

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de
la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciada en
Administración**

Autora:

María de los Ángeles, Huallama Dioses

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de
la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Sosa Orellana Cristihan (presidente)

Código ORCID: 0000-0001-8298-2244

Rodas Cobos Jose Luis (secretario)

Código ORCID: 0000-0002-4540-5154

Guerrero Garcia Galvani (vocal)

Código ORCID: 0000-0002-3151-8066

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de
la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y
forma:**

Huallama Dioses, María de los Ángeles (Autora)

CÓDIGO ORCID: 0009-0008-9228-0113

Mg. Guerrero Garcia, Galvani (Asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3151-8066

Tumbes, 2025



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
(presencial)

En Tumbes, a los 20 días del mes Abril del dos mil veintiseis, siendo las 16:23 horas, en el auditorio Álvaro Camacho, de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 362-2025/ UNTUMBES-FACEC-D, docentes: Mg. Cristihan Sosa Orellana (**Presidente**) Mg. José Luis Rodas Cobos (**Secretario**) Mg. Galvani Guerrero García (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Galvani Guerrero García como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: **Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024**, para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, presentada por la tesista: **MARÍA DE LOS ÁNGELES HUALLAMA DIOSES**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller: María de los Angeles Huallama Dioses con calificativo: **Muy Buena**

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 17 horas 05 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 20 de Abril del 2026


Mg. Cristihan Sosa Orellana
DNI N°: 00373944
Código ORCID N° 0000-0001-8298-2244
Presidente


Mg. José Luis Rodas Cobos
DNI N° 72944917
Código ORCID N° 0000-0002-4540-5154
Secretario


Mg. Galvani Guerrero García
DNI N° 45101586
Código ORCID N° 0000-0002-3151-8066
Vocal

C.c.
Jurados (3)
Asesor (a)
Archivo (Decanato)

María De Los Angeles Huallama Dioses

TURNITIN Tesis - MARÍA DE LOS ÁNGELES HUALLAMA DIOSES (1)

 TESIS 2026 I

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:586773216

Fecha de entrega

5 may 2026, 22:28 GMT-3

Fecha de descarga

5 may 2026, 22:40 GMT-3

Nombre del archivo

TURNITIN Tesis - MARÍA DE LOS ÁNGELES HUALLAMA DIOSES (1).docx

Tamaño del archivo

787.3 KB

66 páginas

10.857 palabras

62.611 caracteres



Mg. Galvani Guerrero Garcia
Cód. Orcid: 0000-0002-3151-806X




15% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 9%  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.



Mg. Galvani Guerrero Garcia
Cód. Orcid: 0000-0002-3151-806X

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	5%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2026-01-09	1%
3	Internet	core.ac.uk	<1%
4	Internet	hdl.handle.net	<1%
5	Internet	www.coursehero.com	<1%
6	Internet	untumbes.edu.pe	<1%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-20	<1%
8	Internet	fdocuments.es	<1%
9	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica del Perú on 2025-10-14	<1%
10	Internet	dspace.unl.edu.ec	<1%
11	Trabajos del estudiante	POSGRADO on 2025-09-11	<1%

Mg. Galvani Guerrero Garcia
Cód. Orcid: 0000-0002-3151-806X

12	Internet	www.postgrados.cunoc.edu.gt	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-12-22	<1%
14	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
15	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Federico Villarreal on 2025-09-08	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-08	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2024-08-08	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-31	<1%
20	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2026-01-22	<1%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD on 2025-05-26	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Trujillo on 2023-10-17	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola on 2025-06-02	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2022-08-10	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%

Mg. Galvani Guerrero Garcia
Cód. Orcid: 0000-0002-3151-806X

26	Trabajos del estudiante	Universidad Peruana Los Andes on 2018-07-07	<1%
27	Internet	recursosbiblio.url.edu.gt	<1%
28	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
29	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
30	Publicación	Carlos Alfonso Enrique Inchaustegui García. "Innovative administrative manage...	<1%
31	Trabajos del estudiante	Universidad Alas Peruanas on 2022-01-21	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2017-11-30	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-31	<1%
35	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-07-25	<1%
36	Internet	repositorio.caen.edu.pe	<1%



Mg. Galvani Guerrero Garcia
Cód. Orcid: 0000-0002-3151-806X

DEDICATORIA

A mis padres Angelica y José, por ser mi mayor ejemplo de amor, sacrificio y perseverancia. Por enseñarme que los sueños se alcanzan con trabajo constante y fe inquebrantable.

A mis hermanas, Fernanda e Ivana, por ser mi compañía en cada paso, por compartir mis alegrías y sostenerme en los momentos difíciles.

A mi abuela Matilde, quien partió hace seis años, pero cuya voz, consejos y cariño aún viven en mi corazón. Este logro también es suyo, porque me enseñó que la fuerza nace del amor y que la bondad es el mayor legado que se puede dejar.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por celebrar mis logros y sostenerme en mis caídas, quienes me acompañaron con palabras de aliento, risas y momentos que hicieron este camino más ligero y alegre.

Este logro es de todos ustedes, porque su amor y compañía fueron la inspiración para llegar hasta aquí, los quiero mucho hoy, mañana y siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional de Tumbes, y a la Facultad de Ciencias Económicas, por formarme y brindarme las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional.

A mi asesor, Mg. Galvani Guerrero García, por su orientación, paciencia y valiosos aportes que hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación.

A las autoridades y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, por su disposición y colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por compartir su conocimiento y motivarme a dar siempre lo mejor de mí.

ÍNDICE

ÍNDICE	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRAC.....	xvi
I. INTRODUCCIÓN.....	17
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	22
2.1. Bases teórico – científicas	22
2.2. Antecedentes	30
2.3. Definición de textos básicos	40
III. MATERIALES Y MÉTODOS	43
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	43
3.2. Población, muestra y muestreo	44
3.3. Métodos, técnicas e instrumento de relación	46
3.4. Plan de procesamiento y análisis de datos	50
3.5. Validez y análisis de confiabilidad	51
3.6. Formulación de hipótesis.....	54
3.7. Definición y operacionalización de variables.....	56
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	60
4.1. Resultados	60
4.2. Discusión	66
V. CONCLUSIONES.....	70
VI. RECOMENDACIONES	72
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla	45
Tabla 2. Prueba de normalidad	51
Tabla 3. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	52
Tabla 4. Alfa de Cronbach de la variable habilidades directivas	53
Tabla 5. Alfa de Cronbach de la variable gestión administrativa	54
Tabla 6. Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición	57
Tabla 7. Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición	58
Tabla 8. Nivel de las habilidades directivas y gestión administrativa	60
Tabla 9. Correlación entre habilidades directivas y gestión administrativa	61
Tabla 10. Nivel de las habilidades técnicas y la gestión administrativa	62
Tabla 11. Correlación entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa	63
Tabla 12. Nivel de las habilidades humanas y la gestión administrativa	63
Tabla 13. Correlación entre las habilidades humanas y la gestión administrativa	64
Tabla 14. Nivel de las habilidades conceptuales y la gestión administrativa	65
Tabla 15. Correlación entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	80
Anexo 2. Matriz de operacionalización	81
Anexo 3. Carta de autorización para ejecución de tesis.....	83
Anexo 4. Autorización para ejecución de tesis	84
Anexo 5. Cuestionario.....	85
Anexo 6. Validación del instrumento.....	89
Anexo 7. Alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas.....	95
Anexo 8. Alfa de Cronbach para la variable gestión administrativa	96
Anexo 9. Alfa de Cronbach por dimensiones de la variable HD.....	97
Anexo 10. Alfa de Cronbach por dimensiones de la variable GA.....	98
Anexo 11. Evidencia fotográfica de la aplicación del cuestionario	99

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en dicha entidad. El estudio fue de tipo aplicado, de nivel descriptivo–correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 291 trabajadores de la MPZ, de los cuales se seleccionó una muestra de 166 colaboradores, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, cuantitativo y analítico. Como instrumentos se aplicaron dos cuestionarios validados por juicio de expertos y cuya confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando valores superiores a 0.90. Los resultados evidenciaron que las habilidades directivas se relacionan de manera significativa y positiva con la gestión administrativa, obteniéndose un coeficiente de correlación de Pearson de 0.867, lo que refleja una relación muy fuerte entre ambas variables. En cuanto a las dimensiones de la primera variable, se determinó que las habilidades técnicas presentan una correlación de 0.778 con la gestión administrativa, las habilidades humanas una correlación de 0.404, y las habilidades conceptuales una correlación de 0.778, todas ellas estadísticamente significativas ($p < 0.05$). Como conclusión general, se afirma que a mayor desarrollo de las habilidades directivas en los funcionarios y servidores, mejor será el nivel de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. Finalmente, se recomienda implementar programas de capacitación y fortalecimiento de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los trabajadores, con el fin de optimizar la eficiencia y eficacia en la administración pública local.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión administrativa, Municipalidad, Zarumilla.

ABSTRAC

The present study, aimed to determine the relationship between managerial skills and administrative management in said institution. The study was applied, descriptive–correlational, with a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 291 employees of the PMZ, from which a sample of 166 collaborators was selected through probabilistic simple random sampling. For the development of the research, the inductive, deductive, quantitative, and analytical methods were used. Two questionnaires, validated by expert judgment and with reliability determined through Cronbach's Alpha coefficient, were applied, obtaining values above 0.90. The results showed that managerial skills are significantly and positively related to administrative management, with a Pearson correlation coefficient of 0.867, which reflects a very strong relationship between both variables. Regarding the dimensions of the first variable, it was determined that technical skills present a correlation of 0.778 with administrative management, human skills a correlation of 0.404, and conceptual skills a correlation of 0.778, all statistically significant ($p < 0.05$). As a general conclusion, it is stated that the greater the development of managerial skills among officials and employees, the better the level of administrative management in the Provincial Municipality of Zarumilla. Finally, it is recommended to implement training programs and strengthen technical, human, and conceptual skills of workers, in order to optimize efficiency and effectiveness in local public administration.

Keywords: Managerial skills, administrative management, Municipality, Zarumilla.

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende analizar si existe la correlación entre las variables habilidades directivas y la gestión administrativa; es decir, cómo las habilidades directivas generan un impacto en la gestión administrativa. Su importancia radica en cómo las dimensiones de las HD, tales como habilidades técnicas, humanas y conceptuales se asocian con la gestión administrativa.

Según Chiavenato (2007) señala que estas habilidades son esenciales para coordinar equipos y alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente. Además, Boyatzis (1982) define las habilidades directivas como características intrínsecas del individuo que influyen causalmente en su desempeño laboral, siendo un factor clave en el éxito organizacional. Por su parte, la gestión administrativa, definida por Chiavenato (2007), implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva. Robbins y Coulter (2005) plantean que esta disciplina coordina las actividades de trabajo de modo eficiente y eficaz, mientras que Sánchez (2005) agrega que optimiza la circulación de la información para la toma de decisiones estratégicas.

En el contexto internacional el estudio de Paredes (2020), titulado "Gestión Administrativa y Calidad del Servicio en Instituciones de Educación Superior Públicas", encontró una correlación positiva fuerte (Rho de Spearman = 0,898) entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en la Universidad Técnica de Ambato, resaltando la importancia de una adecuada planificación y control. Asimismo, Hernández y Ríos (2022), en su artículo "Habilidades Directivas: Diseño Instrumental y Modelo para Educación Primaria en Durango, México", desarrollaron un modelo que incluye siete dimensiones clave de habilidades directivas, logrando validar su efectividad con un alfa de Cronbach de 0,946.

A nivel nacional, Sotomayor (2021), en su trabajo sobre "Habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021", demostró una correlación moderada (Rho de Spearman = 0,422) entre las habilidades directivas y la gestión administrativa, concluyéndose que existió relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Por otro lado, Camacho et al., (2024), en su investigación realizada en Cusco, a prueba Rho de Spearman arrojó una correlación alta y directa ($r = 0.761$; $p < 0.01$), concluyéndose que, a mayor desarrollo de habilidades directivas, mejor fue la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de la UGEL Cusco.

Finalmente, a nivel local, Zevallos (2023) evidenció una correlación moderada (Rho de Spearman = 0,598) lo cual indica que entre las habilidades gerenciales y la gestión municipal existe una considerable influencia que lleva a la aceptación de la hipótesis general alterna. Por su parte, Socola (2023), en su estudio sobre "Responsabilidad Social e Implicancia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Corrales", halló una correlación fuerte (Rho de Spearman = 0,878) entre la gestión administrativa y la implementación de prácticas responsables, destacando su impacto positivo en la eficiencia institucional.

En diversos países, principalmente aquellos en progreso, se observa que la falta de habilidades directivas efectivas en el sector público afecta la eficiencia y transparencia en la administración pública. Según el Banco Mundial (2021), la debilidad en las habilidades de liderazgo y gerencia delimita la capacidad de los gobiernos para implementar políticas y servicios públicos de alta calidad. Según informes de la CGR, muchas entidades públicas enfrentan deficiencias en la planificación, organización, dirección y control de sus procesos. Esto se debe, en parte, a la falta de habilidades directivas necesarias para liderar y gestionar eficientemente. (Contraloría General de la República del Perú, 2021)

En la región Tumbes, los desafíos administrativos son aún más pronunciados debido a factores geográficos y sociales únicos, como la frontera con Ecuador, que demanda una administración ágil y preparada para responder a las necesidades específicas de una zona fronteriza. Sin embargo, la región enfrenta problemas de liderazgo directivo y gestión administrativa, lo cual limita el desarrollo de la infraestructura y los servicios. La falta de programas de formación para directivos en el sector público regional también contribuye a estos problemas, dificultando el crecimiento económico y afectando la calidad de vida de sus habitantes.

En las organizaciones públicas, como la Municipalidad Provincial de Zarumilla (MPZ), la gestión administrativa desempeña un rol fundamental para garantizar la eficiencia, transparencia y la ejecución de los objetivos institucionales. Sin embargo, a menudo se enfrenta a diversos desafíos, especialmente en cuanto a la capacidad de los directivos para liderar de manera efectiva. La falta de habilidades directivas adecuadas, como las habilidades técnicas, las humanas y las conceptuales, repercute negativamente en el desempeño organizacional y la prestación de servicios a la comunidad. Asimismo, la carencia de una gestión administrativa eficiente que abarque las dimensiones de planeación, organización, dirección y control agrava estos problemas en la administración pública.

La falta de liderazgo y habilidades en gestión en la municipalidad no solo afecta los proyectos actuales, sino que también impide el desarrollo de políticas sostenibles a largo plazo, especialmente en áreas claves como el saneamiento, la infraestructura y la seguridad pública. La situación de Zarumilla, agravada por su posición fronteriza y la alta presión migratoria, requiere directivos capaces de manejar recursos limitados y responder a una población con múltiples necesidades. Sin embargo, la falta de programas de formación y actualización en habilidades directivas limita el potencial de esta administración, afectando el bienestar de la comunidad y perpetuando un ciclo de ineficiencia.

Las habilidades directivas no solo potencian el liderazgo y la eficiencia organizacional, sino que también promueven un entorno de trabajo colaborativo, esencial para superar los retos de la administración pública en contextos desafiantes. Es por ello que lo descrito líneas arriba, induce plantear la interrogante ¿Existe relación entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla?, del cual se desglosan sus problemas específicos 1. ¿Existe relación entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla? 2. ¿Existe relación entre las habilidades humanas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla? 3. ¿Existe relación entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla? asimismo se pretende determinar la relación entre ambas variables en la institución pública.

Esta investigación tiene como fundamento teórico dos variables principales, en cuanto a la primera variable se menciona que las habilidades directivas constituyen el modo por el cual la estrategia y las prácticas de gestión, las técnicas, las herramientas, las características de la personalidad y el estilo contribuyen a generar resultados efectivos en las organizaciones (Whetten y Cameron, 2011). Por otra parte, la gestión administrativa se refiere a las prácticas, la organización, los sistemas y los procedimientos que optimizan el flujo de información, facilitando la toma de decisiones, la dirección estratégica, el control, y la evaluación de la empresa (Sánchez, 2005).

En el desarrollo de la tesis se emplearon distintos métodos: deductivo, inductivo, cuantitativo, etc., la técnica de recolección de datos como la encuesta y los cuestionarios como instrumentos. A los instrumentos de medición se determinó su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach; estos cuestionarios se aplicaron a la encuesta determinada, luego se tabularon en una hoja Excel y se exportó al programa estadístico SPSS cuyos resultados arrojó el p-valúe para la contrastación de la hipótesis. Y el coeficiente de correlación de Pearson para encontrar la relación y/o asociación entre variables. Después de las interpretaciones, aplicando la inferencia

estadística e inferencial se discutió y posteriormente se elaboraron las conclusiones correspondientes.

La presente investigación presenta una justificación práctica debido a que ofrece un aporte directo al personal directivo de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. Al identificar las habilidades directivas claves que pueden mejorar la gestión, y que también se pueden fortalecer a través de herramientas formativas, es así como los resultados de esta investigación pueden servir como referencia para el diseño de programas de formación y desarrollo profesional, adaptados a las necesidades específicas de la administración garantizando servicios públicos de calidad y fomentando una gestión más cercana y transparente.

Esta investigación se justifica socialmente ya que con el análisis de las habilidades directivas de los funcionarios públicos de la MPZ se va a lograr mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa en la entidad, por lo tanto, se mejorarán los servicios básicos dirigidos a la ciudadanía del pueblo Zarumilla y estos a su vez tendrán mayor nivel de satisfacción.

Se justifica económicamente con el fortalecimiento de habilidades de los funcionarios públicos. Ya que se alcanzarán las metas propuestas por la entidad y el cumplimiento de los indicadores atraerá incrementos presupuestales de acuerdo a las necesidades que tiene la población. Esta investigación tiene por objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, con los respectivos OE: 1. Determinar la relación entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. 2. Analizar la relación entre las habilidades humanas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla. 3. Demostrar la relación entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Bases teórico – científicas

2.1.1. Habilidades directivas (HD)

Madrigal (2002) menciona “es la capacidad de la persona, obtenida por el aprendizaje, competente de generar resultados presentidos con la máxima certeza y seguridad, y el uso mínimo de economía y tiempo” (p. 20).

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) “constituyen el medio por el cual la estrategia, prácticas de gestión, técnicas, herramientas, características de la personalidad y estilo contribuyen a generar resultados efectivos en las organizaciones”.

Whetten y Cameron (2011) también enfatizan:

Las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. (p. 34)

Martínez (2016) “Son consideradas capacidades fundamentales que permiten a los líderes y gerentes coordinar y optimizar el funcionamiento de una organización, creando un ambiente propicio para el logro de objetivos” (p. 27).

Por otro lado, Koontz et al. (2012)

Las habilidades muestran una importancia relativa y que pueden asumir, según el contexto ciertos niveles dentro de la organización. En ese sentido, por ejemplo, las habilidades técnicas se constituyen en aspectos de singular relevancia para los funcionarios y demás colaboradores de la organización. También, existe cierta asociación de estas habilidades, con las habilidades humanas, permitiendo que se interactúe dentro y fuera del trabajo laboral. Es decir, de acuerdo con las necesidades operativas se van haciendo más culminantes para algunos grupos de trabajadores y para personas que de alguna manera ejercen cargos y niveles de decisión dentro de la organización. (p. 5)

Mientras que Boyatzis (1982) estableció:

Una característica que oculta al individuo y que de alguna manera está relacionada causalmente con su desempeño dentro de la organización o puesto de trabajo. De esta manera, indicó que la posible diferencia entre las competencias que poseen los individuos son en la práctica las mínimas que deben poseer todos los funcionarios o directivos de la organización, lo que podría explicar los logros de metas y objetivos en forma sobresaliente del resto de los directivos.

Dimensiones

Robert L. Katz et al., identificaron tres dimensiones respecto a las habilidades directivas: técnicas, humanas y conceptuales (Katz, 1955, citado por Koontz y Wehrich, 2012, p. 18).

Habilidades técnicas

Koontz y Weihrich (2012) mencionan “comprenden la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas específicas. Estas habilidades se adquieren a través de la educación formal, la práctica y la experiencia” (p. 18).

Por su parte Chiavenato (2006) explicó “son aquellas que se refieren al conocimiento especializado, a las técnicas y a las herramientas necesarias para el trabajo específico que se debe realizar” (p. 101).

Habilidades humanas

Koontz y Weihrich (2012) mencionan “son la capacidad de trabajar eficazmente como miembro de un grupo y de lograr que otros trabajen juntos con entusiasmo en la consecución de los objetivos” (p. 18).

Robbins y Coulter (2018) enfatizan “involucra la capacidad para trabajar con otras personas de manera individual como en grupo. Los gerentes con fuertes habilidades humanas pueden comunicarse, motivar, liderar y entusiasmar a los empleados” (p. 9)

Habilidades conceptuales

Koontz y Weihrich (2012) mencionan “consisten en la capacidad para ver la organización como un todo, reconocer cómo sus partes se afectan entre sí y entender su relación con el entorno” (p. 18).

Mientras que Hellriegel et al., (2009) señalaron “son las capacidades mentales necesarias para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Permiten al gerente pensar en términos abstractos y ver la organización en un sentido holístico” (p. 13).

2.1.2. Gestión administrativa (GA)

Sánchez (2005) se refiere a “prácticas, organización, sistemas y procedimientos encargados de optimizar el flujo de información, facilitando la toma de decisiones, la dirección estratégica, control y evaluación de la empresa” (p. 32).

Robbins y Coulter (2005) se refieren a “la coordinación de actividades de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con demás personas y a través de ellas, convirtiéndose en el objetivo principal de toda gestión” (p. 10).

Según hace referencia Chiavenato (2007) “la gestión administrativa implica llevar a cabo acciones orientadas a conseguir resultados de la forma más eficiente y económica posible” (p. 45).

Alvarez (2000) enfatiza "la gestión administrativa es la parte de la empresa responsable de usar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos dentro de un tiempo determinado".

Sánchez (2005) establece:

La gestión se puede entender como un sistema cohesivo que integra acciones y estructuras, orientando a la organización hacia la obtención de mejores resultados. En muchos países, debido a la variedad de tradiciones, escuelas y prácticas técnicas, el término gestión a menudo se relaciona con conceptos como gerencia, administración y control o revisión de gestión. (p. 32)

Chiavenato (2007) enfatiza “no solo se trata de organizar recursos, sino también de preparar a la organización para actuar anticipadamente y minimizar problemas potenciales” (p. 123).

Stoner et al. (2013) “Proceso de planificar, liderar, organizar y controlar los esfuerzos de los miembros y de usar los recursos organizacionales para obtener metas establecidas” (p. 10).

Dimensiones

Para Tacuche (2018)

Las instituciones educativas que buscan alcanzar una alta calidad en el servicio ofrecido deben centrarse en cumplir con las expectativas de sus usuarios. Para ello, es indispensable implementar diversas estrategias dentro de su gestión administrativa, considerando aspectos clave como la planificación, organización, dirección y control. Asimismo, el marketing debe ser utilizado como un recurso innovador que apoye en la formulación de estrategias orientadas al logro de metas institucionales y a la satisfacción del cliente.

Planeación

Para Lamond (2004)

Es el proceso de definir objetivos y determinar el curso de acción necesario para alcanzarlos. Los gerentes deben estar atentos a las condiciones externas que afectan a la organización y prever las futuras. Este proceso incluye análisis del entorno, pronósticos y toma de decisiones basadas en alternativas posibles. (p. 45)

Por otra parte, Koontz et al. (2008) definen:

La planeación como el proceso de establecer los objetivos organizacionales y decidir los medios más apropiados para lograrlos. Implica anticipar eventos futuros y desarrollar estrategias para manejar las incertidumbres del entorno. Es el primer paso en el proceso administrativo, donde se fijan metas y se desarrollan planes de acción concretos. (p. 111)

Organización

De acuerdo con González (2015) “la organización involucra estructurar los recursos y actividades de manera eficaz para alcanzar los objetivos determinados. Esto requiere definir roles, responsabilidades y asegurarse de que los recursos estén establecidos de acuerdo con los objetivos estratégicos” (p. 79).

Chiavenato (2009) definió la organización como “el proceso de determinar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa y coordinar la estructura que establece las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y las funciones del personal” (p. 128).

Dirección

Terry (2009) destaca “la dirección es el proceso mediante el cual los administradores influyen en los subordinados para que estos logren los objetivos organizacionales” (p. 206).

Mientras que Da Silva (2018) menciona que “la dirección es el proceso que implica guiar a las personas para que trabajen con entusiasmo en la obtención de los objetivos de un grupo” (p. 40).

Control

Según Drucker (2002) "no es solo una medición de resultados, sino también un proceso continuo de evaluación para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos" (p. 129).

Hitt et al. (2008) resaltan que "es el proceso de medir el desempeño y corregir las desviaciones de los estándares establecidos" (p. 150).

Por otra parte, Koontz et al. (2008) destacan que el control "es la función que asegura que las actividades reales se ajusten a los planes. Implica el establecimiento de estándares de desempeño, la medición de resultados y toma de acciones correctivas cuando los resultados no se alinean con los estándares" (p. 351).

Municipalidad Provincial de Zarumilla

De acuerdo con el artículo 194º de la Constitución Política del Perú, "Las municipalidades provinciales y distritales constituyen los órganos de gobierno local con autonomía política, económica y administrativa en los temas de su competencia...". Este principio se complementa con lo estipulado en el artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27972.

Misión:

La Municipalidad Provincial de Zarumilla tiene como propósito ofrecer servicios públicos de excelencia, impulsando el progreso económico, social y ambiental de la provincia. Esto se logra a través de actividades y proyectos orientados a resultados, priorizados junto a la comunidad, con la finalidad de mejorar la calidad de vida, gestionando de manera responsable y transparente los recursos públicos. Todo está enfocado en convertir a Zarumilla en una ciudad ordenada, segura y en constante progreso. (MPZ, 2023)

Visión institucional:

La Municipalidad Provincial de Zarumilla se proyecta como una institución moderna, eficiente y participativa, enfocada en proporcionar servicios públicos de calidad de manera oportuna. Su objetivo es promover el bienestar y la satisfacción tanto de los ciudadanos como de los visitantes. Asimismo, su equipo humano se caracteriza por la solidaridad, responsabilidad y compromiso hacia la institución y la comunidad, generando confianza y credibilidad entre la población. (MPZ, 2023)

2.2. Antecedentes

Internacionales

Paredes (2020)

En su estudio exploró cómo la gestión administrativa afecta la calidad del servicio en la Universidad Técnica de Ambato. Su objetivo principal fue identificar el impacto de esta relación, diagnosticar la situación actual y reconocer los factores clave que contribuyen a una mejor calidad del servicio. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y combinó el análisis de fuentes bibliográficas con una recolección de datos de campo, utilizando encuestas dirigidas a docentes y estudiantes vinculados a actividades administrativas. El diseño fue descriptivo correlacional, y los resultados evidenciaron una relación positiva moderada fuerte entre la gestión administrativa y la calidad del servicio según el coeficiente de Spearman: 0,898. El autor subrayó que los procesos de dirección, organización, planificación y control son fundamentales para garantizar una gestión eficaz.

Faginon (2021):

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la incidencia de las habilidades directivas en la gestión administrativa del director Distrital 09D03 de Educación en la Zona 8, Ecuador. El estudio fue de tipo correlacional con enfoque cuantitativo, aplicando encuestas estructuradas a 100 directores de instituciones educativas. La metodología empleada incluyó técnicas estadísticas y análisis de tres dimensiones clave: habilidades personales, interpersonales y de dirección. Los resultados indicaron que existe una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y la calidad de la gestión administrativa. Se identificó niveles de habilidades en los directivos de nivel

medio-alto, destacando el papel del liderazgo y la toma de decisiones. Se concluyó que el desarrollo de competencias directivas influye directamente en la mejora de la administración educativa. Por ello, se recomendó implementar un plan estratégico con enfoque en liderazgo transformacional para fortalecer la formación profesional del personal directivo, mejorando así la eficiencia de la gestión institucional.

Hernández y Ríos (2022):

En su artículo *Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México*, buscaron diseñar y validar un modelo, así como un instrumento, que permitiera medir las habilidades directivas de los directores de educación primaria en el estado de Durango. Este trabajo se fundamentó en el modelo de habilidades esenciales de Whetten y Cameron, junto con los estándares establecidos en el perfil del director de la Nueva Escuela Mexicana. El estudio, de enfoque cuantitativo y basado en un paradigma pospositivista, fue de tipo no experimental y transversal. Se empleó una encuesta aplicada a 426 directores(as) para recopilar información. Como resultado, se desarrolló un modelo estructural que incluye siete dimensiones clave: manejo de emociones, solución de conflictos, logro de objetivos, desempeño, comportamiento personal, apoyo y trabajo en equipo. Este modelo se complementó con un instrumento de 32 ítems cuya confiabilidad, medida a través del alfa de Cronbach de .946, confirma su solidez.

Buenaño (2023):

En su proyecto exploró cómo se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral en esta organización. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, incluyó a los 40 empleados de la empresa mediante un muestreo censal no probabilístico. Para recolectar los datos, se emplearon dos

cuestionarios: uno para evaluar las habilidades directivas y otro para medir el desempeño laboral, ambos con altos niveles de confiabilidad de 0,854 y 0,937 respectivamente. Los datos fueron procesados con SPSS, utilizando tablas cruzadas y el coeficiente Rho de Spearman. Se revelaron relaciones positivas significativas entre las variables, con coeficientes superiores a 0,7, lo que llevó a aceptar la hipótesis de que existe una relación positiva considerable entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. El estudio demostró que mejoras en las habilidades directivas tienen un efecto directo y beneficioso en el desempeño laboral del personal, destacando la importancia de fortalecer estas competencias para alcanzar mejores resultados dentro de la organización.

González (2023)

En su estudio centrado en el Valle de Aburrá, Antioquia, exploró la relación entre las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en medianas empresas de los sectores de economía, administración y contabilidad. El objetivo fue evaluar cómo estas competencias influyen en la capacidad de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones. Tuvo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, de tipo no experimental y diseño transversal. Para recopilar datos, se aplicó una encuesta adaptada de los instrumentos PAMS y MDQ, y un muestreo aleatorio simple. Los datos fueron procesados con el software SPSS Vers-26 y analizados mediante el modelo de equilibrio estructural.

Los resultados mostraron que la habilidad de negociación tuvo la relación más fuerte con la gestión del conocimiento ($f^2=0.710$), seguida del liderazgo con un efecto moderado ($f^2=0.104$). Por otro lado, la toma de decisiones presentó una relación débil ($f^2=0.001$). El estudio destacó que las habilidades directivas robustas potencian de manera significativa la gestión del conocimiento, favoreciendo tanto el desarrollo organizacional como el crecimiento económico. Como recomendación, se sugirió implementar estrategias que fortalezcan la

gerencia del conocimiento, promoviendo la innovación y el aprendizaje dentro de las empresas.

Nacionales

Contreras (2020)

Esta tesis tuvo como propósito conocer cómo influyen las habilidades directivas en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión en el año 2020. El estudio fue de tipo correlacional transeccional, empleando los métodos inductivo, deductivo, etnográfico y estadístico, aplicando encuestas como técnica principal. Se trabajó con una población censal de 24 directivos. Los resultados indicaron que el desarrollo de las habilidades directivas fue alto, destacando las habilidades técnicas, aunque las habilidades conceptuales y humanas presentaron niveles menores. Asimismo, se evidenció que la gestión administrativa también fue evaluada como alta, cumpliendo adecuadamente con los procesos de planificación, organización, dirección y control. Concluyendo con la existencia de una relación significativa y directa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Se recomendó fortalecer integralmente todas las dimensiones de las habilidades directivas, promoviendo una formación continua y el uso estratégico de herramientas de gestión moderna.

Mundo (2019)

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo de una gestión administrativa en los directivos del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín en el año 2015. Tipo descriptivo - correlacional, diseño no experimental y corte transversal; la población fue de 65 colaboradores de administración,

abastecimiento y control patrimonial, a quienes se les aplicaron encuestas. Los resultados obtenidos mediante la prueba R de Spearman arrojaron un valor $p = 0.000$, lo cual indica una relación significativa entre las habilidades directivas y el desarrollo de una gestión administrativa eficiente. Se concluyó que las habilidades personales, interpersonales y grupales de los directivos influyen positivamente en el clima laboral, la satisfacción del personal y la simplificación de procesos administrativos. Se recomendó fortalecer las competencias directivas mediante capacitaciones continuas y aplicar procesos de evaluación para mejorar la gestión pública y el uso eficiente de los recursos del Estado.

Sotomayor (2021)

La investigación determinó la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa. Con un enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental con corte transversal. La muestra fueron 60 profesionales de la salud, se les aplicó una encuesta con 20 ítems por variable a través de Google Forms. La confiabilidad de los instrumentos fue alta según el Alfa de Cronbach y se utilizó el estadístico Rho de Spearman. Los resultados indicaron una correlación moderada entre las variables ($r = 0.422$; $p = 0.001$), concluyéndose que existió relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Se recomendó a los directivos de la Red fortalecer sus competencias mediante talleres de capacitación, así como promover investigaciones que profundicen sobre la influencia de estas habilidades en otros contextos institucionales.

Calle (2022)

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en una entidad municipal provincial de Lambayeque en el año 2022. Se utilizó una metodología de tipo

básico, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental, trabajando con una muestra de 80 servidores públicos. Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios estructurados. Se mostró una relación directa y altamente significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, con un Rho de Spearman de 0.962 y significancia bilateral de 0.00. Además, se demostró una asociación entre las dimensiones técnicas, humanas y conceptuales con la gestión administrativa. Se concluyó que el desarrollo adecuado de las habilidades gerenciales permite una gestión más eficiente, ágil y con visión de servicio óptimo. Como recomendación, se sugirió implementar programas de formación y fortalecimiento de habilidades blandas y técnicas en los gerentes públicos, con el fin de mejorar el desempeño organizacional y brindar mejores servicios a la ciudadanía.

Camacho et al., (2024)

Realizó un estudio con el objetivo de analizar la correlación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de la UGEL Cusco, según la percepción de los docentes. Básico, enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población fue de 350 docentes, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística de 50. Se aplicaron encuestas validadas por expertos, y se obtuvo una alta confiabilidad ($\alpha = 0.875$ y 0.823). El análisis con la prueba Rho de Spearman arrojó una correlación alta y directa ($r = 0.761$; $p < 0.01$), concluyéndose que, a mayor desarrollo de habilidades directivas, mejor fue la gestión administrativa. Además, se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones de ambas variables, siendo la más fuerte entre habilidades conceptuales y planificación ($r = 0.755$). Se recomendó fortalecer la formación continua de los directivos en habilidades blandas, especialmente en las dimensiones técnicas, humanas y conceptuales, para mejorar la eficacia de la gestión en las instituciones educativas.

Locales

Pacheco y Ramirez (2019)

Con el objetivo de determinar de qué manera las capacidades gerenciales permiten una efectiva toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes durante el año 2019. El estudio fue de carácter descriptivo, con diseño no experimental de tipo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento sin manipulación de variables. Se elaboró un cuestionario adaptado al objetivo principal, el cual fue aplicado a una muestra de 55 trabajadores pertenecientes a diversas áreas de la municipalidad. La información fue ordenada, tabulada, procesada y analizada estadísticamente. Los resultados evidenciaron que el 87,7% de los trabajadores poseen capacidades gerenciales, lo cual se refleja en una toma de decisiones efectiva en un 90,25%. Respecto a las capacidades humanas, que implican la interacción entre colaboradores y con los grupos de interés, se obtuvo un 86,75%; en cuanto a las capacidades técnicas, el 80% manifestó poseer los conocimientos y destrezas necesarias; y en relación con las capacidades conceptuales, el 96,57% demostró visión estratégica e innovación en su labor. Además, el 83,5% de los trabajadores afirmó tener capacidad para realizar diagnósticos adecuados, el 91% manifestó competencia para evaluar alternativas de solución, y el 96,25% declaró ejecutar correctamente la implantación de decisiones. Se concluyó que el desarrollo de capacidades gerenciales en los trabajadores municipales impacta positivamente en la eficacia del proceso de toma de decisiones. Se recomendó fortalecer estas capacidades mediante capacitaciones y talleres orientados a mejorar la gestión interna de la municipalidad.

Sánchez (2022)

La presente investigación tuvo por objetivo general determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022. El estudio, se caracterizó por ser descriptivo-correlacional con diseño no experimental y corte transversal, empleando el método deductivo, inductivo y analítico; asimismo, se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. La investigación estuvo dirigida a una muestra censal de 37 trabajadores administrativos de la MDC, donde se aplicaron dos cuestionarios, uno para la variable gestión por competencias y otro para el desempeño laboral, conformados por 12 preguntas cada uno y medidos a través de la escala valorativa de Likert de tres niveles (DA) (I) (ED).

Los resultados obtenidos evidenciaron que la variable gestión por competencias obtuvo 94.59% en el nivel alto, demostrando que los trabajadores poseen las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar con eficiencia sus funciones; en tanto, la variable desempeño laboral alcanzó un 97.30% en el nivel alto, evidenciando que existe un gran cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, donde los trabajadores actúan de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N°27972. La presente investigación concluyó que existe una correlación y/o asociación positiva alta y significativa entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0.585 según la percepción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

Castrejón (2023)

La presente investigación tuvo por objetivo general determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Zarumilla, Tumbes, 2022. La investigación fue aplicada, con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. La muestra de la investigación fue censal, es decir estuvo constituida por 11 trabajadores administrativos. Los métodos utilizados fueron el deductivo, inductivo, cuantitativo, problemático-hipotético, análisis y sintético. Se utilizaron las técnicas de la observación, análisis documental y la aplicación de la encuesta basada en dos cuestionarios con 12 preguntas cada uno, relacionadas a las variables habilidades gerenciales y toma de decisiones, las cuales fueron calificados mediante la Escala de Likert.

Se pudo determinar que la variable habilidades gerenciales y toma de decisiones se presentaron en el nivel alto con el 72.73% y con el 63.64%, respectivamente. Se estableció que la dimensión habilidades técnicas logró un 54.55%, las habilidades humanas alcanzaron un 81.82% y las habilidades conceptuales presentaron un 54.55%, de las respuestas de los colaboradores. La correlación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones se corrobora con el coeficiente Rho de Spearman de 0.786, indicando que existe correlación positiva entre ambas variables. Las dimensiones habilidades técnicas obtuvo un p (Rho) de 0.724 y las habilidades conceptuales de 0.709, sin embargo, las habilidades humanas no influyen en la toma de decisiones, debido al nivel de significancia obtenido de 0.241, rechazándose la hipótesis planteada.

Socola (2023)

La investigación tuvo como finalidad analizar cómo la responsabilidad social incide en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Corrales, en la región Tumbes, durante el año 2023. Utilizando un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, aplicó cuestionarios tanto a los 53 trabajadores administrativos como a los 237 pobladores del distrito. Estos instrumentos midieron su confiabilidad con el Alfa de Cronbach. Con 0.971 para la RS y 0.973 para la GA.

La investigación encontró que la responsabilidad social, especialmente en sus dimensiones social, económica y ambiental, tiene una implicancia significativa en la gestión administrativa, con un coeficiente de correlación de Rho de 0.878, lo que señala una asociación positiva y fuerte. Las conclusiones destacaron que prácticas como participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y aplicación de políticas ambientales son clave para una gestión municipal eficaz.

Zevallos (2023)

En la presente investigación su objetivo fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la gestión municipal del gobierno local del distrito San Jacinto, Tumbes, durante el año 2022. Se aplicó una metodología cuantitativa, de tipo no experimental, transversal y correlacional, con una población de 28 trabajadores administrativos seleccionados mediante muestreo no probabilístico. Se utilizó la técnica de la encuesta como principal instrumento, aplicada a través de un cuestionario de 12 preguntas en escala de Likert, cuyos datos fueron procesados con Excel y SPSS.

Los resultados mostraron que las habilidades gerenciales se ubicaron mayormente en un nivel medio (50 %), mientras que la gestión municipal

también alcanzó un nivel medio (46 %), con una correlación positiva moderada (Rho = 0.598). En cuanto a las dimensiones específicas, las habilidades técnicas obtuvieron un 64 % en nivel alto, las habilidades humanas un 79 % (Rho = 0.525) y las conceptuales un 61 % (Rho = 0.611). Se concluyó que las habilidades gerenciales influyeron de manera positiva en la gestión municipal y que el manejo de relaciones interpersonales, formación profesional y capacidad de anticiparse a situaciones adversas contribuyeron a una mejor ejecución de los procesos administrativos.

2.3. Definición de textos básicos

Habilidades directivas

“Constituyen el medio por el cual la estrategia, prácticas de gestión, técnicas, herramientas, características de la personalidad y estilo contribuyen a generar resultados efectivos en las organizaciones” (Whetten y Cameron, 2011, p. 10).

Habilidades técnicas

“Son aquellas que se refieren al conocimiento especializado, a las técnicas y a las herramientas necesarias para el trabajo específico que se debe realizar” (Chiavenato, 2006, p. 101).

Habilidades humanas

“Involucra la capacidad para trabajar bien con otras personas tanto individualmente como en grupo. Los gerentes con fuertes habilidades humanas pueden comunicarse, motivar, liderar y entusiasmar a los empleados” (Robins y Coulter, 2018, p. 9).

Habilidades conceptuales

“Son las capacidades mentales necesarias para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Permiten al gerente pensar en términos abstractos y ver la organización en un sentido holístico” (Hellriegel et al., 2009, p. 13).

Gestión Administrativa

Sánchez (2005) menciona que son “prácticas, organización, sistemas y procedimientos encargados de optimizar el flujo de información, facilitando la toma de decisiones, la dirección estratégica, control y evaluación de la empresa” (Sánchez, 2005, p. 32).

Planeación

La planeación como el proceso de establecer los objetivos organizacionales y decidir los medios más apropiados para lograrlos. Implica anticipar eventos futuros y desarrollar estrategias para manejar las incertidumbres del entorno. Es el primer paso en el proceso administrativo, donde se fijan metas y se desarrollan planes de acción concretos. (Koontz et al., 2008, p. 111)

Organización

“La organización involucra estructurar los recursos y actividades de manera eficaz para alcanzar los objetivos determinados. Esto requiere definir roles, responsabilidades y asegurarse de que los recursos estén establecidos de acuerdo con los objetivos estratégicos” (González, 2015, p. 79).

Dirección

“Es el proceso mediante el cual los administradores influyen en los subordinados para que estos logren los objetivos organizacionales” (Terry, 2009, p. 206).

Control

“El control es el proceso de medir el desempeño y corregir las desviaciones de los estándares establecidos” (Hitt et al., 2008, p. 150).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

3.1.1. Tipo de estudio

La investigación fue aplicada puesto que permitió dar solución a los problemas identificados. Este tipo “busca la aplicación o manejo de los conocimientos que se consiguen” (Behar, 2008). Asimismo, Arias et al. (2023) enfatiza que la investigación aplicada “se basa en los descubrimientos, hallazgos y soluciones que se plantearon en el objetivo del estudio, regularmente este tipo de investigación se utiliza en la medicina o ingenierías” (p. 54).

El nivel del estudio fue descriptivo-correlacional, ya que facilita el análisis de variables, dimensiones e indicadores mediante la observación de su comportamiento y características. Según Behar (2008), este tipo de estudio “permite examinar cómo se manifiestan los fenómenos y componentes, definiendo el fenómeno a partir de la comprobación de uno o más de sus atributos”. (p. 17)

En cuanto al aspecto correlacional, este método examina la relación entre variables, como las habilidades directivas y la gestión administrativa. Su propósito es identificar cómo se conectan o se vinculan distintos fenómenos, o determinar si no existe ninguna relación entre ellos. La esencia de estos estudios radica en comprender el comportamiento de una variable con base en la relación que guarda con otra (Behar, 2008).

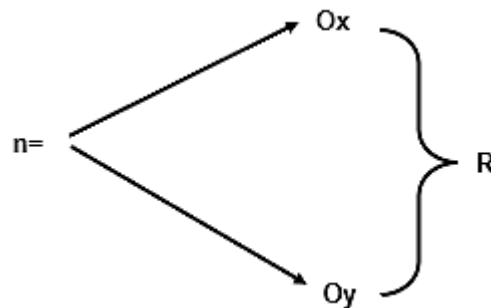
El enfoque es cuantitativo aplicando la escala de Likert y SPSS, el cual dió como resultados estadísticos el P. valúe, coeficiente de correlación de Pearson y tablas de

frecuencias. En esta línea Behar (2008) dice que este enfoque “almacena información empírica y que por su particularidad siempre arroja números como resultado”. (p. 38)

3.1.2. Diseño de contrastación de hipótesis

Se aplicó el diseño no experimental, porque no se manipuló la información obtenida. Behar (2008) refiere “el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p. 19).

Asimismo, fue transversal porque se recolectó la información en un solo momento. Según Arias (2022) “recoge los datos en un solo momento y solo una vez” (p. 109).



n = Muestra

Ox= Observación de la variable independiente habilidades directivas.

Oy= Observación de la variable dependiente gestión administrativa.

R = Relación entre variables

3.2. Población, muestra y muestreo

3.2.1. Población

Según Palella y Martins (2006) mencionan que “es un conjunto de unidades de las que se desea conseguir información y sobre las que se van a formar conclusiones” (p. 115).

En esta investigación la población estuvo constituida por el personal de la empresa dando un total de 291 trabajadores.

Tabla 1

Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Zarumilla

Categoría	N.º de trabajadores
Alcalde	01
Directivos/funcionarios	38
Nombrados DL 276	57
Obreros DL 276	07
Trabajadores DL 728	134
Trabajadores reincorporados DL 728	08
Trabajadores DL 1057	46
Total	291

Fuente: Oficina de RR.HH. MPZ - 2024

3.2.2. Muestra

Según Behar (2008) “es en esencia, es una parte específica de la población, un subconjunto formado por elementos que comparten características y necesidades definidas dentro del grupo más amplio conocido como población” (p.51).

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

Donde:

- n: Tamaño de muestra
- z: Nivel de confianza = 95% → 1.96
- N: Población = 291
- p: Probabilidad a favor = 50%
- q: Probabilidad en contra = 50%
- e: Error de estimación = 5% → 0.05

Aplicando la fórmula, se determinó el tamaño de la muestra correspondiente a:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (291)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(291 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 165.8 \rightarrow 166$$

Se trabajó con un total de 166 trabajadores de la MPZ.

3.2.3. Muestreo

De acuerdo con Baena (2017), es un método mediante en el que se seleccionan ciertos elementos de una población, sean objetos o personas, para que actúen como representantes del conjunto poblacional.

En esta investigación se empleó un muestreo probabilístico, también conocido como aleatorio. Según Arias (2012), este tipo de muestreo se define como el “proceso que permite determinar la probabilidad de cada elemento para formar parte de la muestra” (p. 83). En particular, se usó un muestreo aleatorio simple, el cual, de acuerdo con Behar (2008), asegura que “cada integrante de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado” (p. 52).

3.3. Métodos, técnicas e instrumento de relación

3.3.1. Métodos

Palella y Martins (2012) refieren que es el conjunto de procesos que se siguen en las ciencias para descubrir la verdad” (p. 79). Se utilizaron diversos métodos: deductivo, inductivo, analítico, cuantitativo.

Método inductivo

En esta investigación se aplicó el método inductivo, el cual se utilizó en cada etapa del estudio, desde la recopilación inicial de información hasta la elaboración de las conclusiones. Behar (2008) explica que este método permite derivar teorías y conclusiones basadas en observaciones específicas y datos empíricos, basándose en la generalización de los comportamientos identificados.

Método deductivo

Asimismo, se empleó el método deductivo, el cual se utilizó para llegar a conclusiones específicas partiendo de principios generales o teorías ya conocidas.

Toma como premisa una hipótesis, inferida de principios o leyes teóricas, o “sugeridas” por el conjunto de datos empíricos. A partir de dicha hipótesis y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, se llega a nuevas conclusiones, siendo sometidas a verificación. (García, 2016, p. 68)

Método cuantitativo

El método cuantitativo, el objetivo del uso de este método fue obtener datos concretos y medibles que permitan identificar patrones, relaciones y niveles de influencia entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Esto contribuyó a respaldar las conclusiones con evidencia estadística y a generar recomendaciones fundamentadas para mejorar la gestión en la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Método analítico

En la investigación se examinó el problema punto por punto para lograr entender cada una de sus partes fundamentales y sus interrelaciones. Morán y Alvarado (2010) destacan que este método se basa en dividir el objeto de estudio en sus componentes esenciales con el fin de analizarlos individualmente y comprender su funcionamiento dentro del conjunto (p. 12).

3.3.2. Técnicas

Para esta indagación se utilizaron las siguientes técnicas:

Análisis documental

“Técnicas primordiales de la investigación que nos sirven para compilar los datos de nuestra investigación” (Baena, 2017, p. 69). Esta parte fue esencial en nuestra investigación, ya que se recolectó la información y datos de libros y de otras investigaciones que sirvieron como base para nuestra investigación, así como para contrastar nuestro análisis.

Encuesta

La encuesta según Behar (2008) “recopila información de una parte de la población, dependiendo del tamaño de la muestra de acuerdo al propósito del estudio” (p. 62). En esta investigación, la encuesta utilizada estuvo basada en los indicadores, los cuales determinaron preguntas que fueron resueltas por los trabajadores seleccionados, esto ayudó a crear las conclusiones.

3.3.3. Instrumentos

Fichas bibliográficas

“Son aquellas que registran los datos de la edición de un libro, esto es: el nombre del autor, año de impresión, lugar de impresión, la editorial, y el número de páginas del libro” (Ñaupas et al., 2018, p. 312). En la presente investigación, las fichas bibliográficas nos ayudaron a cumplir la función de organizar y sistematizar las fuentes consultadas, de tal manera que se logró ubicar con precisión la información relevante utilizada para sustentar el marco teórico y demás secciones del estudio. Estas fichas fueron elaboradas de acuerdo a las Normas APA 7ma edición.

Cuestionario

En esta investigación se hizo uso de dos cuestionarios, el primero para la variable HD y fue constituido con 15 preguntas y para la variable GA 16 preguntas, asimismo para la evaluación de cada ítem se utilizó la Escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA=5), De acuerdo (DA=4), Indeciso (I=3), En desacuerdo (ED=2), Totalmente desacuerdo (TD=1) aplicado a 166 trabajadores de la MPZ.

Estos cuestionarios fueron adaptados de los artículos “Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT)” (Carhuancho et al., 2019) y “Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University” (Yossef y Rakha, 2017) respectivamente.

3.4. Plan de procesamiento y análisis de datos

3.4.1. Procesamiento de datos

Luego de la recopilación de datos, se ordenaron las preguntas elaboradas mediante la encuesta y el instrumento de medición el cuestionario. Posteriormente, se usó el programa Excel para tabular los datos de cada una de las variables. Además, el procesamiento se llevó a cabo empleando el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para obtener las tablas de frecuencia y los indicadores de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson, el cual determinó la relación existente entre las dimensiones y las variables, con el objetivo de garantizar mayor precisión en los cálculos y la obtención de resultados que permitieron alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

3.4.2. Análisis de datos

Se analizaron los resultados obtenidos aplicando la estadística descriptiva e inferencial, de esta manera se obtuvo una información nueva, analizada en función de los objetivos de la investigación, esta fue discutida con las bases teórico-científicas y antecedentes, dando una respuesta al problema planteado, contrastando la hipótesis y logrando el objetivo general.

Para verificar la distribución de los datos, se realizó la prueba de normalidad utilizando Kolmogorov-Smirnov (Tabla 2), debido al tamaño de la muestra ($n = 166$). Los resultados indicaron que tanto la variable HD (Sig. = 0.200) como la variable GA (Sig. = 0.076) presentan una distribución normal. Por lo tanto, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre ambas variables.

Tabla 2

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
TOTAL HD	,062	166	,200*
TOTAL GA	,066	166	,076

Fuente: SPSS

3.5. Validez y análisis de confiabilidad

3.5.1. Validez del instrumento

Para la debida validación del instrumento se contó con la participación de tres expertos con grado de Magister, la evaluación se llevó a cabo mediante una matriz de validación orientada a verificar la correspondencia lógica entre los elementos del instrumento, tales como las variables, dimensiones, indicadores, preguntas y opciones de respuesta. Además, se consideraron aspectos como la relevancia, claridad en la redacción y contenido de cada ítem, lo que permitió determinar su grado de validez. (Anexo 6)

3.5.2. Análisis de confiabilidad

Para analizar la confiabilidad de los cuestionarios utilizados en esta investigación, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permitió medir la estabilidad interna de los cuestionarios. Al respecto Palella y Martins (2012) refieren que “establece la confiabilidad del instrumento de medición concerniente a los ítems del cuestionario de la variable en base a nuestra muestra piloto, la confiabilidad es mayor si está más cerca de 1”.

Tabla 3*Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento*

Rango	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2012)

Dado que el cuestionario está estructurado en diferentes dimensiones para cada variable, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach de manera individual por cada dimensión, con el fin de obtener una medida más precisa y específica de la confiabilidad de cada constructo. Los resultados obtenidos mostraron coeficientes superiores a 0.70 en todas las dimensiones evaluadas, lo cual, según los criterios propuestos por Palella y Martins (2012) indica un nivel alto a aceptable de confiabilidad. Este análisis respalda la estabilidad y consistencia de las respuestas dentro de cada grupo de ítems relacionados.

Para el primer cuestionario (HD) se aplicó una muestra piloto de (20) trabajadores, consiguiendo de manera general un alfa de Cronbach de 0.942 (Tabla 4) (Anexo 7).

Ésta fue evaluada a través de tres dimensiones fundamentales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Para determinar la confiabilidad de cada una de estas dimensiones, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach de manera individual (Anexo 9). Los valores obtenidos reflejaron un adecuado nivel de consistencia interna entre

los ítems que conforman cada dimensión. Esto sugiere que los ítems utilizados para medir las HD estuvieron debidamente relacionados entre sí y midieron con precisión el constructo al que pertenecen.

Tabla 4

Alfa de Cronbach de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,9416	20

Fuente: Prueba piloto

Datos:

α : 0.9416

K : 15

ΣS_1^2 : 30.51

sT^2 : 251.73

Para el segundo cuestionario (GA) se aplicó una muestra piloto de (20) trabajadores, obteniendo de manera general un alfa de Cronbach de 0.961 (Tabla 5) (Anexo 8).

De igual manera, la variable GA fue analizada a través de sus respectivas dimensiones, a fin de evaluar de forma específica la confiabilidad de cada componente. Se aplicó nuevamente el coeficiente alfa de Cronbach a cada dimensión por separado. (Anexo 10). Los coeficientes obtenidos permitieron afirmar que las dimensiones presentaron un nivel de confiabilidad aceptable. Esto respaldó la validez interna del instrumento y garantizó que los resultados conseguidos a través del cuestionario fueron estadísticamente confiables.

Tabla 5

Alfa de Cronbach de la variable gestión administrativa

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,9614	20

Fuente: Prueba piloto

Datos:

α : 0.9614

K : 16

ΣS_1^2 : 36.51

sT^2 : 370.05

3.6. Formulación de hipótesis

3.6.1. Hipótesis general

H_A: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

3.6.2. Hipótesis específicas

H.E1

H_A : Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades técnicas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H.E2

H_A : Existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades humanas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H.E3

H_A : Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Las hipótesis se contrastarán mediante el P. valúe:

Si P. valúe < 0.05 se aprueba la H_A

Si P. valúe > 0.05 se aprueba la H_0

3.7. Definición y operacionalización de variables

3.7.1. Definición conceptual

Variable 1: Habilidades directivas

“Constituyen el medio por el cual la estrategia, prácticas de gestión, técnicas, herramientas, características de la personalidad y estilo contribuyen a generar resultados efectivos en las organizaciones” (Whetten y Cameron, 2011, p. 10).

Variable 2: Gestión administrativa

“Implica llevar a cabo acciones orientadas a conseguir resultados de la forma más eficiente y económica posible” (Chiavenato, 2007, p. 45).

3.7.2. Operacionalización de variables

Variable 1: Habilidades directivas

Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario adaptado del artículo titulado “Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT)” (Carhuancho et al. 2019) el cual está constituido a base de las dimensiones: Habilidades técnicas, humanas y conceptuales y sus respectivos

indicadores. Se empleó la escala de Likert con 5 alternativas: Totalmente de acuerdo (TA=5); De acuerdo (DA=4); Indeciso (I=3); En desacuerdo (ED=2); Totalmente desacuerdo (TD=1); el instrumento de medición se aplicó a la muestra de 166 trabajadores de la MPZ.

Tabla 6

Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
	Habilidades técnicas	Software Idioma Negociación y decisiones	1,2,3,4,5	Cuestionario La escala de medición que se empleará es la Escala de Likert:
Habilidades directivas	Habilidades humanas	Autocontrol Autoconfianza Equilibrio emocional Empatía	6,7,8,9,10	Totalmente de acuerdo (TA=5) De acuerdo (DA=4) Indeciso (I=3)
	Habilidades conceptuales	Desarrollo de nuevos conceptos Resolución de problemas	11,12,13,14,15	En desacuerdo (ED=2) Totalmente desacuerdo (TD=1)

Fuente: Cuestionario

Variable 2: Gestión Administrativa

Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario adaptado del artículo titulado “Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University”. (Yossef y Rakha, 2017) el cual está constituido a base de las dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y Control y sus concernientes indicadores. Se empleó la escala de Likert con 5 alternativas: Totalmente de acuerdo (TA=5); De acuerdo (DA=4); Indeciso (I=3); En desacuerdo (ED=2); Totalmente desacuerdo (TD=1); el instrumento de medición se aplicó a la muestra de 166 trabajadores de la MPZ.

Tabla 7

Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición	
Gestión administrativa	Planeación	Misión	16,17,18,19	Cuestionario	
		Visión			
	Organización	Objetivos		20,21,22,23	La escala de medición que se empleará es la Escala de Likert:
		Estrategias			
Dirección	Organización	División de trabajo	24,25,26,27	Totalmente de acuerdo (TA=5)	
		Cumplimiento de funciones			
	Dirección	Asignación de recursos	24,25,26,27	De acuerdo (DA=4)	
		Autoridad			
Dirección	Dirección	Liderazgo	24,25,26,27	Indeciso (I=3)	
		Motivación			
		Comunicación			
		Trabajo en equipo			

	Estándares		En desacuerdo (ED=2)
Control	Monitoreo	28,29,30,31	Totalmente desacuerdo (TD=1)
	Evaluación de desempeño		
	Acciones correctivas		

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

La información presentada en este apartado proviene de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la MPZ para evaluar como están las habilidades directivas de los jefes de áreas. Es por ello que los datos obtenidos se exponen mediante tablas y coeficientes estadísticos, permitiendo determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa.

Para el objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 8

Nivel de las habilidades directivas y gestión administrativa

Nivel	Puntuación	Habilidades Directivas		Gestión Administrativa	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%
Alto	55 - 75	65	39%	88	53%
Medio	35 - 54	100	60%	78	47%
Bajo	15 - 34	1	1%	0	0%
Total		166	100%	166	100%

Fuente: Encuesta aplicada

En la tabla 8 se observa que la mayoría de trabajadores (60%) percibe las HD de sus superiores en un nivel medio, mientras que la mayoría en cuanto a la GA (53%) la evalúa en un nivel alto. Este comportamiento sugiere que aunque muchos trabajadores consideran que aún hay espacio para desarrollar más habilidades directivas, la gestión administrativa ya es vista de calidad por más de la mitad del personal. Esto podría explicarse porque gran parte del personal afirma haber desarrollado ciertas habilidades a través de la formación constante mientras tanto para la GA se perciben ciertas deficiencias.

Prueba de hipótesis para el OG:

H_A: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades directivas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 9

Correlación entre habilidades directivas y gestión administrativa

Correlación de Pearson		Habilidades directivas	Gestión administrativa
Habilidades directivas	Coeficiente de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
Gestión administrativa	Coeficiente de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

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

Fuente: SPSS

A partir de los resultados obtenidos en la tabla 9, se observa una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa ($r = 0.867$; $p < 0.01$; $n = 166$), lo que implica que a mayor desarrollo de HD por parte de los jefes o gerentes, mejor es la percepción de la GA por parte de los subordinados. Existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables, lo que respalda la hipótesis de investigación y resalta la importancia del desarrollo de habilidades directivas para lograr una gestión administrativa eficiente.

Para el OE1: Determinar la relación entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 10

Nivel de las habilidades técnicas y la gestión administrativa

Nivel	Puntuación	Habilidades técnicas		Gestión administrativa	
		Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	19 - 25	69	42%	88	53%
Medio	12 – 18	91	55%	78	47%
Bajo	5 -11	6	3%	0	0%
Total		166	100%	166	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo con la tabla 10, el 55% del personal percibe sus HT en nivel medio, el 42% en alto y el 3% en bajo. Para la GA, el 53% la calificó como alta y el 47% como media. Esta combinación de resultados sugiere que, aunque la gestión es bien valorada, existe un grupo considerable de funcionarios que podría beneficiarse de capacitaciones técnicas. Es probable que la gestión se mantenga funcional gracias al soporte de trabajadores con experiencia operativa, aunque no necesariamente actualizados en herramientas tecnológicas o procesos modernos.

Prueba de hipótesis para el OE1

H_A: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 11*Correlación entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa*

Correlación de Pearson		Habilidades técnicas	Gestión administrativa
Habilidades técnicas	Coeficiente de Pearson	1	,778**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
Gestión administrativa	Coeficiente de Pearson	,778**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

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

Fuente: SPSS

A partir de los resultados obtenidos en la tabla 11, se muestra una correlación positiva alta y estadísticamente significativa ($r = 0.778$; $p < 0.01$; $n = 166$). Esto indica que a mayor presencia de habilidades técnicas en los jefes o gerentes, mayor es la eficacia percibida en la GA. Como consecuencia, se rechaza la (H_0) y se acepta la (H_A).

Para el OE2: Analizar la relación entre las habilidades humanas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 12*Nivel de las habilidades humanas y la gestión administrativa*

Nivel	Puntuación	Habilidades humanas		Gestión administrativa	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%
Alto	19 - 25	73	44%	88	53%
Medio	12 - 18	86	52%	78	47%
Bajo	5 - 11	7	4%	0	0%
Total		166	100%	166	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Según la tabla 12, el 52% del personal ubicó sus HH en nivel medio, el 44% en alto y el 4% en bajo. En cuanto a la GA, el 53% la evaluó como alta y el 47% como media. Esto indica que, aunque la gestión tiene una percepción positiva, los aspectos vinculados al trato interpersonal, la empatía, y el trabajo en equipo aún pueden fortalecerse. Es posible que algunos directivos tengan un enfoque más técnico que humano, lo cual incide en la percepción general del liderazgo organizacional.

Prueba de hipótesis para el OE2

H_A: Existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades humanas ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 13

Correlación entre las habilidades humanas y la gestión administrativa

Correlación de Pearson		Habilidades humanas	Gestión administrativa
Habilidades humanas	Coeficiente de Pearson	1	,404**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
Gestión administrativa	Coeficiente de Pearson	,404**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

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

Fuente: SPSS

En la tabla 13, se muestra una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($r = 0.404$; $p < 0.01$; $n = 166$). Esto sugiere que a medida que se desarrollan

HH en los líderes o jefes, existe una mejora perceptible en la GA, aunque en un nivel menor respecto a otras dimensiones. En consecuencia, se confirma que existe una relación significativa entre las HH y la GA en el contexto estudiado, por lo que se acepta la hipótesis alterna (H_A).

Para el OE3: Demostrar la relación entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 14

Nivel de las habilidades conceptuales y la gestión administrativa

Nivel	Puntuación	Habilidades conceptuales		Gestión administrativa	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%
Alto	19 - 25	69	42%	88	53%
Medio	12 – 18	91	55%	78	47%
Bajo	5 -11	6	3%	0	0%
Total		166	100%	166	100%

Fuente: Encuesta aplicada

En la tabla 14, el 55% de los trabajadores considera que las HC de sus jefes están en nivel medio, el 42% en alto y el 3% en bajo. Respecto a la GA, el 53% la calificó como alta y el 47% como media. Esto evidencia que, aunque la gestión es bien valorada, aún existe una brecha en cuanto al pensamiento estratégico, análisis sistémico y capacidad de planificación de los directivos. Esto podría deberse a una escasa formación en planeamiento o en liderazgo organizacional con visión a largo plazo.

Prueba de hipótesis para el OE3:

H_A : Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales ni la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.

Tabla 15

Correlación entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa

Correlación de Pearson		Habilidades conceptuales	Gestión administrativa
Habilidades conceptuales	Coeficiente de Pearson	1	,778**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
Gestión administrativa	Coeficiente de Pearson	,778**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

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

Fuente: SPSS

En la tabla 15 reveló una correlación positiva alta y significativa ($r = 0.778$; $p < 0.01$; $n = 166$). Esto indica que, cuanto mayor es el nivel de HC en los jefes o líderes, más favorable es la percepción de la GA por parte de los subordinados. Es por ello por lo que se acepta la hipótesis alterna (H_A) validando la existencia de una relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión administrativa en la entidad pública analizada.

4.2. Discusión

En los resultados de este estudio se determinó que el 60% de los trabajadores perciben las habilidades directivas en un nivel alto, mientras que el 53% calificó la gestión administrativa también como alta. Estos datos indicaron que ambas variables están bien desarrolladas en la entidad. El análisis estadístico evidenció una correlación positiva alta entre ambas variables, con un coeficiente de Pearson de 0.867 y una

significancia de $p = 0.000$. Dado que el valor p es menor a 0.05 , se acepta la H_A concluyéndose que sí existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa. Por tanto, el presente estudio valida estos hallazgos y aporta evidencia en el contexto fronterizo del norte del Perú, resaltando que el fortalecimiento de habilidades directivas es un factor decisivo para una gestión municipal eficiente y estratégica.

Este resultado coincide con el estudio de Contreras (2020), en el cual se encontró una correlación significativa de $r = 0.715$ (Pearson). En su investigación, las habilidades directivas se ubicaron en un nivel alto en un 62.5% de los funcionarios, mientras que la gestión administrativa alcanzó un nivel alto en un 58.3%, concluyendo que las habilidades directivas fortalecen la gestión en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. También Zevallos (2023), en un estudio en gestión municipal, halló una relación moderada de $Rho = 0.598$ (Spearman) entre habilidades gerenciales y gestión municipal, los niveles se concentraron en moderado a alto. Asimismo, Socola (2023), quien analizó únicamente la gestión administrativa en el contexto de la Municipalidad Distrital de Corrales, encontrando que el 60.2% de los encuestados calificó la gestión como alta, con una correlación de $Rho = 0.878$ respecto a la responsabilidad social institucional.

Asimismo, este estudio reveló que el 55% del personal encuestado percibe sus HT como altas, mientras que el 53% también calificó la GA en ese mismo nivel. En esta investigación, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.778 , con una significancia de $p = 0.000$, lo que demuestra una relación positiva alta entre las habilidades técnicas y la gestión administrativa. Es decir, cuando el personal domina herramientas tecnológicas, procesos administrativos y técnicas operativas, se logran mejores niveles de gestión institucional. Por lo tanto, se evidencia que las habilidades técnicas no solo son indispensables en la gestión pública actual, sino que constituyen una base operativa para asegurar eficacia y cumplimiento de objetivos administrativos en contextos organizacionales públicos y privados.

Este resultado es similar al de Contreras (2020) evidenció que, dentro de las dimensiones de habilidades directivas, las técnicas fueron las más desarrolladas (62.5% en nivel alto), y la gestión administrativa también se reportó en un 58.3% como alta, con una correlación general de $r = 0.715$. Asimismo, Camacho et al. (2024), quienes encontraron una correlación de $Rho = 0.761$; $p < 0.01$ entre habilidades directivas (incluidas las técnicas) y gestión administrativa en instituciones educativas públicas de Cusco. En su investigación, el 65% presentó habilidades técnicas en nivel alto y la gestión administrativa también alcanzó niveles altos en el 61% de los participantes. Finalmente, Buenaño (2023), en un estudio sobre habilidades directivas y desempeño laboral en una avícola de Ambato, halló que las habilidades técnicas mostraron una correlación de $r = 0.781$ (Pearson) con el desempeño, y que el 70% del personal técnico se encontraba en un nivel alto.

Según los datos recolectados, el 52% del personal evaluó sus HH en nivel medio, mientras que el 53% calificó la GA como alta. Los resultados mostraron un coeficiente de Pearson $r = 0.404$, con una significancia $p = 0.000$, lo que indica una relación positiva moderada. Debido a que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula estableciéndose que las habilidades humanas sí tienen relación con la gestión administrativa, aunque en un grado menor que las otras dimensiones. Puede afirmarse que las habilidades humanas, aunque con menor intensidad que otras dimensiones, contribuyen de forma significativa a la gestión administrativa cuando se encuentran desarrolladas en un nivel medio o alto.

Este resultado es similar al obtenido por Sotomayor (2021), quien reportó una correlación de $Rho = 0.422$ entre habilidades directivas (incluidas las humanas) y gestión administrativa en personal de salud pública. En su estudio, las habilidades humanas alcanzaron un nivel alto en un 51.7% de los casos y la gestión administrativa fue percibida como alta por un 55%. De igual manera, Contreras (2020) también reportó niveles de habilidades humanas en 58.3% en nivel medio-alto, con una relación positiva con la gestión administrativa ($r = 0.715$). En complemento, González (2023), en el ámbito municipal del Valle de Aburrá, analizó las habilidades humanas en función

del liderazgo y negociación, encontrando un efecto fuerte ($f^2 = 0.710$) sobre la gestión del conocimiento. En su caso, los niveles de habilidades interpersonales se ubicaron en alto (60%).

Los datos mostraron que el 55% del personal encuestado percibió sus HC en nivel medio, mientras que el 53% calificó la gestión administrativa como alta. La correlación de Pearson arrojó un coeficiente de $r = 0.778$ con un $p = 0.000$, lo que indica una relación positiva alta y significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, esto demuestra que el desarrollo de habilidades conceptuales es fundamental para una gestión pública estratégica, anticipativa y con capacidad de resolución frente a los desafíos institucionales.

Esto se alinea con los hallazgos de Contreras (2020) halló que las habilidades conceptuales estaban en un nivel medio-alto en un 58.3% de los funcionarios públicos, mientras que la gestión administrativa también era alta (58.3%), con una correlación global de $r = 0.715$. Igualmente, Camacho et al. (2024) señalaron que los niveles de pensamiento estratégico (habilidades conceptuales) alcanzaban el 63% en nivel alto, y su relación con la gestión fue de $Rho = 0.761$, altamente significativa. Por otro lado, Buenaño (2023) halló una correlación de $r = 0.732$ (Pearson) entre habilidades conceptuales y desempeño organizacional, con un 71% de personal con habilidades conceptuales en nivel alto, destacando su impacto en la toma de decisiones.

V. CONCLUSIONES

Se determinó que el 60% de los trabajadores percibe las habilidades directivas en nivel medio y el 39% en nivel alto, mientras que la gestión administrativa fue calificada como alta en el 53% y media en el 47%. La prueba de Pearson mostró un coeficiente de $r = 0.867$ con un nivel de significancia $p = 0.000$, lo que indica una relación positiva alta y significativa entre ambas variables. Dado que $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna. Evidenciando que, a mayor desarrollo de habilidades directivas en los funcionarios municipales, mayor será la eficiencia, organización y efectividad en la gestión administrativa, lo cual refleja una relación directa entre el desempeño del personal directivo y la calidad del funcionamiento institucional.

Se evidenció que el 55% del personal percibió sus habilidades técnicas en nivel medio, el 42% en nivel alto y el 3% en bajo; mientras que la gestión administrativa fue calificada como alta por el 53% y media por el 47%. El coeficiente de Pearson fue de $r = 0.778$, con un nivel de significancia $p = 0.000$, lo que indica una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Al ser $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna. Esto evidencia que los trabajadores con mayor dominio técnico tienen un impacto positivo en el desempeño administrativo, lo cual sugiere que el fortalecimiento de esta dimensión contribuiría directamente a mejorar los procesos internos, el uso de recursos y el cumplimiento de funciones en la municipalidad.

Los datos indicaron que el 52% de los encuestados consideraron sus habilidades humanas en el nivel medio, el 44% en alto y el 4% en bajo. La gestión administrativa fue valorada como alta en el 53% y media en el 47%. El coeficiente de Pearson fue de $r = 0.404$, con $p = 0.000$, lo cual indica una relación positiva moderada y significativa. Dado que $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna. Esto evidencia que el desarrollo de habilidades humanas contribuye a una mejor interacción, comunicación y ambiente laboral, lo que repercute en una gestión administrativa más funcional y colaborativa, aunque su impacto es menor en comparación con las otras dimensiones evaluadas.

Se demostró que el 55% de los trabajadores percibe las habilidades conceptuales en nivel medio, el 42% en alto y el 3% en bajo. La gestión administrativa fue evaluada como alta por el 53% y media por el 47%. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de $r = 0.778$, con un nivel de significancia $p = 0.000$, indicando una relación positiva alta y significativa. Dado que $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alterna. Esto evidencia que la capacidad del personal para analizar situaciones, proyectar escenarios y tomar decisiones estratégicas incide directamente en la eficacia de la gestión administrativa, confirmando que el pensamiento analítico y sistémico es un elemento fundamental para la eficiencia institucional.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la MPZ implemente un plan de fortalecimiento de habilidades directivas dirigido al personal administrativo y de mando medio. Se pueden desarrollar ciclos formativos trimestrales, donde se trabaje de manera articulada las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Un módulo podría abordar la gestión del tiempo y priorización de actividades, otro sobre resolución de problemas institucionales complejos y otro sobre comunicación eficaz entre oficinas. Estos programas podrían ser ejecutados con apoyo de entidades como SERVIR, ENAP o universidades regionales.

Organizar talleres prácticos sobre el uso de herramientas y sistemas administrativos, como el Manejo del SIAF, SEACE y el SIGA, así como sobre elaboración de informes técnicos, revisión de normativa de contrataciones del Estado y gestión documental digitalizada. Estos talleres pueden realizarse cada semestre, diferenciando niveles para personal nuevo y personal con experiencia. Asimismo, se sugiere elaborar un manual interno de procedimientos técnicos básicos, accesible para todo el personal.

Realizar jornadas de integración interáreas y talleres de desarrollo interpersonal, centrados en temas como la comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo y solución de conflictos y clima laboral saludable. Entre ellas una actividad práctica podría ser un taller vivencial con dinámicas grupales, facilitado por un especialista externo, para mejorar la confianza y colaboración entre oficinas. También se puede establecer un buzón de sugerencias interno o reuniones mensuales por áreas, como espacios de retroalimentación y mejora continua.

Se sugiere promover capacitaciones sobre pensamiento estratégico, planificación institucional y toma de decisiones públicas, enfocadas especialmente en quienes elaboran o ejecutan planes y presupuestos. Por ejemplo, se pueden organizar cursos sobre elaboración de Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional

(PEI) y el Proyecto de Inversión (PI), o talleres para formular diagnósticos institucionales y análisis FODA participativos. Asimismo, sería útil que cada unidad realice una evaluación de su gestión mensual basada en objetivos, a fin de fortalecer la visión sistémica y la capacidad de anticiparse a problemas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, E. (2000). *Gestión Administrativa: Teoría y Práctica*. Lima: Editorial Universitaria.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Arias, G. J., et al. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). Cd. de México: Grupo Editorial Patria.
- Banco Mundial. (2021). *Perú: análisis de capacidad de gestión en gobiernos locales y regionales*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/>
- Bautista, L. J. (2019). *DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6094>
- Bayona, R. J. (2023). *Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63936>
- Behar, R. D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.
- Buenaño, G. K. (2023). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37740/1/043%20AE.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración: Teoría, Proceso y Práctica* (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano* (2a ed.). México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Clavijo, B. M. (2023). *Planificación estratégica y gestión administrativa en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2022*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64494>
- Contraloría General de la República del Perú. (2021). *Informe de control de la gestión administrativa y proyectos en el sector público*. Lima: Contraloría General de la República del Perú.
- Da Silva, R. O. (2018). *Teorías de la administración*. Ciudad de México: Editorial Universitaria.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia de la empresa*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2002). *La práctica de la administración* (2a ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- García, D. J. (2016). *Metodología de la investigación para Administradores* (1a ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. San José: Grupo Editorial Educativo.
- González, M. Y. (2023). *Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/10251/201577/1/Gonzalez%20-%20Habilidades%20directivas%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20gestion%20de%20conocimiento%20organizacional.pdf>
- Gutiérrez, L. (2010). *Desarrollo de habilidades personales y profesionales*. Bogotá: Editorial Siglo XXI.

- Hernández, J. L., y Ríos, Z. A. (2022). Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, 6-15.
- Hernández, S. R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hitt, M. A., et al. (2008). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Koontz, H., et al. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., et al. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lamond, D. (2004). *The Realities of Managerial Work*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Linares, C. V., et al. (2023). Gobierno electrónico y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú. *Data and Metadata*.
- Llanos, T. B. (2023). *Incidencia de la gestión administrativa en la calidad del servicio en institución educativa "Mariscal Andrés Bello Cáceres", Tumbes, Perú, 2021*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- López, A. (2015). *Trabajo en equipo y habilidades grupales*. Buenos Aires: Editorial Delta.
- Madrigal, T. B. (2002). *Habilidades directivas* (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, A. (2016). *Habilidades directivas en la gestión empresarial*. Lima: Editorial Universitaria.
- Mendoza, R. E. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2174/Mendoza%20Rojas%2C%20Esthefany%20Berenice.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press.
- Morán, D. G., y Alvarado, C. D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Métodos de Investigación.

- Mucha, L. S. (2022). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL - Huancayo, 2021*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12181/3/IV_FCE_308_TE_Mucha_Lopez_2022.pdf
- Municipalidad Provincial de Zarumilla. (2023). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/munizarumilla/institucional>
- Palella, S. S., y Martins, P. F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Palella, S. S., y Martins, P. F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3a ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Panche, R. O., et al. (2025). Habilidades de negociación y manejo de conflictos en líderes comunitarios del Callao, Perú, 2024. *European Public & Social Innovation Review*, 1-17. doi:<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-464>
- Panduro, R. J., et al. (2020). *Getión Administrativa de una empresa*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Paredes, A. (2020). *Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las Instituciones de Educación Superior Públicas*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31522>
- Prado, R. A. (2022). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector privado de salud en la región de Tumbes, 2021*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Quichiz, R. C. (2023). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VEGUETA, 2019*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7304/tesis%20quichiz_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quiroz, R. W., y Bracho, B. A. (2023). *Lineamientos gerenciales y la optimización de la gestión administrativa. Caso de estudio: Cereales Venezolanos*. Venezuela: Compendium.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2012). *Habilidades interpersonales en el entorno laboral*. Madrid: Editorial Universitaria.
- Sanchez, P. d. (2023). *Gestión administrativa y su relación con la calidad de servicio en la oficina de administración –SUNEDU, 2022*. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/36678>
- Sánchez, S. J. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Socola, F. E. (2023). *Responsabilidad social, implicancia en la gestión administrativa, Municipalidad Distrital de Corrales, Región Tumbes, 2023*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64494>
- Stoner, J. A., et al. (2013). *Administración* (6a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Tacuche, M. B. (2018). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la Institución Educativa N° 32282 "San Miguel" Lauricocha, 2018*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Terry, G. R. (2009). *Principios de dirección administrativa* (6a ed.). Chicago: Prentice-Hall.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas* (9a ed.). México.
- Yossef, S., y Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of education and practice*, 8(6), 113-122.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p>Problema general ¿Existe relación entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>P1: ¿Existe relación entre las habilidades personales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla?</p> <p>P2: ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla?</p> <p>P3: ¿Existe relación entre las habilidades grupales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>O1: Determinar la relación entre las habilidades personales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p> <p>O2: Analizar la relación entre las habilidades interpersonales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p> <p>O3: Demostrar la relación entre las habilidades grupales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades directivas y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p> <p>H2: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla,.</p> <p>H3: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.</p>	<p>Variable 1 Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades técnicas 2. Habilidades humanas 3. Habilidades conceptuales <p>Variable 2 Gestión Administrativa</p> <p>Dimensiones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Control 	<p>Tipo aplicada</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>Nivel descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño No experimental Transversal</p> <p>Población: 291 trabajadores</p> <p>Muestra: 166 trabajadores</p>

<p style="text-align: center;">V.2</p> <p style="text-align: center;">Gestión administrativa</p>	<p>“La gestión administrativa implica llevar a cabo acciones orientadas a alcanzar resultados de la forma más eficiente y económica posible” (Chiavenato, 2007, p.45).</p>	<p>Los datos se obtendrán a través de un cuestionario estructurado en base a las dimensiones y sus respectivos indicadores. Se empleará la escala de Likert con 5 alternativas: Totalmente de acuerdo (TA=5); De acuerdo (DA=4); Indeciso (I=3); En desacuerdo (ED=2); Totalmente desacuerdo (TD=1); aplicado a los 166 trabajadores de la MPZ.</p>	<p>Planeación</p>	<p>Misión Visión Objetivos Estrategias</p>	<p>16,17,18,19</p>	<p>Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA) 5, De acuerdo (DA) 4, Indeciso (I) 3, En desacuerdo (ED) 2, Totalmente en desacuerdo (TD) 1.</p>
			<p>Organización</p>	<p>División de trabajo Cumplimiento de funciones Asignación de recursos Autoridad</p>	<p>20,21,22,23</p>	
			<p>Dirección</p>	<p>Liderazgo Motivación Comunicación Trabajo en equipo</p>	<p>24,25,26,27</p>	
			<p>Control</p>	<p>Estándares Monitoreo Evaluación de desempeño Acciones correctivas</p>	<p>28,29,30,31</p>	

Anexo 3. Carta de autorización para ejecución de tesis

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Tumbes, 13 diciembre 2024.

Carta N° 001– 2024/ MPZ

Señor: Raul José Chiroque Ruiz

Jefe de Recursos Humanos

Asunto: Autorización y facilidades de información para ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordial y hacerle de conocimiento que el suscrito alumno del Programa de Administración de la Escuela de Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes, en su propósito de optar el grado de Licenciada en Administración, presenta a la Escuela de Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes, el proyecto de tesis; **“Habilidades directivas y su relación con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024”** y para lograr su cometido solicita la PEA laboral de su representada y facilidades para aplicación de encuestas e información conexas, que será utilizada para fines estrictamente académicos

En tal sentido, señor Sub-Gerente. Solicito a usted pueda brindarme la debida autorización para que proporcione la información indicada y facilidades para la aplicación técnicas de recolección de datos (Encuestas e información pertinente) en su institución, información que será empleada de manera confidencial por el suscrito.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Est. Huallama Dioses, María de los Ángeles

Tesista



Anexo 4. Autorización para ejecución de tesis



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA
Ley N° 9667 del 25 -11 - 1942
Ruc: 20166679606
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



“AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE NUESTRA INDEPENDENCIA, Y DE LA
CONMEMORACIÓN DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNÍN Y AYACUCHO”

AUTORIZACIÓN

EL QUE SUSCRIBE:

Abg. RAUL JOSE CHIROQUE RUIZ.

SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ZARUMILLA.

AUTORIZA:

La aplicación técnica de recolección de datos (encuestas e información pertinente); para la ejecución del Proyecto de Tesis denominado “**Habilidades Directivas y su Relación con la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024**”, a cargo de **María de los Ángeles HUALLAMA DIOSES**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 74931454, estudiante de la escuela de ADMINISTRACIÓN, de la Universidad Nacional de Tumbes.

ZARUMILLA

Zarumilla, 16 de diciembre del 2024.

Atentamente;



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ZARUMILLA

ABOG. RAÚL JOSÉ CHIROQUE RUIZ
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

“Zarumilla. Tierra de las Playas del Amor y del Eterno Verano”

Anexo 5. Cuestionario

Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024

I. Presentación

Este cuestionario se ha elaborado con el objetivo de recolectar datos que sustenten esta investigación sobre las “Habilidades directivas y su relación en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, 2024”. Este cuestionario es totalmente confidencial y solo será utilizado para fines de este estudio.

II. Instrucciones

A continuación, se les presenta una serie de ítems, lea de manera cuidadosa y detenidamente cada enunciado y marque con una X una de las opciones, la que represente su nivel de acuerdo o desacuerdo. Recuerde ser totalmente sincero (a) al momento de responder.

Datos generales

Edad Sexo Cargo.....

Escala de medición

Totalmente desacuerdo	TD	=	1
En desacuerdo	ED	=	2
Indeciso	I	=	3
De acuerdo	DA	=	4
Totalmente de acuerdo	TA	=	5

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS						
Habilidades Técnicas						
1	La jefatura se capacita constantemente en el uso de herramientas informáticas para mejorar su desempeño.					
2	La jefatura utiliza software como Excel para analizar y tomar decisiones administrativas.					
3	La jefatura tiene la capacidad de comunicarse en otro idioma cuando la situación lo requiere.					
4	La jefatura utiliza fuentes de información en otro idioma para mejorar su gestión.					
5	La jefatura demuestra habilidad en la redacción de documentos formales y técnicos.					
Habilidades Humanas						
6	La jefatura maneja adecuadamente sus emociones en situaciones de presión laboral.					
7	La jefatura mantiene una actitud serena y positiva en situaciones conflictivas.					
8	La jefatura promueve un ambiente de confianza con los integrantes del equipo.					
9	La jefatura mantiene la paciencia cuando los colaboradores tardan en completar sus tareas.					
10	La jefatura demuestra empatía y respeto al atender las inquietudes o necesidades del personal.					

Habilidades Conceptuales						
11	La jefatura ha impulsado la implementación de nuevos servicios en los últimos años					
12	La jefatura propone soluciones innovadoras para mejorar la gestión institucional.					
13	La jefatura evalúa distintas alternativas antes de tomar una decisión.					
14	La jefatura considera las opiniones del personal al plantear estrategias de mejora.					
15	La jefatura aprende de los errores y adapta sus decisiones según los cambios del entorno.					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Planeación						
16	La jefatura promueve la elaboración de planes de cambio y mejora en la municipalidad.					
17	La jefatura establece metas y objetivos con claridad.					
18	La jefatura motiva al equipo para alcanzar los objetivos planteados.					
19	La jefatura involucra al personal en la planificación de las actividades del área.					
Organización						
20	La jefatura asigna las tareas de manera justa y en función del perfil del trabajador.					

21	La jefatura distribuye adecuadamente las responsabilidades sin exceder la autoridad del personal.					
22	La jefatura define claramente las funciones y tareas de cada trabajador.					
23	La jefatura organiza de forma eficiente los recursos disponibles para cumplir los objetivos.					
Dirección						
24	La jefatura fomenta la coordinación y cooperación con los trabajadores de su área.					
25	La jefatura incentiva al personal a trabajar con esfuerzo y compromiso.					
26	La jefatura proporciona información e instrucciones claras para ejecutar las tareas.					
27	La jefatura crea un entorno favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
Control						
28	La jefatura supervisa continuamente el trabajo del personal para asegurar un buen desempeño.					
29	La jefatura organiza reuniones periódicas para evaluar el rendimiento del personal.					
30	La jefatura identifica las causas del bajo rendimiento y toma acciones correctivas.					
31	La jefatura orienta y guía al personal para mejorar su desempeño.					

Anexo 6. Validación del instrumento

Aspectos de validación		Categorías de Calificación																			OBSERVACIONES
		Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 - 100			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado														X						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables													X							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación														X						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems															X					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															X					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación															X					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																X				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																X				

9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																																	
----------------	-------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO evalúe la pertinencia y eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 12 de mayo de 2025.

Nombre y apellidos : Eduardo Min Yacila Romero

Grado : Maestro

Especialidad : Gestión Pública

Lugar donde labora : Universidad César Vallejo

Código ORCID : 0009-0009-8846-5593

DNI : 44875231

Teléfono : 920305913



Mg. Eduardo Min Yacila Romero
Lic. Administración
REGIC N° 19997

Aspectos de validación		Categorías de Calificación																			OBSERVACIONES
		Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 - 100			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado													X							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables													X							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación														X						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems															X					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															X					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación															X					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación															X					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores													X							

9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación														X												
----------------	-------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO evalúe la pertinencia y eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 12 de mayo de 2025.

Nombre y apellidos : Edita Jerid Periche Castro

Grado : Magister en Administración de Negocios Internacional

Especialidad : Administración

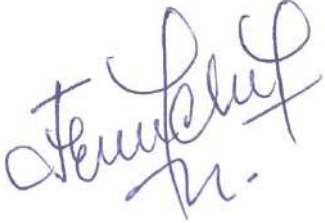
Lugar donde labora : Independiente

Código ORCID : 0000-0002-9445-4817

DNI : 41799958

Teléfono : 969854604

E-mail : epeca83@gmail.com



Aspectos de validación		Categorías de Calificación																			OBSERVACIONES
		Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 - 100			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																X				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															X					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																X				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																X				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																X				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																X				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																X				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																	X			

9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				X								
----------------	-------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO evalúe la pertinencia y eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 12 de mayo de 2025.

Nombre y apellidos : Luis Alberto Fernández Rioja

Grado : Magister


Especialidad : Gestión Pública

Lugar donde labora : Universidad Nacional de Tumbes

Código ORCID : 0000-0001-9423-3099

DNI : 16578069

Teléfono : 954902041



Anexo 7. Alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas

Encuestados	HABILIDADES DIRECTIVAS															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
1	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	68
2	1	1	2	4	1	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	29
3	1	2	1	2	1	1	1	5	1	1	3	4	1	4	2	30
4	5	3	3	2	5	3	3	3	4	5	4	4	3	5	5	57
5	5	4	4	3	5	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	61
6	3	3	3	1	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	53
7	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	5	5	54
8	1	2	1	2	1	2	1	5	5	1	4	4	1	5	4	39
9	1	2	1	2	1	1	1	5	4	1	2	1	1	1	5	29
10	1	3	3	1	1	3	1	3	2	1	4	3	1	3	4	34
11	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	4	4	5	65
12	1	3	3	2	1	2	2	4	1	1	2	1	2	2	1	28
13	1	3	4	2	1	2	1	5	1	1	4	1	1	3	4	34
14	1	1	2	3	1	1	2	4	2	1	4	3	2	4	4	35
15	1	3	3	2	1	1	1	4	1	1	5	2	1	1	1	28
16	5	4	2	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	58
17	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	68
18	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	70
19	5	5	3	2	5	2	4	5	5	5	2	5	4	2	3	57
20	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	70
	3.65	1.36	1.29	1.14	3.65	1.96	2.16	0.64	2.64	3.65	0.93	1.81	2.16	1.75	1.73	

Sumatoria de varianza de los ítems	30.51
Varianza de la suma de los ítems	251.73
k =	15
Alfa de Cronbach	0.9416

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,
 k = El número de ítems
 $\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.
 ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.
 α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Anexo 8. Alfa de Cronbach para la variable gestión administrativa

Encuestados	GESTIÓN ADMINISTRATIVA																
	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	
1	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	74
2	1	1	1	3	2	3	2	1	1	1	4	1	1	2	3	1	28
3	1	1	3	4	1	4	2	1	2	1	2	1	1	1	5	1	31
4	4	5	5	4	3	5	5	5	3	4	2	5	3	3	3	5	64
5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	3	5	68
6	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	1	3	3	4	5	3	57
7	4	4	5	2	3	5	5	4	3	4	2	4	3	3	4	4	59
8	5	1	2	4	1	5	4	1	2	5	2	1	2	1	5	1	42
9	4	1	1	1	1	1	5	1	2	4	2	1	1	1	5	1	32
10	2	1	3	3	1	3	4	1	3	2	1	1	3	1	3	1	33
11	5	5	4	2	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	71
12	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	4	1	27
13	1	1	4	1	1	3	4	1	3	1	2	1	2	1	5	1	32
14	2	1	1	3	2	4	4	1	1	2	3	1	1	2	4	1	33
15	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	4	1	23
16	4	5	5	4	4	2	4	5	4	4	2	5	4	4	5	5	66
17	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	74
18	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	76
19	5	5	5	5	4	2	3	5	5	5	2	5	2	4	5	4	66
20	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	75
	2.64	3.65	2.45	1.81	2.16	1.75	1.73	3.65	1.36	2.64	1.14	3.65	1.96	2.16	0.64	3.13	

Sumatoria de varianza de los ítems	36.51
Varianza de la suma de los ítems	370.05
k =	16
Alfa de Cronbach	0.9614

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Anexo 9. Alfa de Cronbach por dimensiones de la variable HD

Dimensiones	N.º de Ítems	Alfa de Cronbach
Habilidades Técnicas	5	,874
Habilidades Humanas	5	,883
Habilidades Conceptuales	5	,751

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	11,75	19,250	,914	,791
P2	11,60	27,516	,785	,837
P3	11,90	29,884	,593	,873
P4	12,20	32,168	,437	,899
P5	11,75	19,250	,914	,791

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P6	13,65	25,713	,814	,837
P7	13,65	24,450	,865	,823
P8	12,05	36,155	,284	,929
P9	13,05	24,050	,783	,843
P10	13,40	20,147	,889	,818

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P11	13,45	17,945	,379	,751
P12	13,80	14,589	,531	,702
P13	14,30	13,274	,596	,676
P14	13,60	14,674	,537	,700
P15	13,25	14,618	,549	,695

Anexo 10. Alfa de Cronbach por dimensiones de la variable GA

Dimensiones	N. ° de Ítems	Alfa de Cronbach
Planeación	4	,884
Organización	4	,812
Dirección	4	,819
Control	4	,828

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P16	9,85	19,292	,742	,853
P17	10,20	15,326	,897	,789
P18	9,75	19,355	,778	,839
P19	9,95	22,997	,607	,900

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P20	10,40	14,147	,757	,705
P21	9,70	18,011	,448	,839
P22	9,35	16,661	,593	,784
P23	10,15	10,976	,785	,689

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P24	9,05	15,734	,719	,755
P25	8,85	12,766	,709	,740
P26	9,65	19,292	,363	,874
P27	9,20	9,432	,890	,640

Anexo 11. Evidencia fotográfica de la aplicación del cuestionario



