades técnicas.

Nivel	Habilidades técnicas
	f (%)
Bajo	17 (7.36%)
Medio	136 (58.87%)
Alto	78 (33.77%)
Total	231 (100%)

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 11

Niveles de habilidades técnicas.



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Los resultados presentados, en la tabla 9 y figura 11 muestran que los niveles de las habilidades técnicas de los jefes de distribuyen de la siguiente manera: 58.87% corresponden al nivel medio, 33.77% al nivel alto y 7.36% al nivel bajo.

Estos resultados demuestran que, según la perspectiva del personal administrativo, los jefes poseen habilidades técnicas en un nivel regular, aunque con un amplio margen de mejora, especialmente relacionado con la experiencia profesional. Si bien la permanencia en la entidad puede contribuir con este factor, es importante evitar la rotación frecuente de los jefes o, en tal caso realizar una evaluación previa que permita verificar si su perfil se adapta a la jefatura antes de su contratación.

Tabla 10

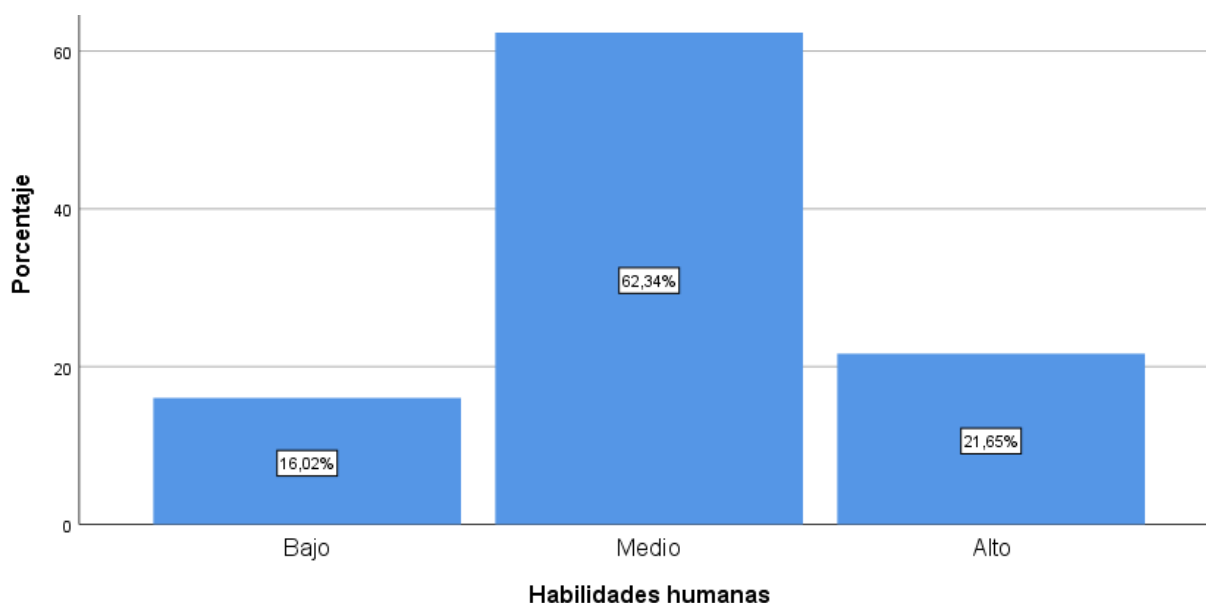
Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades humanas.

Nivel	Habilidades humanas
	f (%)
Bajo	37 (16.02%)
Medio	144 (62.34%)
Alto	50 (21.65%)
Total	231 (100%)

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 12

Niveles de habilidades humanas.



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Los resultados de la tabla 10 y figura 12 demuestran que las habilidades humanas de los jefes se perciben en un 62.34% en el nivel medio, 21.65% con el nivel alto y 16.02% con el nivel bajo.

Estos hallazgos indican que el perfil humano de los jefes se encuentra en un nivel regular, sin embargo, se destaca de manera sobresaliente la competencia en comunicación asertiva, la cual opera como un pilar fundamental para la coordinación interna. No obstante, el trabajo en equipo presenta una evaluación más moderada, lo que indica que la eficacia individual en la interacción no se traduce automáticamente en una colaboración sinérgica, revelando un área para priorizar acciones de mejora.

Tabla 11

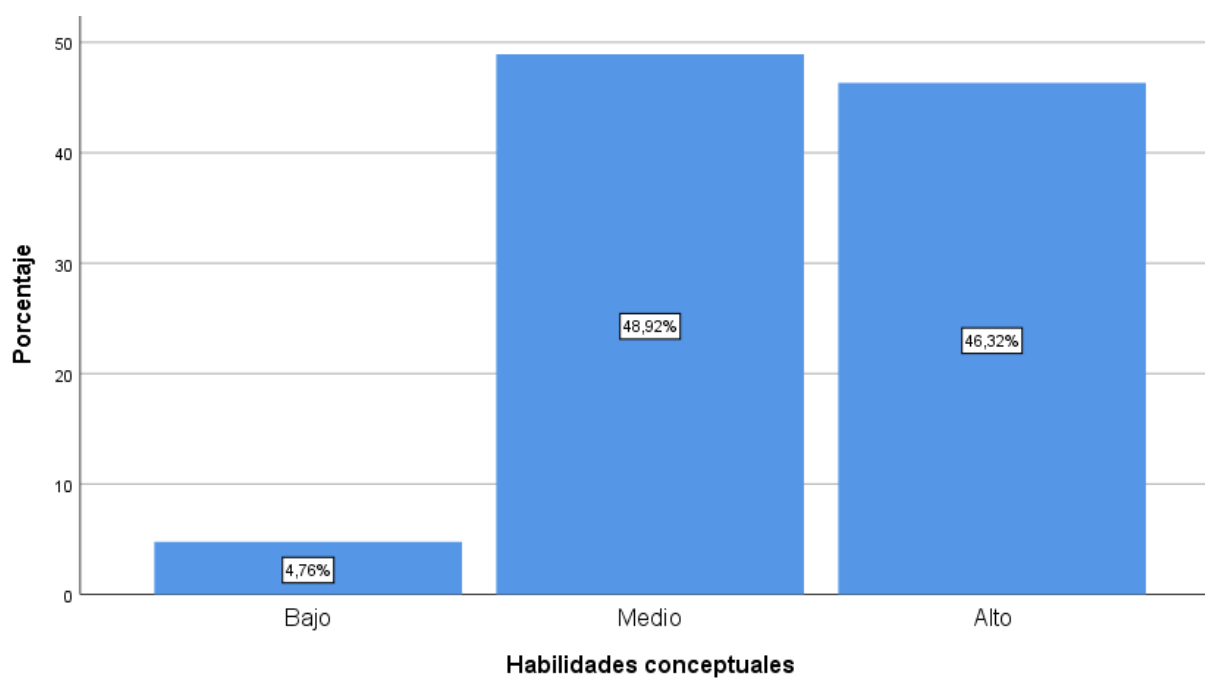
Tabla de frecuencias de la dimensión habilidades conceptuales.

Nivel	Habilidades conceptuales
	f (%)
Bajo	11 (4.76%)
Medio	113 (48.92%)
Alto	107 (46.32%)
Total	231 (100%)

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Figura 13

Niveles de habilidades conceptuales.



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Los resultados de la tabla 11 y figura 13 demuestran que las habilidades conceptuales de los jefes presentan un 48.92% con el nivel medio, 46.32% con el nivel alto y 4.76% con el nivel bajo.

Esta dimensión presenta factores con cumplimiento adecuado en su mayoría, denotando que en la actualidad la situación oscila entre lo aceptable y lo óptimo sin consolidarse. La resolución de conflictos resulta el indicador más desafiante, lo que configura un escenario donde los jefes pueden identificar problemas o formular ideas, pero encuentra dificultades en la fase decisiva de implementar soluciones efectivas, por lo tanto, aún hay dificultad de técnicas de mediación y toma de decisiones.

5.2.1.1 Variable desempeño laboral

Tabla 12

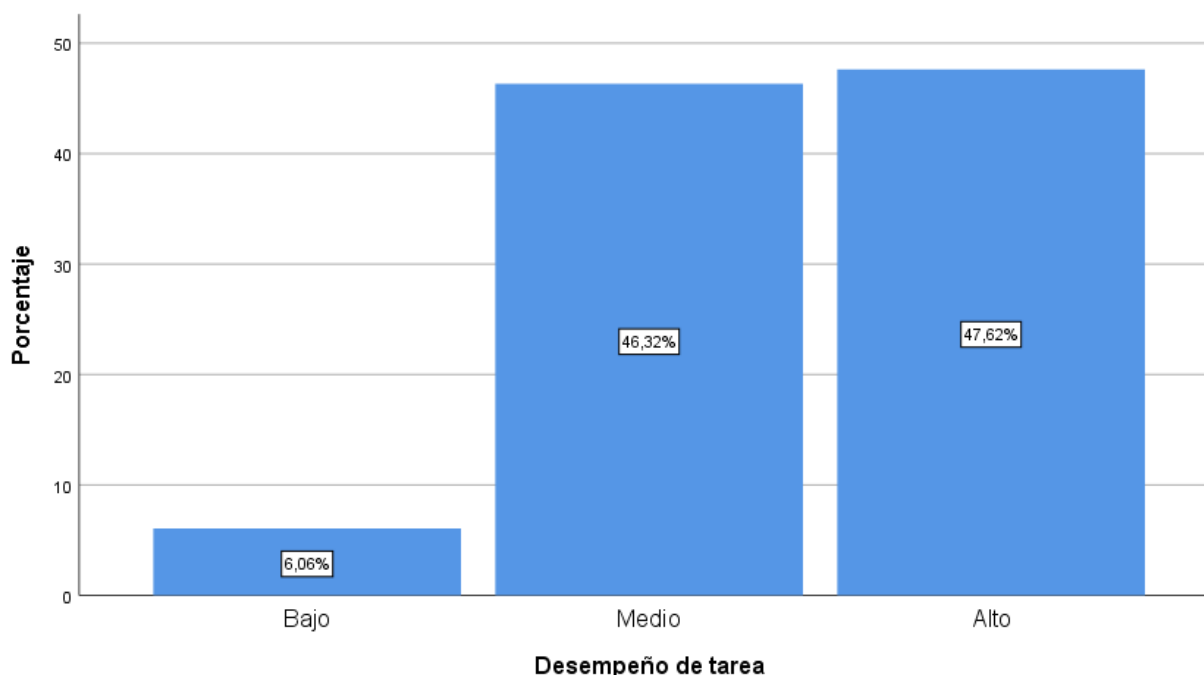
Tabla de frecuencias de la dimensión desempeño de tarea.

Nivel	Desempeño de tarea
	f (%)
Bajo	14 (6.06%)
Medio	107 (46.32%)
Alto	110 (47.62%)
Total	231 (100%)

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Figura 14

Niveles de desempeño de tarea.



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Los resultados de la tabla 12 y figura 14 demuestran los niveles de la dimensión desempeño de tarea donde se observa que es alto en un 47.62% de la muestra, medio en un 46.32% y bajo en 6.06%.

Los resultados configuran una fuerza laboral donde el cumplimiento de las responsabilidades directas se encuentra entre niveles altos y medios. Esta situación sugiere la ausencia de una cultura homogénea de alto rendimiento en las labores fundamentales de cada trabajador. Las acciones productivas indirectas que implican responsabilidades principales muestran una tendencia aún más marcada hacia lo medio, implicando que las actividades de soporte y coordinación representan una oportunidad clave para incrementar la productividad mediante una mayor estandarización y eficiencia.

Tabla 13

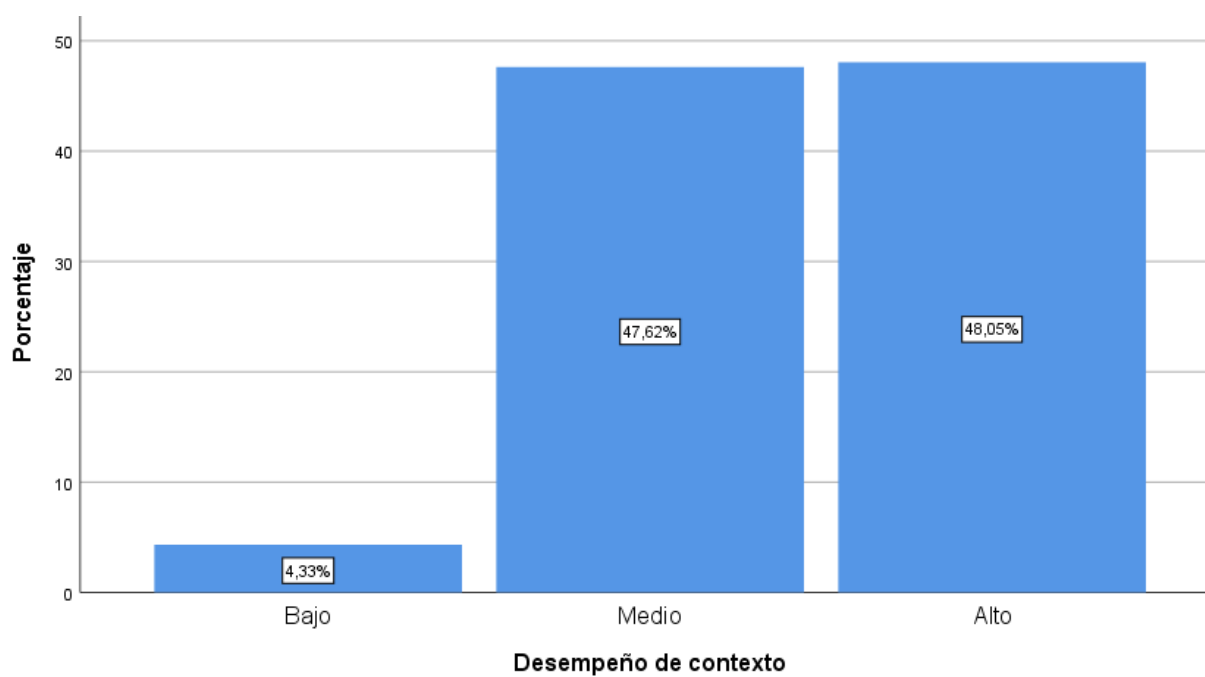
Tabla de frecuencias de la dimensión desempeño de contexto.

Nivel	Desempeño de contexto
	f (%)
Bajo	10 (4.33%)
Medio	110 (47.62%)
Alto	111 (48.05%)
Total	231 (100%)

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario.

Figura 15

Niveles de desempeño de contexto.



Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Los resultados de la tabla 13y figura 15 demuestran los niveles del desempeño de contexto donde se observa que es alto conforme a un 48.08% de la muestra, medio en un 47.62% y bajo en 4.33%.

El desempeño contextual, vinculado a la contribución voluntaria al clima organizacional, se distribuye de manera uniforme entre lo alto y lo medio. Este equilibrio refleja un entorno laboral positivo, pero con un potencial de mejora en la proactividad y el compromiso que va más allá de lo estrictamente requerido.

5.2.2 *Análisis inferencial*

5.2.2.1 Objetivo general, análisis de la relación de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral

Tabla 14

Prueba de normalidad.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,062	231	,032
Habilidades técnicas	,063	231	,027
Habilidades humanas	,106	231	,000
Habilidades conceptuales	,118	231	,000
Desempeño laboral	,084	231	,000

Nota. Elaboración en base a los resultados del cuestionario

Los resultados de la tabla 14 demuestran que todas las variables y dimensiones a analizar presentan una distribución no normal, ya que el valor Sig. de la prueba Kolmogorov-Smirnov es menor a 0.05. Esto quiere decir que la mayoría de datos no presenta una distribución típica normal con mayor frecuencia en los rangos medios y sin valores atípicos. Por ende, se procederá

con la prueba inferencial Rho de Spearman que resulta la más adecuada para este tipo de distribución de datos.

Tabla 15

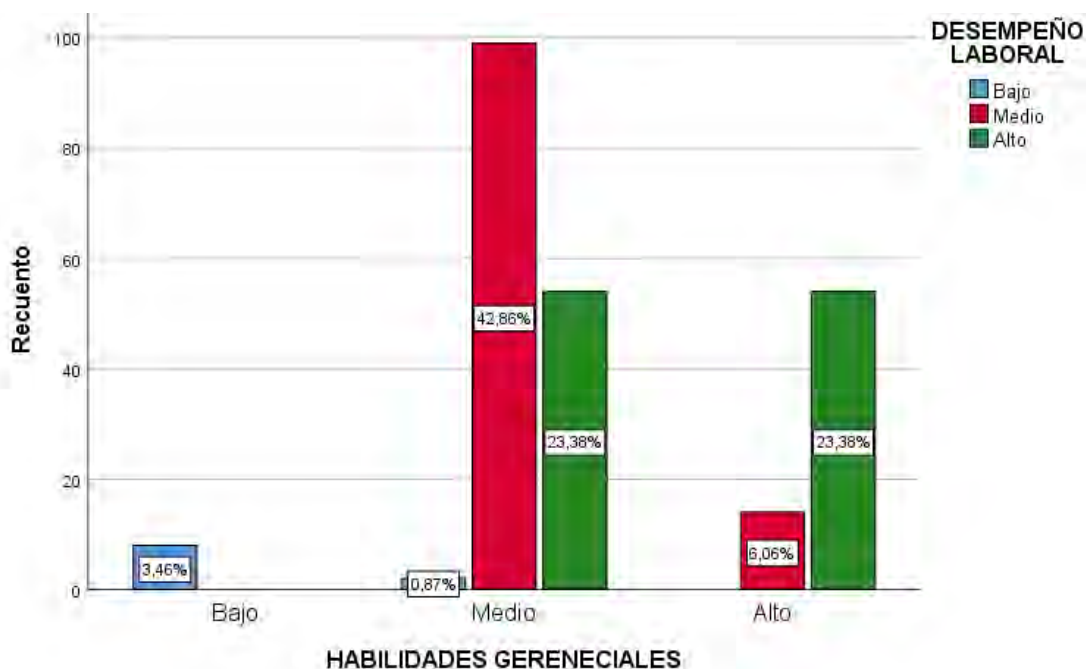
Tabla cruzada habilidades gerenciales-desempeño laboral del personal administrativo de la MDM.

			Desempeño laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Habilidades gerenciales	Bajo	Recuento	8	0	0	8
		% del total	3,5%	0,0%	0,0%	3,5%
	Medio	Recuento	2	99	54	155
		% del total	0,9%	42,9%	23,4%	67,1%
	Alto	Recuento	0	14	54	68
		% del total	0,0%	6,1%	23,4%	29,4%
Total	Recuento	10	113	108	231	
	% del total	4,3%	48,9%	46,8%	100,0%	

Nota. Agrupación según baremos (tabla 1). $\chi^2=221.510$ (Sig.<0.05)

Figura 16

Niveles de habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la MDM.



Nota. Agrupación según baremación (Tabla 1)

Los resultados de la tabla 15 y figura 16 muestran que el desempeño laboral es medio, según la tabla 15 para la mayoría de la muestra del personal administrativo de la MDM o de los encuestados (48.9%), mientras que una proporción importante considera que es alto. Por otra parte, las habilidades gerenciales son medias para la mayoría (67.1%) mientras que el 29.4% considera que son altas. Respecto a los valores cruzados, la mayoría considera tanto al desempeño laboral como a las habilidades gerenciales en un nivel medio (42.9%), se observa que la mayor proporción de trabajadores se encuentra entre las valoraciones medio/altas tanto del desempeño laboral y las habilidades gerenciales, siendo solo 3.5% de la muestra que considera a ambas variables en el nivel bajo. Asimismo, se observa que el χ^2 corrobora asociación considerando el análisis inferencial por niveles

Estos hallazgos demuestran una situación favorable en la institución, aunque con un amplio margen de perfeccionamiento, ya que, si bien existen pocas frecuencias en los niveles bajos de ambas variables, la mayoría de la muestra se encuentra en el nivel medio y regular, por ende, aún existe un amplio margen de mejora ya que el nivel alto y adecuado es el esperado para lograr el mejor desarrollo de tareas directas e indirectas de cada trabajador en la institución.

5.3 Pruebas de hipótesis

5.3.1 Prueba de hipótesis general

HG_a: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

Tabla 16

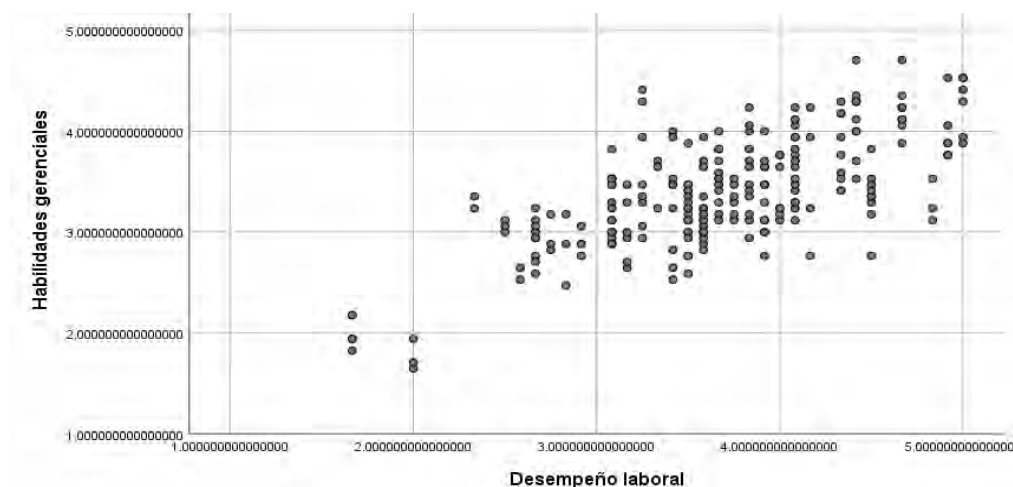
Prueba de hipótesis general (Correlación habilidades gerenciales-desempeño laboral).

			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,638**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,638**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

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

Figura 17

Distribución de desempeño laboral-habilidades gerenciales.



Nota. Asociación positiva con línea de tendencia ascendente

Los resultados de la tabla 16 confirman que las variables tienen correlación significativa, ya que $\text{Sig.} < 0.05$, por otra parte, el coeficiente $\text{Rho} = .638$, al ser positivo se corrobora asociación directa o positiva, el valor indica que la asociación es media. En ese sentido, se corrobora la hipótesis HG_a , ya que se evidencia asociación significativa y directa entre las variables.

El aporte de las habilidades gerenciales tiene implicancias en el desempeño laboral del personal administrativo de la MDM, en cuanto permite una mejor guía y ambiente laboral en la institución, lo que repercute favoreciendo el desarrollo de las tareas de cada trabajador. Este resultado, conforme a la muestra probabilística, puede ser generalizado indicando que en toda la municipalidad las habilidades gerenciales aportan al desempeño, incluyendo todas las unidades orgánicas de la institución.

5.3.2 Prueba de hipótesis específicas

HE1a: Las habilidades gerenciales técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.

Tabla 17

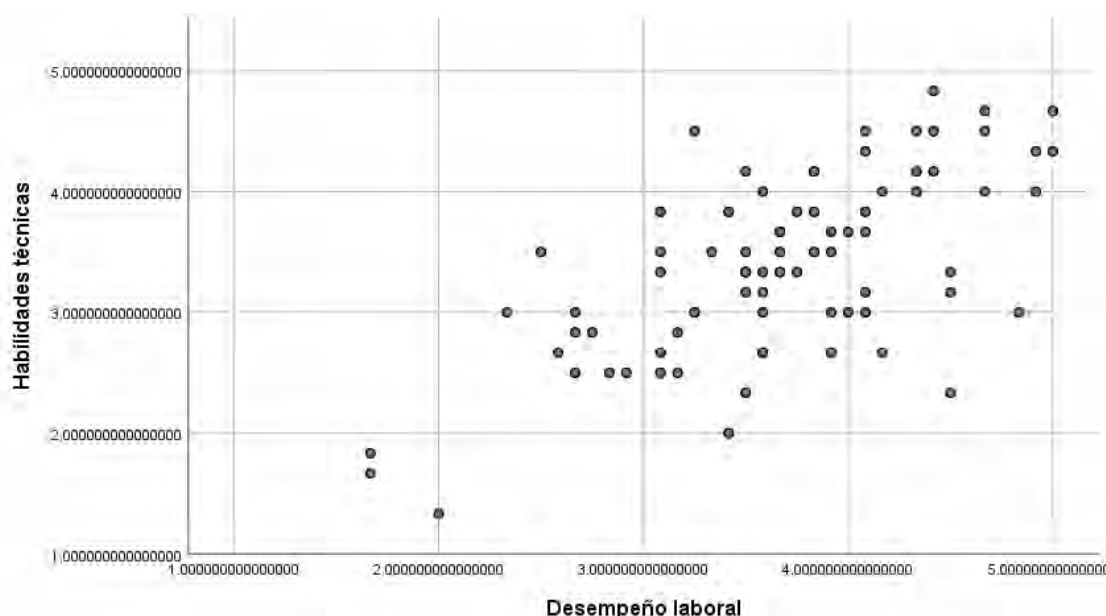
Prueba de hipótesis específica 1 (Correlación habilidades técnicas-desempeño laboral).

			Habilidades técnicas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,574**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,574**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

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

Figura 18

Distribución de habilidades técnicas y desempeño laboral.



Nota. Asociación positiva con línea de tendencia ascendente

Los resultados de la tabla 17 confirman que las habilidades técnicas tienen correlación significativa con el desempeño laboral, ya que $\text{Sig.} < 0.05$, el coeficiente $\text{Rho} = .574$, al ser positivo corrobora asociación directa o positiva, el valor indica que la asociación es media. En ese sentido, se corrobora la hipótesis HE1_a , ya que se evidencia asociación significativa y directa entre las variables.

El aporte de la instrucción formal, experiencia y capacitación del personal a cargo de grupos es relevante al proporcionar herramientas adecuadas para una guía adecuada fomentando el desempeño.

HE2_a: Las habilidades gerenciales humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025

Tabla 18

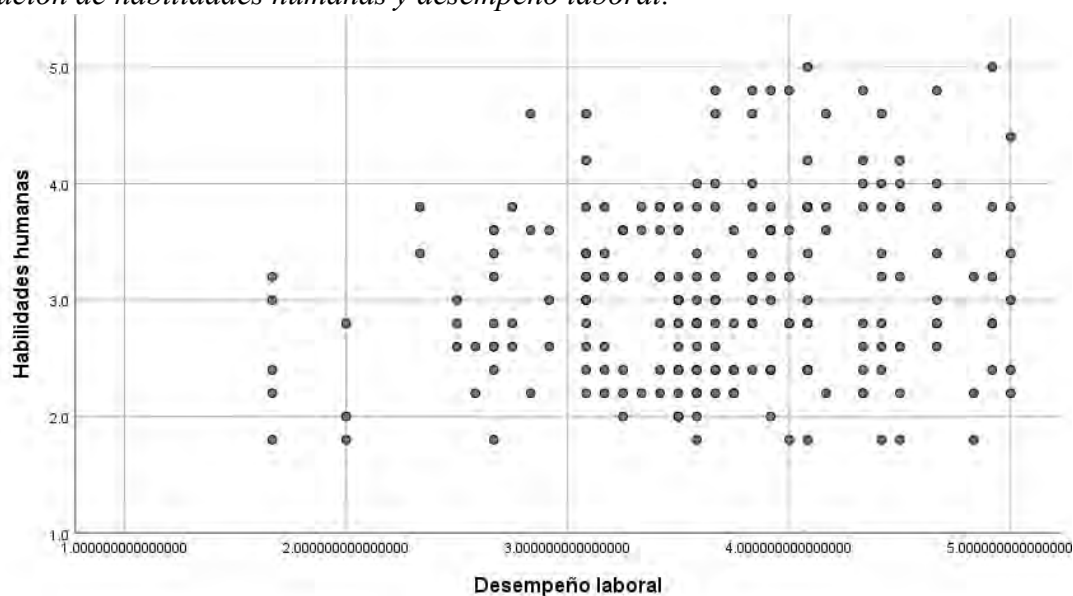
Prueba de hipótesis específica 2 (Correlación habilidades humanas-desempeño laboral).

			Habilidades humanas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,131*
		Sig. (bilateral)	.	,046
		N	231	231
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,131*	1,000
		Sig. (bilateral)	,046	.
		N	231	231

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

Figura 19

Distribución de habilidades humanas y desempeño laboral.



Nota. Asociación positiva con línea de tendencia ascendente

Los resultados de la tabla 18 confirman que las habilidades humanas tienen correlación significativa con el desempeño laboral, ya que $\text{Sig.} < 0.05$, el coeficiente $Rho = .131$, al ser positivo corrobora asociación directa o positiva, el valor indica que la asociación es de grado débil. En ese sentido, se corrobora la hipótesis HE2_a, ya que se evidencia asociación significativa y directa entre las variables.

Se observa que las habilidades humanas presentan una asociación de menor grado, a diferencia de las técnicas y conceptuales, la probabilidad de error de confirmar asociación en cuanto a las habilidades humanas es de 5%, mientras que en las técnicas y conceptuales es de 1%. En ese sentido, si bien se corrobora la hipótesis, es importante resalta que no existe un grado de asociación importante, por lo tanto, estas habilidades no resultan tan relevantes para el desempeño como las técnicas y conceptuales.

HE3_a: Las habilidades gerenciales conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025

Tabla 19

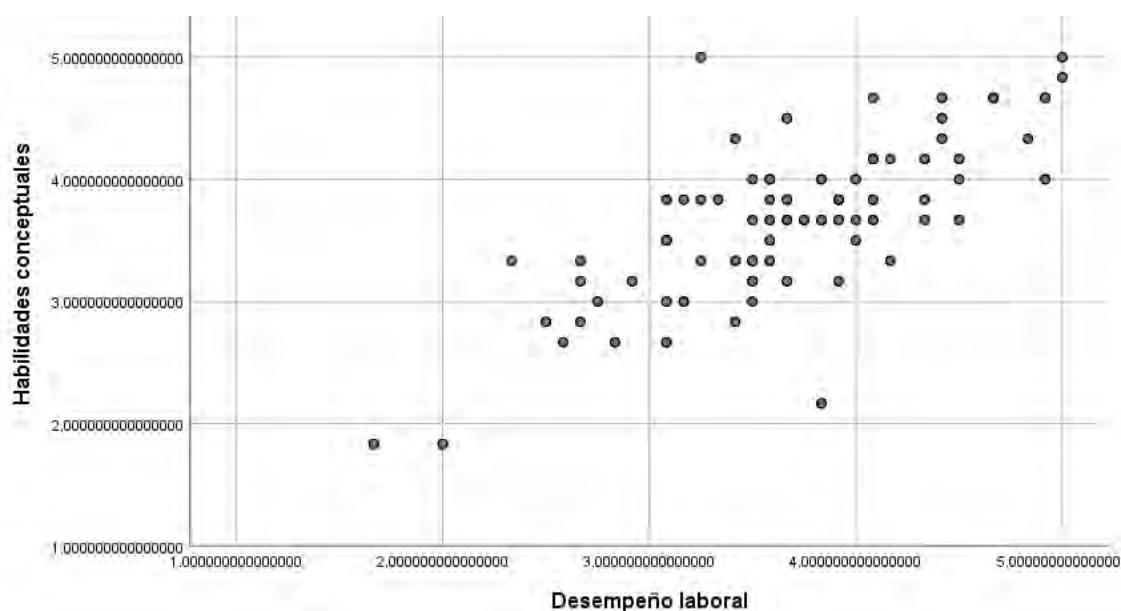
Prueba de hipótesis específica 3 (Correlación habilidades conceptuales-desempeño laboral).

			Habilidades conceptuales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

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

Figura 20

Distribución de habilidades conceptuales y desempeño laboral.



Nota. Asociación positiva con línea de tendencia ascendente

Los resultados de la tabla 19 confirman que las habilidades conceptuales tienen correlación significativa con el desempeño laboral, ya que Sig.<0.05, el coeficiente Rho=.713, al

ser positivo corrobora asociación directa o positiva, el valor indica que la asociación es de nivel medio. En ese sentido, se corrobora la hipótesis HE3_a, ya que se evidencia asociación significativa y directa entre las variables.

El conocimiento sobre el entorno organizacional de la empresa, así como el dominio de métodos para la resolución de conflictos y formulación de ideas son habilidades relevantes que se ven relacionadas con el desempeño registrado por el personal, por lo tanto, se reconoce a este tipo de habilidades como las más relevantes dentro de los factores que involucran las habilidades gerenciales.

5.4 Discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos en este estudio permiten analizar críticamente y contrastar empíricamente la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni durante el periodo 2025, a la luz de los antecedentes teóricos y empíricos revisados.

En relación con el objetivo general, se evidencia una asociación directa entre las habilidades gerenciales y el desempeño del personal administrativo, el coeficiente ($Rho=.638$) y ($Sig.=0<0.05$), lo que indica una correlación positiva de nivel moderado. La evidencia obtenida confirma la hipótesis general planteada y pone de manifiesto que el desarrollo de habilidades gerenciales en los jefes y responsables de área influye de manera relevante en el rendimiento del personal administrativo. Al respecto, Contreras et al. (2024) en el estudio “Comparative Study Between University Authorities of The Public And Private Sectors in A Province of The San Martín Region: Management Skills and Job Performance” coinciden al corroborar que las habilidades gerenciales presentan asociación directa con el desempeño en instituciones públicas, este estudio resalta que el sector público presenta mayor dificultad para desarrollar habilidades

gerenciales óptimas en el personal directivo a cargo destacando que la capacidad gerencial favorece la orientación del personal y la eficiencia institucional. Asimismo, coincide con lo reportado por, López (2025), quien precisó que las habilidades gerenciales constituyen un predictor importante del desempeño laboral en distintos contextos organizacionales.

Respecto al primer objetivo específico, los hallazgos muestran que las habilidades técnicas presentan asociación significativa con el desempeño del personal, el coeficiente ($Rho=0.574$) cuya ($Sig.=0<0.05$). Se corrobora asociación positiva de nivel medio. Este resultado tiene concordancia con lo planteado por Eguizabal (2023) en el estudio “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria - Lima 2022”, quien identificó una asociación directa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral y demostró que el dominio de procedimientos técnicos, normativas y herramientas administrativas por parte de los directivos contribuye a una mejor orientación del personal y a un mayor cumplimiento de las tareas asignadas. De igual manera Castro y Ramos (2022) con su investigación “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital Cachachi, Cajabamba-Cajamarca, 2022”, señalan que las habilidades técnicas resultan fundamentales en entidades públicas, debido a que permiten optimizar los procesos administrativos y reducir errores en la gestión institucional. En el caso de la Municipalidad Distrital de Megantoni, este resultado resulta relevante debido a la complejidad de los procedimientos administrativos y al volumen de recursos que administra la entidad.

Respecto al segundo objetivo específico, se verificó que las habilidades humanas presentan asociación significativa, pero débil con el desempeño del personal, el coeficiente ($Rho=0.131$) cuya ($Sig.=0<0.05$). Este resultado indica que, aunque existe una relación estadísticamente significativa, el impacto de las habilidades humanas es menor en comparación

con las habilidades técnicas y conceptuales. Este hallazgo difiere parcialmente de lo señalado por Lino (2024) en su estudio “Habilidades gerenciales y rendimiento laboral en trabajadores administrativos del Registro Nacional Judicial, 2022” quien encontró una correlación positiva de nivel medio entre las habilidades humanas y el desempeño laboral, por su parte Castro y Ramos (2022) también corroboraron asociación notable entre las habilidades humanas y el desempeño laboral, además destaca la relevancia de implementar capacitaciones y programas de seguimiento constante favoreciendo el desarrollo mediante el aprendizaje continuo del personal clave en la institución. No obstante, el resultado obtenido puede explicarse por el contexto institucional de la Municipalidad Distrital de Megantoni, donde se reflejan estilos de liderazgo predominantemente autoritarios, deficiencias en la comunicación interna y limitada cultura de trabajo en equipo, lo cual reduce la incidencia efectiva de estas habilidades sobre el desempeño del personal.

En relación al tercer objetivo específico, los hallazgos muestran que las habilidades conceptuales presentan asociación significativa con el desempeño del personal, el coeficiente ($Rho=0.713$) cuya ($Sig.=0<0.05$). Los datos obtenidos evidencian una asociación positiva de nivel medio-alto. Este hallazgo se asemeja con los resultados obtenidos por Eguizabal (2023) quien analiza las variables en la municipalidad de La Victoria, identificó que las habilidades conceptuales fueron las que mayor influencia ejercieron sobre el desempeño laboral en una municipalidad distrital. De igual manera González (2023), evidenció que la capacidad de análisis del entorno, resolución de conflictos y la formulación de ideas son competencias clave para la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento del desempeño organizacional. En este sentido, los resultados confirman que los jefes que logran comprender de manera sistémica la organización y su entorno generan condiciones más favorables para el desempeño del personal administrativo.

En términos generales, los resultados de esta investigación confirman que no todas las dimensiones de las habilidades gerenciales influyen con la misma intensidad en el desempeño laboral, destacando el papel predominante de las habilidades conceptuales, seguidas de las habilidades técnicas, mientras que las habilidades humanas requieren ser fortalecidas para incrementar su impacto. Este análisis permite comprender que, en el contexto estudiado, el desempeño laboral está más vinculado a la facultad de planificación, análisis y toma de decisiones estratégicas de los jefes que únicamente a sus capacidades interpersonales.

Finalmente, los hallazgos obtenidos ratifican la importancia de la implementación de programas de fortalecimiento de las habilidades gerenciales orientados de manera diferenciada, priorizando el desarrollo de habilidades conceptuales y humanas, a fin de lograr mejoras sostenibles en el desempeño laboral del personal administrativo de la MDM y contribuir a una gestión pública más eficiente.

5.4.1 *Propuesta de mejora*

Como aporte dentro de la investigación, se tiene una propuesta para aportar al fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de este modo tener un óptimo desempeño laboral, contribuirá en beneficio de la entidad para poder optimizar sus procesos.

- ✓ Propuesta de mejora para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni:

A. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer las habilidades gerenciales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni, con énfasis en las habilidades humanas y conceptuales para mejorar el desempeño laboral, promoviendo una gestión institucional eficiente y articulada.

Objetivos específicos

Desarrollar competencias vinculadas al liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, con el propósito de mejorar la interacción entre servidores y el clima organizacional.

Fortalecer las habilidades conceptuales del personal administrativo mediante el desarrollo de capacidades orientadas al análisis del entorno institucional y la resolución de conflictos.

Promover espacios de coordinación interinstitucional entre las distintas áreas administrativas para optimizar el cumplimiento de funciones y la eficiencia en la gestión municipal.

B. Estrategias y acciones de mejora

Estrategia 1: Programa de fortalecimiento de habilidades humanas en el personal administrativo

- Diseñar e implementar talleres de capacitación en liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo dirigidos al personal administrativo de las diferentes áreas de la municipalidad.
- Realizar dinámicas participativas orientadas a mejorar la cooperación entre servidores públicos y fortalecer la cultura organizacional.

- Incorporar sesiones de análisis de casos prácticos relacionados con situaciones cotidianas de la gestión municipal con el fin de desarrollar habilidades para la interacción efectiva y la toma de decisiones en equipo.

Área responsable: Oficina de Gestión de Recursos Humanos con apoyo de la Oficina General de Administración.

Presupuesto estimado: S/ 15,000.00.

Tabla 20

Estrategia 1 de las estrategias y acciones de mejora.

Acción	Desarrollo de la acción	Responsable	Indicador	Importe
de mejora				
Curso-taller de liderazgo transformacional	Se desarrollará el curso-taller denominado “Liderazgo Transformacional en la Gestión Pública Municipal”, orientado al fortalecimiento de competencias de dirección, motivación y gestión de equipos. La intervención se ejecutará mediante sesiones presenciales teórico-prácticas, en las que se empleará análisis de casos reales de la municipalidad, simulación de situaciones de gestión (role playing), dinámicas de toma de decisiones y elaboración de planes de acción por equipos de trabajo.	OGRH – OGA	80% de participante s aprueban evaluación de competen- cias	5,000

Se ejecutará el taller “Comunicación Asertiva y	
Taller de Resolución de Conflictos en la Gestión Pública”, orientado	
comunica al fortalecimiento de la comunicación interna, la escucha	Mejora del
ción activa y la gestión de conflictos laborales. La metodología	20% en
asertiva y incluirá dramatización de situaciones institucionales,	OGRH – OGA evaluación 5,000
manejo de simulación de atención de reclamos internos y externos,	pre y post
conflictos ejercicios de retroalimentación estructurada y trabajo	test
colaborativo entre áreas.	

Se implementará el seminario-taller “Toma de	
Seminario Decisiones en la Gestión Municipal”, basado en el análisis	4 casos
-taller de de problemas reales de la entidad. Los participantes	analizados
toma de trabajarán en equipos multidisciplinarios, aplicando	OGRH – OGA con 5,000
decisione técnicas de identificación de problemas, evaluación de	propuestas
s alternativas y formulación de propuestas de solución con	de mejora
sustento técnico.	

Nota. Elaboración propia.

Estrategia 2: Programa de desarrollo de habilidades conceptuales para la gestión institucional

- Organizar jornadas de capacitación sobre análisis del entorno organizacional y formulación de propuestas de mejora en la gestión pública.

- Promover espacios de reflexión y discusión entre los responsables de las distintas áreas administrativas a fin de fortalecer la capacidad de análisis y la generación de soluciones frente a problemas institucionales.
- Impulsar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el análisis de información y la gestión del conocimiento.

Área responsable: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información.

Presupuesto estimado: S/ 12,000.00.

Tabla 21

Estrategia 2 de las estrategias y acciones de mejora.

Acción de mejora	Desarrollo de la acción	Responsable	Indicador	Importe
Curso de planeamiento estratégico	Se desarrollará el curso “ <i>Planeamiento Estratégico y Gestión por Resultados en el Sector Público</i> ”, orientado a la formulación de objetivos institucionales, indicadores de gestión y alineamiento del POI y PEI. La metodología será teórico-práctica, incorporando talleres de construcción de matrices de planificación, análisis de brechas institucionales y ejercicios aplicados a la municipalidad.	OGPP	80% del personal capacitado	4,000

Taller de análisis y solución de problemas	Se ejecutará el taller “ <i>Análisis de Problemas y Mejora de la Gestión Pública Municipal</i> ”, basado en el enfoque de aprendizaje basado en problemas (ABP). Se utilizarán herramientas como árbol de problemas, diagrama de Ishikawa y análisis causa–efecto, aplicados a situaciones reales de la municipalidad, con generación de propuestas de mejora.	OGPP	3 propuestas de mejora formuladas	4,000
Curso de herramientas digitales para la gestión	Se implementará el curso “ <i>Herramientas Digitales para la Gestión Pública</i> ”, orientado al uso de Excel avanzado, tableros de control (dashboards), gestión documental digital y análisis de indicadores. La metodología incluirá sesiones en laboratorio informático con datos reales de la municipalidad.	Oficina de Tecnologías de la Información (OTI)	80% de dominio en la evaluación práctica	4,000

Nota. Elaboración propia.

Estrategia 3: Acciones de fortalecimiento de la coordinación interáreas para mejorar el desempeño laboral

- Establecer reuniones periódicas de coordinación entre las distintas oficinas administrativas con el fin de mejorar la articulación de actividades y evitar duplicidad de funciones.

- Implementar mecanismos internos de comunicación que faciliten el intercambio oportuno de información entre las áreas de la municipalidad.
- Promover la participación de los servidores en espacios de trabajo colaborativo orientados a la solución de problemas institucionales.

Área responsable: Alcaldía y Oficina General de Administración, en coordinación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio.

Presupuesto estimado: S/ 8,000.00.

Tabla 22

Estrategia 3 de las estrategias y acciones de mejora.

Acción de mejora	Desarrollo de la acción	Responsable	Indicador	Importe
Reuniones de coordinación institucional	Se implementará el Comité de Gestión Administrativa Municipal, mediante reuniones mensuales entre las diferentes áreas de la entidad. Estas reuniones permitirán el seguimiento de metas, la identificación de problemas operativos y la toma de acuerdos interáreas, los cuales serán formalizados mediante actas.	Alcaldía – OGA	6 actas de reunión con acuerdos cumplidos	3,000

Sistema de comunicación interna	Se implementará un sistema de comunicación institucional basado en canales formales (correo institucional, formatos estandarizados y reportes digitales), con el fin de mejorar el flujo de información entre áreas y reducir retrasos administrativos.	OGA – OTI	Reducción de 2,500 retrasos en la comunicación interna
Mesas de mejora de procesos	Se desarrollará el taller “Optimización de Procesos Administrativos Municipales”, donde se analizarán procesos críticos de la entidad, identificando cuellos de botella, duplicidad de funciones y oportunidades de mejora mediante trabajo colaborativo interáreas.	OGA – 3 procesos OGRH	2,500 administrativos mejorados

Nota. Elaboración propia.

C. Evaluación y seguimiento

Para garantizar la adecuada implementación del plan de mejora se propone realizar un proceso de seguimiento orientado a la verificación del cumplimiento de las actividades planteadas y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo. Entre los principales indicadores de evaluación se consideran:

- Incremento en el nivel de habilidades humanas y conceptuales del personal administrativo.
- Mejora en la coordinación entre áreas administrativas.
- Fortalecimiento del desempeño laboral, especialmente en lo relacionado con el trabajo colaborativo y el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas.

La evaluación se realizará de manera semestral mediante reportes internos elaborados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en coordinación con las áreas responsables de cada estrategia.

C. Cronograma de implementación del plan de mejora para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni

Tabla 23

Cronograma de implementación de plan de mejora.

Actividad	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6
E1. Curso-taller de liderazgo transformacional	X					
E1. Taller de comunicación asertiva y manejo de conflictos		X				
E1. Seminario de toma de decisiones en la gestión municipal			X			
E2. Curso de planeamiento estratégico y gestión por resultados				X		

E2. Taller de análisis y solución de problemas						X
E2. Curso de herramientas digitales para la gestión pública						X
E3. Reuniones de coordinación institucional	X	X	X	X	X	X
E3. Sistema de comunicación interna institucional	X	X	X	X	X	X
E3. Mesas de mejora de procesos administrativos		X	X	X	X	X
E3. Seguimiento y evaluación del programa						X

Nota. Elaboración propia.

D. Conclusión de la propuesta

La implementación de este plan de mejora permitirá fortalecer las habilidades gerenciales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni, particularmente en aquellos aspectos relacionados con las habilidades humanas y conceptuales a través de procesos de capacitación, espacios de coordinación y fortalecimiento de la comunicación institucional, se espera aportar al desarrollo de un entorno laboral más colaborativo y orientado al cumplimiento eficiente de las funciones públicas.

Conclusiones

Primera: Se determinó, que las habilidades gerenciales se asocian de manera directa y significativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni durante el año 2025, los análisis estadísticos mostraron una correlación positiva de nivel medio ($\text{Sig.} < 0.05$) y el coeficiente ($\text{Rho} = 0.638$). Se constató, que el desarrollo adecuado de las habilidades gerenciales permite potenciar la orientación, coordinación y supervisión del personal administrativo, en consecuencia, favorece al cumplimiento eficiente de las labores administrativas y el logro de los intereses institucionales.

Segunda: Se evidenció, que las habilidades técnicas tienen correlación significativa con el desempeño laboral del personal administrativo, obteniéndose una correlación positiva de nivel medio ($\text{Sig.} < 0.05$) y el coeficiente ($\text{Rho} = 0.574$). Este resultado nos demuestra que la instrucción formal, la experiencia profesional y la capacitación adicional de los jefes influye de manera significativa en la mejora del rendimiento del personal.

Tercera: Se determinó, que las habilidades humanas presentan una correlación positiva significativa, aunque de intensidad débil, con el desempeño laboral del personal administrativo ($\text{Sig.} < 0.05$) y el coeficiente ($\text{Rho} = 0.131$). Los resultados indican que, si bien el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva influyen en el desempeño laboral del personal administrativo, su impacto sobre este, es menor en comparación con las habilidades técnicas y conceptuales, lo que resalta la necesidad de fortalecer estas competencias para favorecer un clima organizacional más positivo e incrementar el compromiso laboral del personal.

Cuarta: Se evidenció, que las habilidades conceptuales presentan el mayor grado de relación con el desempeño laboral del personal administrativo, evidenciando una correlación positiva de nivel medio-alto ($\text{Sig.} < 0.05$) y el coeficiente ($\text{Rho} = 0.713$). Este resultado demuestra

que la comprensión del entorno organizacional, la resolución de conflictos y la formulación de ideas y por parte de los jefes y gerentes resultan esenciales para una toma de decisiones acertada y para el fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la MDM.

Recomendaciones

Primera: Se recomienda al gerente municipal, promover el fortalecimiento de las habilidades gerenciales mediante la aplicación de programas de capacitación y actividades de desarrollo directivo guiadas al liderazgo y la conducción de equipos priorizando el desarrollo de habilidades conceptuales y humanas, con la finalidad de mejorar la conducción del personal y elevar el desempeño laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Megantoni.

Segunda: Se recomienda a la Oficina General de Administración, promover acciones de capacitación y actualización profesional dirigidas a los jefes y responsables de área, enfocadas en procedimientos administrativos, normativa vigente y uso de herramientas técnicas, a fin de fortalecer las habilidades técnicas que permitan una adecuada supervisión y orientación del personal administrativo.

Tercera: Se recomienda a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, diseñar e implementar talleres de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo que estén orientados a fortalecer las habilidades humanas del personal directivo y administrativo, contribuyendo a mejorar el clima laboral, la interacción interpersonal y, consecuentemente, el desempeño laboral.

Cuarta: Se recomienda a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto destinar recursos financieros para el desarrollo de programas de formación en análisis del entorno organizacional, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas, con el objetivo de fortalecer las habilidades conceptuales del personal responsable de la gestión institucional y optimizar el desempeño laboral en la entidad.

Quinta: Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Megantoni implemente la propuesta de mejora desarrollada en esta investigación, la cual tiene como objetivo fortalecer las

competencias gerenciales del personal administrativo con énfasis en las habilidades humanas y conceptuales mediante la ejecución de programas de capacitación, talleres y actividades de desarrollo profesional. Asimismo, se recomienda asignar los recursos humanos, técnicos y presupuestarios necesarios para garantizar una implementación adecuada; establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódicos para medir el impacto de la propuesta en el desempeño laboral; y fomentar una cultura de mejora continua que promueva el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión municipal y a la calidad de los servicios prestados a la población.

Referencias

- Álvarez Contreras, D. E. y Montes Padilla, J. D. y Osorio Martínez, C. D. (2023). Management skills as a factor of business competitiveness. *Región Científica*.
<https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Andrade, É. y Queiroga, F. y Valentini, F. (2020). Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. *Anales de Psicología*, 36(3), 543–552.
<https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Arroyo Morales, A. (2020). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS EMPRESARIALES*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. <http://repositorio.unsaac.edu.pe>
- Arteaga Pilco, E. P. y Gutiérrez Ordóñez, J. S. y León Pullaguari, M. F. y Morocho, F. A. (2025). Aplicación de la evaluación de 360 grados a los colaboradores de Pilco Correa y Cía. San Gerardo del año lectivo 2021-2022. *Arandu UTIC*, 12(2), 2636–2654.
<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1095>
- Blanco Encinosa, L. J. (2023). *De la horda a la empresa de alta tecnología y de Moisés a Steve Jobs: un breve recorrido por la historia de la gestión del capital humano (segunda parte)* Since Horde to High Tech Firm and from Moises to Steve Jobs: a Brief Journey for Human Capital Management History (second part).
<https://doi.org/https://orcid.org/0000-0003-0680-9989>
- Calle-Quezada, P. A. y Jerves-Mora, R. S. y Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>

- Castro, I. y Ramos, R. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital Cachachi, Cajabamba-Cajamarca, 2022* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/36753?show=full>
- Castro Silva, J. R. y Reyes Guerrero, R. V. (2025). *HABILIDADES ANALÍTICAS E INTERPERSONALES EN DOCENTES DE SECUNDARIA: REVISIÓN SISTÉMICA A NIVEL LATINOAMERICANO 2021-2025*. 524–525.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.16986168>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/36439074/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion
- Cisneros Quispe, I. R. (2025a). *RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N°157-2025-GM-MDM/LC*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7887452/6643369-45322_resolucion-de-gerencia-municipal-n-157-2025-gm-mdm-lc.pdf?v=1744046819
- Cisneros Quispe, I. R. (2025b). *RESOLUCIÓN DE GERENCIA -MUNICIPAL N°181-GM-MDM/LC*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7968066/6700715-51477_resolucion-n-181.pdf?v=1745417622
- Coello, J. y Jiménez, M. y Huilcapi, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades Ley N°27972*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5478501/4886882-ley-organica-de-municipalidades.pdf?v=1700857701>

Congreso de la República del Perú. (2016). *LEY N° 30481 LEY DE CREACIÓN DEL DISTRITO DE MEGANTONI EN LA PROVINCIA DE LA CONVENCION DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO*.
https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/30481-LEY.pdf

Congreso de la República del Perú, M. de J. y D. H. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N°27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.
www.gob.pe/minjus

Contreras, R. y Delgado, J. y Sánchez, K. y Palomino, G. y Saavedra, R. (2024). Comparative Study Between University Authorities of The Public And Private Sectors in A Province of The San Martín Region: Management Skills and Job Performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), 08222–08223.
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-194>

Cuba-Díaz, E. L. y Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>

Cubas Perez, L. y Valeriano Espinoza, L. (2019). *FACULTAD DE NEGOCIOS*.

[Investigacion para optar al grado de Bachiller en Administración, Universidad Privada del Norte].

Delgado, D. (2024). *Habilidades gerenciales y crecimiento empresarial de las Mypes del distrito de José Crespo y Castillo* [Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. <https://repositorio.unas.edu.pe/items/13317c1a-1450-4748-a22e-f93bc77e4a37>

Diaz Dumont, J. R. y Ledesma Cuadros, M. J. y Rojas Vargas, S. y Diaz Tito, L. P. (2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides Et Ratio*, 19, 17–47. <https://orcid.org/0000-0003-0921->

Dolores, E. y Salazar, J. y Valdivia, M. y Dolores, E. y Salazar, J. y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(26), 1–15. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Eguizabal, E. (2023). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria - Lima 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7691>

George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (4th ed.). Allyn & Bacon.

Gobierno del Perú, P. E. (2008). *DECRETO LEGISLATIVO N°1057*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/861868/Decreto_Legislativo_1057.pdf?v=1592495571

Gonzales, G. (2022). *Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco - 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac].

https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1135/T_764.pdf?sequence=1

González García, W. de J. y Vilchez Pirela, R. y González García, W. de J. y Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, 50(51), 54–74. <https://doi.org/10.14482/PEGE.50.658.155>

González, Y. (2023). *Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/entities/publication/bc6e7785-bf02-46f3-9840-9e797e365045>

Hanco-Gomez, M. S. y Gutierrez-Toledo, G. P. y Cruz-Atamari, R. y Gallegos-Quispe, D. L. y Salazar-Espinoza, J. R. y Yaulilahua-Huacho, M. y Hanco-Gomez, M. S. y Gutierrez-Toledo, G. P. y Cruz-Atamari, R. y Gallegos-Quispe, D. L. y Salazar-Espinoza, J. R. y Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Revista Impulso*, 4(8), 115–130. <https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.4I8.52>

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Huancahuiri, H. (2025). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac].
<https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1601/T-1601.pdf?sequence=5>

Hung, Y. y Su, T. y Lou, K. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14(11), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su14116897>

Italiano Pascal, R. (2023). *CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN DEL ACTA DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN*.

Julián, J. y Arbeláez, Z. y Manrique-Losada, B. y Gasca-Hurtado, G. P. y Machuca-Villegas, L. (2021). Characterization of performance evaluation methods for software development teams. In *Revista chilena de ingeniería* (Vol. 29, Issue 1).

Kwan, C. y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academo Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 117–126.
<https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>

Lara, O. (2025). *Habilidades gerenciales de enfermería y continuidad del cuidado en pacientes hospitalizados* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/30334/1/1080287228.pdf>

- Lino, H. (2024). *Habilidades gerenciales y rendimiento laboral en trabajadores administrativos del Registro Nacional Judicial, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión].
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/9152>
- Loján, J. y Pinos, E. y Sarmiento, W. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo Del Conocimiento*, 1(70), 899–912.
- López, M. (2025). *Las Habilidades Directivas de los egresados en Gestión y Dirección de Negocios de la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Tuxpan como predictor del Desempeño Laboral* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana].
<https://cdigital.uv.mx/items/8c395f4c-b5fc-48db-9c07-9aac657ad14c#:~:text=El%20objetivo%20de%20esta%20tesis%20es%20analizar%20si,Tuxpan%20son%20predictoras%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral.%20Universidad%20Veracruzana.>
- López, T. y Castillo, D. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *Cienciamatría*, 9(1), 649–665.
<https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091>
- López-Montero, T. A. y Castillo-Castillo, D. C. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 649–665. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1091>
- Machado Sotomayor, M. J. y Rivera Balseca, L. E. (2023). IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL PROYECTO DE VIDA DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA MEDIA. *CHAKIÑAN, REVISTA DE*

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES, 21, 200–209.

<https://doi.org/10.37135/chk.002.21.13>

Márquez, A. y Acosta, R. y Fernández, M. (2021). Validación del perfil de competencias investigativas para estudiantes de la carrera Licenciatura en Cultura Física. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), 2–14.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142020000300011&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

Martínez, O. y Cantillo, A. y Marrugo, L. y Florez, J. (2024). Sustainable innovation and management skills: pillars of effective business management. *Laccei*, 22(1), 1–9.

<https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1427>

Merchán Morales, A. M. y Vera Alvarez, A. del R. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Universidad de Guayaquil*.

<https://doi.org/https://doi.org/10.34070>

Narváez Encalada, M. V. y Tenesaca Serrano, K. P. y Murillo Reyes, R. S. y Santamaria Bermeo, A. J. (2024). Habilidades Duras y Blandas en Estudios, Proyectos y Programas de Desarrollo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 2312–2329. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12476

Orellana, E. y González, M. y Cárdenas, N. y Viñan, M. (2025). Planificación estratégica y habilidades gerenciales de instituciones financieras populares en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(109), 163–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.11>

Pari, D. (2025). *Megantoni: rico en canon, pero con bajo desarrollo humano* -.

https://revelacion.pe/2025/07/06/megantoni-rico-en-canon-pero-con-bajo-desarrollo-humano/?utm_source=chatgpt.com

Perez Monterola, B. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Velille, Provincia de Chumbivilcas – Cusco, 2021*. Universidad Cesar Vallejo.

Pilaguano, B. y Zagal, S. (2023). *Habilidades gerenciales de los directivos en el gobierno autonomo descentralizado municipal del Cantón Latacunga* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi].

https://www.bing.com/search?q=Habilidades+gerenciales+de+los+directivos+en+el+gobierno+autonomo+descentralizado+municipal+del+Cantón+Latacunga&cvid=e81e7da11539424780de517f64f0241f&gs_lcrp=EgRlZGdlKgYIABBFgdKyBggAEEUYOTIHCAEQ6wcYQNIBBzI2OWowajSoAgCwAgA&FORM=ANAB01&PC=U531

Pineda, Y. y Gutiérrez, A. y Vega, L. y Nápoles, A. y Marrero, C. (2025). Executive functions, innovative managerial competencies and job performance in managers. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 54(1), 1–15.

Prieto Castellanos, B. J. y Prieto Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 56–82.

<https://doi.org/10.11144/JAVERIANA.CC18-46.UMDI>

- Rios Alarcon, M. y Martinez Rodriguez, E. (2023). *"HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE LA MICRORED OCOBAMBA, APURIMAC, 2022."*. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO.
- Rios Sebastian, D. (2020). *OFICIO-N°002-2020-MDM-A-LC*.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional 17ª edición* (17th ed.). Pearson Educación de México.
- Rodríguez Montaña, L. C. y Ordaz Álvarez, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 18, 28–40.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>
- Salazar, E. y Alavarado, D. y Holguín, G. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de Las Ciencias*, 7(5), 581–596.
- Siesquen, F. y Mondragon, H. (2023). *Los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de herzberg en la empresa textil multiservicios astolingon s.a.c.* [Tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11723>
- Silva Rubio, E. (2021). Management skills in the organizational development of IT service companies, San Isidro 2020. *Universidad Cesar Vallejo*, 148–163.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314>

- Sosa, V. (2024). *Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Empleados de Confianza y Directivos de la Municipalidad Distrital de Pichari, Cusco 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga].
<https://repositorio.unsch.edu.pe/items/b123c6fa-ddff-4707-b010-dd2db9a7b8a5>
- Tomaya, M. (2024). *Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac].
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/2844080?locale=es>
- Torres-Flórez, D. y Duana Ávila, D. y Torrejano Herrera, Y. N. (2020). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Tendencias*, 21(2), 85–105. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>
- Tuesta Panduro, J. A. y Angulo Cárdenas, M. y Chávez Santos, R. y Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629–641.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- Vezub, L. (2024). La política de formación continua en Argentina: opiniones de directivos de educación secundaria sobre las actividades y necesidades de desarrollo profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 27(1), 45–60. <https://doi.org/10.6018/reifop.596501>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61–76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

Zamalloa Calvo, T. (2019). *TESIS HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD CUSCO NORTE-2018*. Universidad Andina del Cusco.

Zavala, E. y Hernández, C. (2025). Liderazgo situacional entre los estudiantes de la Universidad del Caribe: Un estudio comparativo entre dos universidades. *TEPEXI Boletín Científico de La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 12(23), 39–45.
<https://doi.org/10.29057/estr.v12i23.13605>

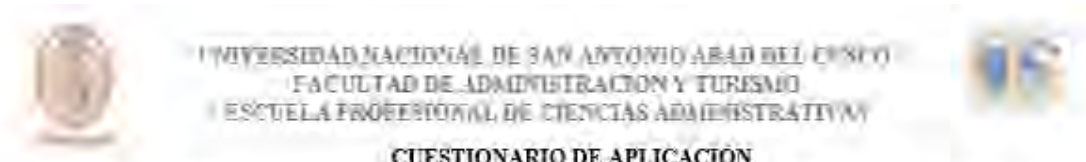
Apéndice

Apéndice 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
General: ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?	General: Analizar la relación de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.	General: H _a G: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.	Variable Independiente Habilidades gerenciales	Enfoque de investigación Cuantitativo Tipo de investigación Básica Nivel de investigación Descriptivo - Correlacional Métodos de investigación Método Deductivo Diseño de investigación No experimental de corte transversal Población 580 trabajadores administrativos Muestra Muestreo aleatorio simple: 231 trabajadores Instrumento Cuestionario con escala Likert Herramientas Excel SPSS v.25
Específico: ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025? ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025? ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025?	Específico: Analizar cuál es la relación de las habilidades técnicas con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025. Determinar cuál es la relación de las habilidades humanas se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025. Analizar cuál es la relación de las habilidades conceptuales con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.	Específico: H_aE1 Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025. H_aE2 Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025. H_aE3 Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención – Cusco 2025.	Dimensiones Habilidades técnicas Habilidades humanas Habilidades conceptuales Variable Dependiente Desempeño laboral Dimensiones Desempeño de tarea Desempeño de contexto	

Apéndice 2: Instrumento de recolección de datos

➤ Cuestionario de aplicación



CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

Estimado colaborador de la Municipalidad Distrital de Megantoni, se le solicita encarecidamente apoyo para completar del siguiente cuestionario, perteneciente a la investigación denominada: **"HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI, PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN - CUSCO 2025"**, los resultados serán netamente con fines académicos y de manera anónima.

Se le presenta la siguiente escala para completar el cuestionario, marque con una "x" según corresponda.

Escala ordinal (Likert)				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

VARIABLE	N°	ITEMS	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Habilidades Gerenciales		HABILIDADES TÉCNICAS					
	1	¿Considera que su jefe ha demostrado poseer instrucción académica adecuada para el cargo que desempeña?					
	2	¿Considera que la formación profesional de su jefe está avalada por sus títulos, diplomas y certificaciones?					
	3	¿Considera que su jefe difunde sus conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de su experiencia profesional para orientar al personal?					
	4	¿Considera que la experiencia profesional de su jefe se demuestra en la calidad de su liderazgo y toma de decisiones?					
	5	¿Considera que su jefe promueve el desarrollo profesional a través de programas o talleres de capacitación?					
	6	¿Considera que su jefe se interesa en participar de manera activa en cursos que puedan fortalecer sus competencias?					
		HABILIDADES HUMANAS					
	7	¿Considera que su jefe fomenta una cultura de liderazgo positivo en la entidad?					
	8	¿Considera que su jefe impulsa una cooperación y orientación activa del equipo para la toma de decisiones?					
	9	¿Considera que su jefe fomenta un ambiente donde predomina la colaboración grupal para alcanzar objetivos compartidos?					
	10	¿Considera que su jefe expresa claramente las indicaciones y lineamientos de trabajo que ayudan a evitar malentendidos en las actividades diarias?					
	11	¿Considera que su jefe mantiene una comunicación asertiva y escucha activa con su personal?					
		HABILIDADES CONCEPTUALES					
	12	¿Considera que su jefe posee dominio sobre el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la entidad?					
	13	¿Considera que su jefe conoce el marco institucional en el que desarrolla sus funciones y maneja información sobre los procesos organizacionales?					
	14	¿Considera que su jefe genera y propone alternativas innovadoras, coherentes y con propósito para mejorar la gestión institucional?					
	15	¿Considera que su jefe fomenta iniciativas que optimizan los procedimientos de trabajo?					
	16	¿Considera que su jefe propone soluciones adecuadas frente a discrepancias dentro del equipo?					
	17	¿Su jefe gestiona los desacuerdos y conflictos de manera constructiva con imparcialidad y eficiencia?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



VARIABLE	N°	ITEMS	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Desempeño Laboral		DESEMPEÑO DE TAREA					
	18	¿Cumplo de manera oportuna y eficiente con las funciones principales asignadas a mi cargo?					
	19	¿Las tareas que realizo en la municipalidad corresponden a mi perfil académico y laboral?					
	20	¿Desempeño mis tareas esenciales cumpliendo con los plazos establecidos?					
	21	¿Utilizo adecuadamente los recursos tecnológicos proporcionados por la municipalidad?					
	22	¿Mantengo informados a mis superiores sobre los avances situacionales de mi trabajo?					
	23	¿Participo de manera activa en procesos que fortalecen al trabajo institucional, aunque no sean parte directa de mis funciones?					
		DESEMPEÑO DE CONTEXTO					
	24	¿Puedo mantener mi motivación y manejar el estrés aun cuando enfrente presión o sobrecarga laboral para cumplir con mis responsabilidades?					
	25	¿Cumplo con mis labores manteniendo orden, responsabilidad y compromiso personal?					
	26	¿Cumplo con las normas y reglamentos internos de la municipalidad?					
	27	¿Colaboro con mis compañeros de manera activa para lograr los objetivos del equipo?					
	28	¿Mantengo una comunicación clara y respetuosa con mis colegas y superiores?					
	29	¿Estoy dispuesto a brindar apoyo a mis compañeros cuando lo necesitan?					

Apéndice 3: Validación de instrumentos

- Validación de cuestionario n°1.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- Título del trabajo de investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención - Cusco - 2025**
- Nombre del instrumento: Cuestionario
- Investigador(es): **Lisbeth Triveños Huila - Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca**

II. DATOS DEL EXPERTO

- Nombres y Apellidos: **Ronald Arturo Pacheco Aguirre**
- Profesión: **Administrador de empresas**
- Lugar y Fecha: **6/10/25**
- Cargo e institución donde labora: **Docente UNSAAC**

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1 0% - 20%	Regular 2 21% - 40%	Bueno 3 41% - 60%	Muy bueno 4 61 - 80%	Excelente 5 81 - 100%
FORMA	1.- Redacción	Los indicadores están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.- Objetividad	Esta expresado en conducta observable.				X	
CONTENIDO	4.- Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.				X	
	5.- Suficiencia	Los indicadores son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.- Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7.- Organización	Existe una organización lógica.				X	
	8.- Consistencia	Se basa en aspectos teóricos de la investigación.				X	
	9.- Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10.- Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 80%

Procede su aplicación (X) Debe corregirse (....)


Firma del Experto
DNI: 44613170

➤ Validación de cuestionario n°2.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- a. Título del trabajo de Investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención - Cusco - 2025**
- b. Nombre del instrumento: Cuestionario
- c. Investigador(es): **Lisbeth Triveños Huisa - Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca**

II. DATOS DEL EXPERTO

- a. Nombres y Apellidos: **ISELA BACA VHERES**
- b. Profesión: **ADMINISTRADORA**
- c. Lugar y Fecha: **C - 06 - 10 - 25**
- d. Cargo e institución donde labora: **DOCENTE UNSAAC - EPSA**

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1 0% - 20%	Regular 2 21% - 40%	Bueno 3 41% - 60%	Muy bueno 4 61 - 80%	Excelente 5 81 - 100%
FORMA	1.- Redacción	Los indicadores están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.- Objetividad	Esta expresado en conducta observable.				X	
CONTENIDO	4.- Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.				X	
	5.- Suficiencia	Los indicadores son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.- Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7.- Organización	Existe una organización lógica.				X	
	8.- Consistencia	Se basa en aspectos teóricos de la Investigación.				X	
	9.- Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10.- Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: % 61-80%

Procede su aplicación (X) Debe corregirse (....)

Isla Baca Vheres
Firma del Experto
DNI: 23202157

➤ Validación de cuestionario n°3.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- a. Título del trabajo de investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni, Provincia de La Convención - Cusco - 2025**
- b. Nombre del instrumento: Cuestionario
- c. Investigador(es): **Lisbeth Triveños Huisa - Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca**

II. DATOS DEL EXPERTO

- a. Nombres y Apellidos: Walter Abel Pando Díaz
- b. Profesión: asesor de gestión
- c. Lugar y Fecha: Cusco, 07 de octubre del 2025
- d. Cargo e institución donde labora: Docente - UNSAAC

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1 0% - 20%	Regular 2 21% - 40%	Bueno 3 41% - 60%	Muy bueno 4 61 - 80%	Excelente 5 81 - 100%
FORMA	1.- Redacción	Los indicadores están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2.- Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.- Objetividad	Esta expresado en conducta observable.					X
CONTENIDO	4.- Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.				X	
	5.- Suficiencia	Los indicadores son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.- Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7.- Organización	Existe una organización lógica.					X
	8.- Consistencia	Se basa en aspectos teóricos de la investigación.				X	
	9.- Coherencia	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10.- Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 83%

Procede su aplicación (X) Debe corregirse (...)

Firma del Experto
DNI: 23990983

Apéndice 4: Documentos oficiales

- Solicitud de aplicación de cuestionario.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



SOLICITUD

A : Prof. Esaú Ríos Sherigorompi
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Megantoni

Asunto : Solicito autorización para la aplicación de instrumento de investigación (cuestionario)

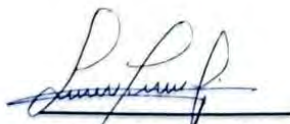
Fecha : Camisea, 03 de noviembre del 2025.

Mediante el presente es grato dirigirse a Ud. Para expresar un cordial saludo y presentarnos; Brs. Lisbeth Triveños Huisa, identificada con DNI N° 72495506, con código de matrícula N° 194649 y Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca, identificada con DNI N° 75855975 con código de matrícula N° 194263. Bachilleres en Administración de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Nos encontramos realizando la investigación titulada "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI, PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN – CUSCO – 2025", bajo la asesoría de la Dra. Ana Maria Venero Vasquez, para optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Por lo antes expuesto, solicito a usted el permiso y autorización para la aplicación del instrumento de investigación para el recojo de información, en este caso un cuestionario que será aplicado al personal administrativo de la institución que usted representa, el cuestionario fue validado por tres expertos que evaluaron la pertinencia y coherencia de los ítems del instrumento.

Atentamente.


Br. Lisbeth Triveños Huisa


Br. Mayumi Sadith Parhuayo Mollehuanca



- Autorización para aplicación de instrumento de investigación.



Megantoni, 20 de noviembre de 2025

CARTA N° 0855-2025-OGRH-MDM/LC

SEÑOR (A)
LIZBETH TRIVEÑOS HUISA
DNI: 72495506
194649@unsaac.edu.pe
MAYUMI SADITH PARHUAYO MOLLEHUANCA
DNI: 75855975
194263@unsaac.edu.pe

ASUNTO: AUTORIZACION PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

REFERENCIA: FUT-REG. 12595

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de saludarlo muy cordialmente a nombre de la Municipalidad Distrital de Megantoni, provincia de La Convención, Región Cusco a la que me honro en representar.

Se le informa con relación a la solicitud de autorización aplicación de instrumentos de investigación, al respecto este despacho pone a conocimiento que se le **OTORGA LA AUTORIZACIÓN** a la **SRA. LIZBETH TRIVEÑOS HUISA** identificado con DNI. 72495506 y a la **SRA. MAYUMI SADITH PARHUAYO MOLLEHUANCA** identificado con DNI. 75855975, para que tenga acceso y emplee la APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION: Entrevista al personal administrativo de la entidad, con la finalidad de que pueda desarrollar su investigación titulada "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI, PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN-CUSCO-2025", debiendo tener en consideración la Ley N° 29733-Ley de Protección de Datos personales.

Esta autorización se otorga con el fin de que el estudiante pueda iniciar las actividades correspondientes a la planificación, desarrollo y ejecución del trabajo de investigación.

Agradezco de antemano su colaboración y sírvase a dar cumplimiento a lo dispuesto

Atentamente;

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI

CARLOS MÉNDEZ RAMOS ENRÍQUEZ
JEFE DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cc.
Archivo

Apéndice 5: Sábana de datos

➤ Tabla Excel de datos (sabana de datos) para el procesamiento estadístico

Habilidades gerenciales																	Desempeño laboral												
D1V1: Habilidades técnicas						D2V1: Habilidades humanas					D3V1: Habilidades conceptuales						D1V2: Desempeño de tarea						D2V2: Desempeño de contexto						
HG1	HG2	HG3	HG4	HG5	HG6	HG7	HG8	HG9	HG10	HG11	HG12	HG13	HG14	HG15	HG16	HG17	DL18	DL19	DL20	DL21	DL22	DL23	DL24	DL25	DL26	DL27	DL28	DL29	
2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	
4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	
3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
3	4	2	4	3	2	3	2	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	
4	4	2	3	3	1	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	
4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	2	2	3	
4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	1	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	3	1	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
2	3	1	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	1	1	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	3	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
4	4	1	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	
5	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	
3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	2	3	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	
4	4	2	2	5	2	1	4	5	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	

3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3
2	3	1	2	3	4	2	2	1	1	3	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3
1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	1	2	2	1	2
3	3	1	1	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
3	3	2	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	5	4	2	4	4	4
2	3	2	2	2	1	3	3	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
3	2	1	1	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	4	3	5	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4
5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	1	3	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5
3	5	3	3	5	1	5	5	3	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
3	3	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
2	3	1	1	4	4	2	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3
4	4	1	3	5	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3
4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	5
4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	4	2	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	3
2	5	3	4	4	1	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3
5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4
3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3
3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
2	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
3	4	2	1	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	1	1	4	1	5	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4

2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	2	
2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	
4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	
3	4	2	4	3	2	3	2	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	
4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
4	4	2	3	3	1	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	
4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	
4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	1	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	3	1	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
2	3	1	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	1	1	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	3	3	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	
4	4	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	
3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	
5	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	
3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	2	3	3	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	2	2	5	2	1	4	5	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	
3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	
2	3	1	2	3	4	2	2	1	1	3	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	
1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	1	2	2	1	2	2	
3	3	1	1	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
3	3	2	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	
2	3	2	2	2	1	3	3	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	

3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4
3	2	1	1	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
1	2	1	4	3	5	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4
5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	1	3	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5
3	5	3	3	5	1	5	5	3	3	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5
4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
3	3	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
2	3	1	1	4	4	2	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3
4	4	1	3	5	1	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3
4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	5
4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	4	2	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	3
2	5	3	4	4	1	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3
5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4
3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3
3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
2	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
3	4	2	1	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	1	1	4	1	5	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	2
2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1
4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4

3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
3	4	2	4	3	2	3	2	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	
4	4	2	3	3	1	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	
4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	2	2	
4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
4	4	1	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	3	1	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
2	3	1	2	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	4	4	1	1	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	
4	4	1	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	
3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	
5	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	
3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	2	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
4	4	2	2	5	2	1	4	5	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	
3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	
3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	
2	3	1	2	3	4	2	2	1	1	3	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	
1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	1	2	2	1	
3	3	1	1	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	
3	3	2	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
3	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	5	4	2	4	4	
2	3	2	2	2	1	3	3	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	
3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	
3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	
3	2	1	1	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	
2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
1	2	1	4	3	5	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	3	4	
5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	

3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	1	3	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5
3	5	3	3	5	1	5	5	3	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
3	3	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
2	3	1	1	4	4	2	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3
4	4	1	3	5	1	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3
4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	5
4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	4	2	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	3

➤ Matriz de promedios para la baremación de las variables, dimensiones e indicadores

TABLA DE PROMEDIOS																			
V1	D1V1	I1	I2	I3	D2V1	I1	I2	I3	D3V1	I1	I2	I3	V2	D1V2	I1	I2	D2V2	I1	I2
1.88	1.83	2.00	1.50	2.00	2.00	3.00	1.50	2.00	1.83	2.00	1.50	2.00	1.67	2.00	1.67	2.33	1.33	1.67	1.00
3.06	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.00	3.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
2.82	2.83	3.00	3.00	2.50	2.80	3.00	3.00	2.50	2.83	3.00	2.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
4.47	4.50	5.00	4.50	4.00	4.40	5.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.42	4.50	4.67	4.33	4.33	4.33	4.33
4.82	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.65	4.50	5.00	4.00	4.50	4.40	3.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.25	3.67	3.67	3.67	2.83	2.67	3.00
3.12	3.33	3.00	4.00	3.00	3.40	4.00	3.50	3.00	2.67	3.00	3.00	2.00	3.08	3.33	3.00	3.67	2.83	2.67	3.00
3.76	3.50	3.50	4.00	3.00	4.00	3.00	4.50	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	3.83	4.00	3.67	4.00	4.33	3.67
3.35	3.33	3.50	3.50	3.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.33	3.67
3.41	3.00	3.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.83	4.00	4.50	3.00	4.08	4.00	3.67	4.33	4.17	4.33	4.00
3.18	4.17	4.00	3.50	5.00	3.20	3.00	3.00	3.50	2.17	2.50	2.00	2.00	3.83	3.50	3.00	4.00	4.17	4.33	4.00
4.00	3.67	4.00	3.00	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	3.67	4.00	4.17	4.33	4.00
2.88	2.33	2.50	2.50	2.00	3.20	3.00	3.00	3.50	3.17	3.50	3.00	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.67	3.33
3.47	2.83	4.00	2.50	2.00	4.80	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.50	2.50	2.75	3.00	3.33	2.67	2.50	2.33	2.67
3.94	3.50	3.50	3.00	4.00	3.80	4.00	3.50	4.00	4.50	5.00	4.50	4.00	3.67	3.83	4.00	3.67	3.50	3.67	3.33
4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.20	5.00	4.00	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.50	4.00	4.67	3.33	3.00	3.67	2.33
3.41	3.83	4.00	3.50	4.00	2.80	3.00	2.50	3.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	3.00	2.67	3.33	3.17	3.33	3.00
3.71	3.67	4.00	3.00	4.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.83	4.00	4.00	3.50	3.67	3.50	3.33	3.67	3.83	3.67	4.00
3.29	3.33	4.00	2.50	3.50	2.80	3.00	2.50	3.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.75	4.00	4.00	4.00	3.50	3.67	3.33
4.12	4.33	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.47	3.00	3.50	2.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.67	3.00	4.00	4.00	3.58	3.83	4.00	3.67	3.33	3.67	3.00
3.35	3.50	4.00	3.50	3.00	3.20	3.00	3.50	3.00	3.33	3.00	3.50	3.50	3.50	3.67	3.67	3.67	3.33	3.67	3.00
2.82	2.50	2.50	1.50	3.50	3.40	3.00	3.00	4.00	2.67	2.00	3.50	2.50	2.83	2.67	2.67	2.67	3.00	3.33	2.67
4.71	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
4.29	4.50	4.50	4.00	5.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.17	3.50	4.50	4.50	4.33	4.17	4.33	4.00	4.50	4.67	4.33
4.06	3.17	4.00	1.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.17	4.00	4.50	4.00	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.33	4.67
4.29	4.17	4.00	4.00	4.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	4.50	4.50	4.42	4.33	4.33	4.33	4.50	4.33	4.67
3.41	3.17	3.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.33	3.00	4.00	3.00	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.33	4.00
4.71	4.83	5.00	4.50	5.00	4.60	5.00	4.50	4.50	4.67	4.50	5.00	4.50	4.42	4.33	4.67	4.00	4.50	4.67	4.33
4.18	4.17	5.00	4.00	3.50	4.80	5.00	4.50	5.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.33	4.67	4.67	4.67	4.00	3.67	4.33
4.24	4.33	4.50	4.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	3.83	4.00	3.67	4.33	4.00	4.67
3.47	3.00	3.00	3.50	2.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.50	4.00	3.00	3.25	3.33	3.33	3.33	3.17	2.67	3.67
3.65	3.67	3.50	3.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.92	4.50	4.33	4.67	3.33	4.00	2.67
3.71	3.50	4.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.83	3.50	4.00	4.00	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
3.53	3.17	4.00	2.00	3.50	3.80	1.00	4.50	4.50	3.67	3.50	4.00	3.50	4.50	4.83	4.67	5.00	4.17	4.67	3.67
3.94	3.83	3.50	3.50	4.50	3.80	3.00	4.00	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	4.00	4.00	4.00	4.17	4.33	4.00
3.00	2.67	2.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.50	2.50	3.08	2.67	2.33	3.00	3.50	3.67	3.33
2.59	2.50	2.50	1.50	3.50	1.80	2.00	1.50	2.00	3.33	3.50	3.50	3.00	2.67	2.17	2.00	2.33	3.17	3.33	3.00
1.65	1.33	1.00	1.50	1.50	1.80	1.00	2.00	2.00	1.83	1.00	2.00	2.50	2.00	2.17	2.00	2.33	1.83	2.00	1.67
3.47	2.33	3.00	1.00	3.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	4.00	5.00	4.50	5.00	4.00

3.00	3.50	3.50	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	2.83	3.00	3.00	2.50	2.50	2.33	2.00	2.67	2.67	3.00	2.33
2.94	2.50	3.00	1.50	3.00	3.40	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.33	3.00	3.67	3.00	3.00	3.00
3.76	3.33	3.50	2.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.58	3.33	3.33	3.33	3.83	3.67	4.00
2.82	2.00	2.50	2.00	1.50	3.80	3.00	3.50	4.50	2.83	2.00	4.50	2.00	3.42	3.17	3.00	3.33	3.67	3.67	3.67
3.24	2.67	3.00	2.00	3.00	3.60	3.00	4.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.67	3.67
3.65	3.50	4.00	3.50	3.00	3.80	3.00	4.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.83	3.83	3.67	4.00	3.83	4.00	3.67
4.18	3.83	4.00	3.50	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.33	4.00	4.50	4.50	3.42	3.33	3.33	3.33	3.50	3.33	3.67
3.65	3.83	3.00	3.50	5.00	3.80	4.00	4.00	3.50	3.33	3.00	3.00	4.00	3.42	3.50	3.67	3.33	3.33	2.67	4.00
3.41	2.67	2.50	1.00	4.50	3.60	3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.58	3.67	4.00	3.33	3.50	3.33	3.67
2.88	2.50	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.50	3.00	3.00	2.92	2.83	3.00	2.67	3.00	3.00	3.00
2.94	2.67	1.50	2.50	4.00	3.00	2.00	3.00	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.92	4.00	3.67	4.33	3.83	4.00	3.67
4.18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.60	4.00	4.50	5.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.58	3.83	3.00	4.67	3.33	3.00	3.67
4.59	4.50	5.00	4.00	4.50	4.60	5.00	4.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
3.12	3.33	3.00	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	3.33	3.50	3.50	3.00	3.50	3.67	3.33	4.00	3.33	3.33	3.33
3.53	3.33	3.00	3.00	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.67	3.33	3.33	3.33	4.00	4.00	4.00
3.41	3.67	3.50	4.00	3.50	3.40	4.00	3.50	3.00	3.17	3.00	3.00	3.50	3.67	3.67	4.00	3.33	3.67	3.33	4.00
3.82	3.50	4.00	2.00	4.50	4.20	4.00	3.50	5.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.08	3.17	3.33	3.00	3.00	3.00	3.00
4.53	4.33	4.00	4.00	5.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.83	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.53	4.00	4.00	3.50	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.88	3.00	3.00	3.50	2.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	5.00	4.00	4.83	4.67	4.67	4.67	5.00	5.00	5.00
3.71	3.83	4.00	4.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	3.50	4.00	3.75	3.67	4.00	3.33	3.83	4.00	3.67
3.94	4.00	4.50	3.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	4.33	4.33	4.67	4.00	4.33	4.00	4.67
3.82	3.33	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.50	4.17	4.00	4.50	4.00	4.50	4.50	5.00	4.00	4.50	4.33	4.67
3.59	3.67	4.00	3.00	4.00	3.40	3.00	3.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.67	4.33
3.41	2.83	3.00	1.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.17	2.83	2.67	3.00	3.50	3.33	3.67
3.06	2.50	2.50	1.00	4.00	3.20	2.00	3.00	4.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	2.83	2.67	3.00	3.33	3.00	3.67
3.71	3.00	4.00	2.00	3.00	4.40	4.00	4.00	5.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	4.00	4.33	3.67	3.83	4.00	3.67
3.94	4.17	4.00	5.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.83	3.50	3.33	3.67	4.17	4.33	4.00
3.65	3.83	4.50	3.50	3.50	3.40	2.00	4.00	3.50	3.67	2.50	4.50	4.00	3.83	3.67	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00
3.65	3.17	3.50	3.50	2.50	3.80	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.50	3.50	3.50	3.33	3.33	3.33	3.67	3.67	3.67
4.24	4.00	5.00	3.00	4.00	4.60	4.00	4.50	5.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.17	4.17	4.67	3.67	4.17	4.33	4.00
3.47	3.00	3.50	2.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.33	3.67
3.24	3.00	2.50	3.00	3.50	3.40	3.00	3.50	3.50	3.33	3.00	3.50	3.50	2.33	2.50	3.00	2.00	2.17	2.00	2.33
3.00	3.33	2.50	3.50	4.00	2.60	3.00	2.50	2.50	3.00	2.50	3.00	3.50	3.50	3.83	4.00	3.67	3.17	3.00	3.33
3.29	3.00	3.50	1.50	4.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.33	4.00	3.50	2.50	3.25	3.33	3.00	3.67	3.17	3.00	3.33
4.53	4.50	4.00	4.50	5.00	4.40	4.00	4.50	4.50	4.67	4.50	5.00	4.50	4.08	3.83	3.67	4.00	4.33	4.67	4.00
3.18	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2.82	2.67	2.50	2.50	3.00	3.20	3.00	3.00	3.50	2.67	2.50	3.00	2.50	2.58	2.50	2.33	2.67	2.67	2.33	3.00
4.47	4.00	3.50	3.50	5.00	4.80	4.00	5.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.83	5.00	4.67	4.50	4.67	4.33
3.24	2.67	4.50	1.00	2.50	3.80	5.00	3.00	4.00	3.33	3.00	4.00	3.00	4.17	4.00	4.00	4.00	4.33	4.67	4.00
1.71	1.67	2.00	1.50	1.50	1.60	2.00	2.00	1.00	1.83	1.50	2.00	2.00	1.67	1.50	2.00	1.00	1.83	2.33	1.33
1.88	1.83	2.00	1.50	2.00	2.00	3.00	1.50	2.00	1.83	2.00	1.50	2.00	1.67	2.00	1.67	2.33	1.33	1.67	1.00
3.06	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.00	3.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
2.82	2.83	3.00	3.00	2.50	2.80	3.00	3.00	2.50	2.83	3.00	2.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
4.47	4.50	5.00	4.50	4.00	4.40	5.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.42	4.50	4.67	4.33	4.33	4.33	4.33

4.82	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.65	4.50	5.00	4.00	4.50	4.40	3.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.25	3.67	3.67	3.67	2.83	2.67	3.00
3.12	3.33	3.00	4.00	3.00	3.40	4.00	3.50	3.00	2.67	3.00	3.00	2.00	3.08	3.33	3.00	3.67	2.83	2.67	3.00
3.76	3.50	3.50	4.00	3.00	4.00	3.00	4.50	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	3.83	4.00	3.67	4.00	4.33	3.67
3.35	3.33	3.50	3.50	3.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.33	3.67
3.41	3.00	3.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.83	4.00	4.50	3.00	4.08	4.00	3.67	4.33	4.17	4.33	4.00
3.18	4.17	4.00	3.50	5.00	3.20	3.00	3.00	3.50	2.17	2.50	2.00	2.00	3.83	3.50	3.00	4.00	4.17	4.33	4.00
4.00	3.67	4.00	3.00	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	3.67	4.00	4.17	4.33	4.00
2.88	2.33	2.50	2.50	2.00	3.20	3.00	3.00	3.50	3.17	3.50	3.00	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.67	3.33
3.47	2.83	4.00	2.50	2.00	4.80	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.50	2.50	2.75	3.00	3.33	2.67	2.50	2.33	2.67
3.94	3.50	3.50	3.00	4.00	3.80	4.00	3.50	4.00	4.50	5.00	4.50	4.00	3.67	3.83	4.00	3.67	3.50	3.67	3.33
4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.20	5.00	4.00	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.50	4.00	4.67	3.33	3.00	3.67	2.33
3.41	3.83	4.00	3.50	4.00	2.80	3.00	2.50	3.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	3.00	2.67	3.33	3.17	3.33	3.00
3.71	3.67	4.00	3.00	4.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.83	4.00	4.00	3.50	3.67	3.50	3.33	3.67	3.83	3.67	4.00
3.29	3.33	4.00	2.50	3.50	2.80	3.00	2.50	3.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.75	4.00	4.00	4.00	3.50	3.67	3.33
4.12	4.33	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.47	3.00	3.50	2.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.67	3.00	4.00	4.00	3.58	3.83	4.00	3.67	3.33	3.67	3.00
3.35	3.50	4.00	3.50	3.00	3.20	3.00	3.50	3.00	3.33	3.00	3.50	3.50	3.50	3.67	3.67	3.67	3.33	3.67	3.00
2.82	2.50	2.50	1.50	3.50	3.40	3.00	3.00	4.00	2.67	2.00	3.50	2.50	2.83	2.67	2.67	2.67	3.00	3.33	2.67
4.71	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
4.29	4.50	4.50	4.00	5.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.17	3.50	4.50	4.50	4.33	4.17	4.33	4.00	4.50	4.67	4.33
4.06	3.17	4.00	1.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.17	4.00	4.50	4.00	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.33	4.67
4.29	4.17	4.00	4.00	4.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	4.50	4.50	4.42	4.33	4.33	4.33	4.50	4.33	4.67
3.41	3.17	3.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.33	3.00	4.00	3.00	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.33	4.00
4.71	4.83	5.00	4.50	5.00	4.60	5.00	4.50	4.50	4.67	4.50	5.00	4.50	4.42	4.33	4.67	4.00	4.50	4.67	4.33
4.18	4.17	5.00	4.00	3.50	4.80	5.00	4.50	5.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.33	4.67	4.67	4.67	4.00	3.67	4.33
4.24	4.33	4.50	4.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	3.83	4.00	3.67	4.33	4.00	4.67
3.47	3.00	3.00	3.50	2.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.50	4.00	3.00	3.25	3.33	3.33	3.33	3.17	2.67	3.67
3.65	3.67	3.50	3.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.92	4.50	4.33	4.67	3.33	4.00	2.67
3.71	3.50	4.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.83	3.50	4.00	4.00	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
3.53	3.17	4.00	2.00	3.50	3.80	1.00	4.50	4.50	3.67	3.50	4.00	3.50	4.50	4.83	4.67	5.00	4.17	4.67	3.67
3.94	3.83	3.50	3.50	4.50	3.80	3.00	4.00	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	4.00	4.00	4.00	4.17	4.33	4.00
3.00	2.67	2.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.50	2.50	3.08	2.67	2.33	3.00	3.50	3.67	3.33
2.59	2.50	2.50	1.50	3.50	1.80	2.00	1.50	2.00	3.33	3.50	3.50	3.00	2.67	2.17	2.00	2.33	3.17	3.33	3.00
1.65	1.33	1.00	1.50	1.50	1.80	1.00	2.00	2.00	1.83	1.00	2.00	2.50	2.00	2.17	2.00	2.33	1.83	2.00	1.67
3.47	2.33	3.00	1.00	3.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	4.00	5.00	4.50	5.00	4.00
3.00	3.50	3.50	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	2.83	3.00	3.00	2.50	2.50	2.33	2.00	2.67	2.67	3.00	2.33
2.94	2.50	3.00	1.50	3.00	3.40	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.33	3.00	3.67	3.00	3.00	3.00
3.76	3.33	3.50	2.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.58	3.33	3.33	3.33	3.83	3.67	4.00
2.82	2.00	2.50	2.00	1.50	3.80	3.00	3.50	4.50	2.83	2.00	4.50	2.00	3.42	3.17	3.00	3.33	3.67	3.67	3.67
3.24	2.67	3.00	2.00	3.00	3.60	3.00	4.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.67	3.67
3.65	3.50	4.00	3.50	3.00	3.80	3.00	4.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.83	3.83	3.67	4.00	3.83	4.00	3.67
4.18	3.83	4.00	3.50	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.33	4.00	4.50	4.50	3.42	3.33	3.33	3.33	3.50	3.33	3.67
3.65	3.83	3.00	3.50	5.00	3.80	4.00	4.00	3.50	3.33	3.00	3.00	4.00	3.42	3.50	3.67	3.33	3.33	2.67	4.00
3.41	2.67	2.50	1.00	4.50	3.60	3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.58	3.67	4.00	3.33	3.50	3.33	3.67

2.88	2.50	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.50	3.00	3.00	2.92	2.83	3.00	2.67	3.00	3.00	3.00
2.94	2.67	1.50	2.50	4.00	3.00	2.00	3.00	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.92	4.00	3.67	4.33	3.83	4.00	3.67
4.18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.60	4.00	4.50	5.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.58	3.83	3.00	4.67	3.33	3.00	3.67
4.59	4.50	5.00	4.00	4.50	4.60	5.00	4.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
3.12	3.33	3.00	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	3.33	3.50	3.50	3.00	3.50	3.67	3.33	4.00	3.33	3.33	3.33
3.53	3.33	3.00	3.00	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.67	3.33	3.33	3.33	4.00	4.00	4.00
3.41	3.67	3.50	4.00	3.50	3.40	4.00	3.50	3.00	3.17	3.00	3.00	3.50	3.67	3.67	4.00	3.33	3.67	3.33	4.00
3.82	3.50	4.00	2.00	4.50	4.20	4.00	3.50	5.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.08	3.17	3.33	3.00	3.00	3.00	3.00
4.53	4.33	4.00	4.00	5.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.83	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.53	4.00	4.00	3.50	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.88	3.00	3.00	3.50	2.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	5.00	4.00	4.83	4.67	4.67	4.67	5.00	5.00	5.00
3.71	3.83	4.00	4.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	3.50	4.00	3.75	3.67	4.00	3.33	3.83	4.00	3.67
3.94	4.00	4.50	3.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	4.33	4.33	4.67	4.00	4.33	4.00	4.67
3.82	3.33	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.50	4.17	4.00	4.50	4.00	4.50	4.50	5.00	4.00	4.50	4.33	4.67
3.59	3.67	4.00	3.00	4.00	3.40	3.00	3.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.67	4.33
3.41	2.83	3.00	1.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.17	2.83	2.67	3.00	3.50	3.33	3.67
3.06	2.50	2.50	1.00	4.00	3.20	2.00	3.00	4.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	2.83	2.67	3.00	3.33	3.00	3.67
3.71	3.00	4.00	2.00	3.00	4.40	4.00	4.00	5.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	4.00	4.33	3.67	3.83	4.00	3.67
3.94	4.17	4.00	5.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.83	3.50	3.33	3.67	4.17	4.33	4.00
3.65	3.83	4.50	3.50	3.50	3.40	2.00	4.00	3.50	3.67	2.50	4.50	4.00	3.83	3.67	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00
3.65	3.17	3.50	3.50	2.50	3.80	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.50	3.50	3.50	3.33	3.33	3.33	3.67	3.67	3.67
4.24	4.00	5.00	3.00	4.00	4.60	4.00	4.50	5.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.17	4.17	4.67	3.67	4.17	4.33	4.00
3.47	3.00	3.50	2.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.33	3.67
3.24	3.00	2.50	3.00	3.50	3.40	3.00	3.50	3.50	3.33	3.00	3.50	3.50	2.33	2.50	3.00	2.00	2.17	2.00	2.33
3.00	3.33	2.50	3.50	4.00	2.60	3.00	2.50	2.50	3.00	2.50	3.00	3.50	3.50	3.83	4.00	3.67	3.17	3.00	3.33
3.29	3.00	3.50	1.50	4.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.33	4.00	3.50	2.50	3.25	3.33	3.00	3.67	3.17	3.00	3.33
4.53	4.50	4.00	4.50	5.00	4.40	4.00	4.50	4.50	4.67	4.50	5.00	4.50	4.08	3.83	3.67	4.00	4.33	4.67	4.00
3.18	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2.82	2.67	2.50	2.50	3.00	3.20	3.00	3.00	3.50	2.67	2.50	3.00	2.50	2.58	2.50	2.33	2.67	2.67	2.33	3.00
4.47	4.00	3.50	3.50	5.00	4.80	4.00	5.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.83	5.00	4.67	4.50	4.67	4.33
3.24	2.67	4.50	1.00	2.50	3.80	5.00	3.00	4.00	3.33	3.00	4.00	3.00	4.17	4.00	4.00	4.00	4.33	4.67	4.00
1.71	1.67	2.00	1.50	1.50	1.60	2.00	2.00	1.00	1.83	1.50	2.00	2.00	1.67	1.50	2.00	1.00	1.83	2.33	1.33
1.88	1.83	2.00	1.50	2.00	2.00	3.00	1.50	2.00	1.83	2.00	1.50	2.00	1.67	2.00	1.67	2.33	1.33	1.67	1.00
3.06	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.00	3.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
2.82	2.83	3.00	3.00	2.50	2.80	3.00	3.00	2.50	2.83	3.00	2.50	3.00	2.67	2.83	2.67	3.00	2.50	2.33	2.67
4.47	4.50	5.00	4.50	4.00	4.40	5.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.42	4.50	4.67	4.33	4.33	4.33	4.33
4.82	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
4.65	4.50	5.00	4.00	4.50	4.40	3.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.25	3.67	3.67	3.67	2.83	2.67	3.00
3.12	3.33	3.00	4.00	3.00	3.40	4.00	3.50	3.00	2.67	3.00	3.00	2.00	3.08	3.33	3.00	3.67	2.83	2.67	3.00
3.76	3.50	3.50	4.00	3.00	4.00	3.00	4.50	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	3.83	4.00	3.67	4.00	4.33	3.67
3.35	3.33	3.50	3.50	3.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.33	3.67
3.41	3.00	3.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.83	4.00	4.50	3.00	4.08	4.00	3.67	4.33	4.17	4.33	4.00
3.18	4.17	4.00	3.50	5.00	3.20	3.00	3.00	3.50	2.17	2.50	2.00	2.00	3.83	3.50	3.00	4.00	4.17	4.33	4.00
4.00	3.67	4.00	3.00	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	3.67	4.00	4.17	4.33	4.00
2.88	2.33	2.50	2.50	2.00	3.20	3.00	3.00	3.50	3.17	3.50	3.00	3.00	3.50	3.50	3.67	3.33	3.50	3.67	3.33

3.47	2.83	4.00	2.50	2.00	4.80	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.50	2.50	2.75	3.00	3.33	2.67	2.50	2.33	2.67
3.94	3.50	3.50	3.00	4.00	3.80	4.00	3.50	4.00	4.50	5.00	4.50	4.00	3.67	3.83	4.00	3.67	3.50	3.67	3.33
4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.20	5.00	4.00	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.50	4.00	4.67	3.33	3.00	3.67	2.33
3.41	3.83	4.00	3.50	4.00	2.80	3.00	2.50	3.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	3.00	2.67	3.33	3.17	3.33	3.00
3.71	3.67	4.00	3.00	4.00	3.60	4.00	3.50	3.50	3.83	4.00	4.00	3.50	3.67	3.50	3.33	3.67	3.83	3.67	4.00
3.29	3.33	4.00	2.50	3.50	2.80	3.00	2.50	3.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.75	4.00	4.00	4.00	3.50	3.67	3.33
4.12	4.33	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.47	3.00	3.50	2.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.67	3.00	4.00	4.00	3.58	3.83	4.00	3.67	3.33	3.67	3.00
3.35	3.50	4.00	3.50	3.00	3.20	3.00	3.50	3.00	3.33	3.00	3.50	3.50	3.50	3.67	3.67	3.67	3.33	3.67	3.00
2.82	2.50	2.50	1.50	3.50	3.40	3.00	3.00	4.00	2.67	2.00	3.50	2.50	2.83	2.67	2.67	2.67	3.00	3.33	2.67
4.71	4.67	5.00	4.00	5.00	4.80	5.00	4.50	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
4.29	4.50	4.50	4.00	5.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.17	3.50	4.50	4.50	4.33	4.17	4.33	4.00	4.50	4.67	4.33
4.06	3.17	4.00	1.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.17	4.00	4.50	4.00	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.33	4.67
4.29	4.17	4.00	4.00	4.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	4.50	4.50	4.42	4.33	4.33	4.33	4.50	4.33	4.67
3.41	3.17	3.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.33	3.00	4.00	3.00	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.33	4.00
4.71	4.83	5.00	4.50	5.00	4.60	5.00	4.50	4.50	4.67	4.50	5.00	4.50	4.42	4.33	4.67	4.00	4.50	4.67	4.33
4.18	4.17	5.00	4.00	3.50	4.80	5.00	4.50	5.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.33	4.67	4.67	4.67	4.00	3.67	4.33
4.24	4.33	4.50	4.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	3.83	4.00	3.67	4.33	4.00	4.67
3.47	3.00	3.00	3.50	2.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.50	4.00	3.00	3.25	3.33	3.33	3.33	3.17	2.67	3.67
3.65	3.67	3.50	3.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.92	4.50	4.33	4.67	3.33	4.00	2.67
3.71	3.50	4.00	3.00	3.50	3.80	4.00	3.50	4.00	3.83	3.50	4.00	4.00	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
3.53	3.17	4.00	2.00	3.50	3.80	1.00	4.50	4.50	3.67	3.50	4.00	3.50	4.50	4.83	4.67	5.00	4.17	4.67	3.67
3.94	3.83	3.50	3.50	4.50	3.80	3.00	4.00	4.00	4.17	4.00	4.00	4.50	4.08	4.00	4.00	4.00	4.17	4.33	4.00
3.00	2.67	2.50	3.00	2.50	3.40	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.50	2.50	3.08	2.67	2.33	3.00	3.50	3.67	3.33
2.59	2.50	2.50	1.50	3.50	1.80	2.00	1.50	2.00	3.33	3.50	3.50	3.00	2.67	2.17	2.00	2.33	3.17	3.33	3.00
1.65	1.33	1.00	1.50	1.50	1.80	1.00	2.00	2.00	1.83	1.00	2.00	2.50	2.00	2.17	2.00	2.33	1.83	2.00	1.67
3.47	2.33	3.00	1.00	3.00	4.20	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	4.50	4.00	5.00	4.50	5.00	4.00
3.00	3.50	3.50	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	2.83	3.00	3.00	2.50	2.50	2.33	2.00	2.67	2.67	3.00	2.33
2.94	2.50	3.00	1.50	3.00	3.40	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.33	3.00	3.67	3.00	3.00	3.00
3.76	3.33	3.50	2.00	4.50	4.20	4.00	4.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.58	3.33	3.33	3.33	3.83	3.67	4.00
2.82	2.00	2.50	2.00	1.50	3.80	3.00	3.50	4.50	2.83	2.00	4.50	2.00	3.42	3.17	3.00	3.33	3.67	3.67	3.67
3.24	2.67	3.00	2.00	3.00	3.60	3.00	4.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.58	3.50	3.67	3.33	3.67	3.67	3.67
3.65	3.50	4.00	3.50	3.00	3.80	3.00	4.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	3.83	3.83	3.67	4.00	3.83	4.00	3.67
4.18	3.83	4.00	3.50	4.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.33	4.00	4.50	4.50	3.42	3.33	3.33	3.33	3.50	3.33	3.67
3.65	3.83	3.00	3.50	5.00	3.80	4.00	4.00	3.50	3.33	3.00	3.00	4.00	3.42	3.50	3.67	3.33	3.33	2.67	4.00
3.41	2.67	2.50	1.00	4.50	3.60	3.00	4.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.58	3.67	4.00	3.33	3.50	3.33	3.67
2.88	2.50	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.50	3.00	3.00	2.92	2.83	3.00	2.67	3.00	3.00	3.00
2.94	2.67	1.50	2.50	4.00	3.00	2.00	3.00	3.50	3.17	3.00	3.50	3.00	3.92	4.00	3.67	4.33	3.83	4.00	3.67
4.18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.60	4.00	4.50	5.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.58	3.83	3.00	4.67	3.33	3.00	3.67
4.59	4.50	5.00	4.00	4.50	4.60	5.00	4.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.67	4.67	4.67	4.67	4.67	4.33	5.00
3.12	3.33	3.00	3.50	3.50	2.60	3.00	2.50	2.50	3.33	3.50	3.50	3.00	3.50	3.67	3.33	4.00	3.33	3.33	3.33
3.53	3.33	3.00	3.00	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	4.00	3.50	3.67	3.33	3.33	3.33	4.00	4.00	4.00
3.41	3.67	3.50	4.00	3.50	3.40	4.00	3.50	3.00	3.17	3.00	3.00	3.50	3.67	3.67	4.00	3.33	3.67	3.33	4.00
3.82	3.50	4.00	2.00	4.50	4.20	4.00	3.50	5.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.08	3.17	3.33	3.00	3.00	3.00	3.00
4.53	4.33	4.00	4.00	5.00	4.40	4.00	4.00	5.00	4.83	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

4.53	4.00	4.00	3.50	4.50	5.00	5.00	5.00	5.00	4.67	4.50	5.00	4.50	4.92	4.83	4.67	5.00	5.00	5.00	5.00
3.88	3.00	3.00	3.50	2.50	4.40	4.00	4.50	4.50	4.33	4.00	5.00	4.00	4.83	4.67	4.67	4.67	5.00	5.00	5.00
3.71	3.83	4.00	4.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	3.67	3.50	3.50	4.00	3.75	3.67	4.00	3.33	3.83	4.00	3.67
3.94	4.00	4.50	3.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83	4.00	3.50	4.00	4.33	4.33	4.67	4.00	4.33	4.00	4.67
3.82	3.33	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	3.50	4.17	4.00	4.50	4.00	4.50	4.50	5.00	4.00	4.50	4.33	4.67
3.59	3.67	4.00	3.00	4.00	3.40	3.00	3.00	4.00	3.67	4.00	3.50	3.50	4.08	4.17	4.33	4.00	4.00	3.67	4.33
3.41	2.83	3.00	1.50	4.00	3.60	3.00	3.50	4.00	3.83	4.00	4.00	3.50	3.17	2.83	2.67	3.00	3.50	3.33	3.67
3.06	2.50	2.50	1.00	4.00	3.20	2.00	3.00	4.00	3.50	3.50	4.00	3.00	3.08	2.83	2.67	3.00	3.33	3.00	3.67
3.71	3.00	4.00	2.00	3.00	4.40	4.00	4.00	5.00	3.83	4.00	3.50	4.00	3.92	4.00	4.33	3.67	3.83	4.00	3.67
3.94	4.17	4.00	5.00	3.50	3.60	3.00	3.50	4.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.83	3.50	3.33	3.67	4.17	4.33	4.00
3.65	3.83	4.50	3.50	3.50	3.40	2.00	4.00	3.50	3.67	2.50	4.50	4.00	3.83	3.67	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00

BAREMACIÓN POR PROMEDIOS	
V. máximo	5
V. mínimo	1
Amplitud	4
Rango	1.33
Cant. Niveles	3

NIVELES	
Bajo	[1-2.33]
Medio	[2.34-3.66]
Alto	[3.67-5]

➤ Tabla de interpretación de niveles

[illegible]

3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3

[illegible]

2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	3	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1
2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2

3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	1	2	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3

INTERPRETACIÓN DE NIVELES	
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

➤ Base de datos SPSS

Datos SPSS (3).sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo

Editar

Ver

Datos

Transformar

Analizar

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

<

Apéndice 6: Panel fotográfico

