

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA



(CREADA POR LEY N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2019

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PRESENTADO POR:

Bach: Jenny Margoth REPUELLO SOTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS EMPRESARIALES

MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

HUANCAVELICA, PERÚ

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO



(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los 20 días del mes de julio, a horas 05:30 p.m. del año 2022, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución Directoral N° 1397-2021-EPG-R/UNH, conformado por los docentes:

PRESIDENTE: Mg. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO

<https://orcid.org/0000-0003-2352-1848>

DNI N.º: 23274379

SECRETARIO: Mg. Daniel QUISPE VIDALON

<https://orcid.org/0000-0003-2921-6991>

DNI N.º: 41788259

VOCAL: Mg. Luis Ángel GUERRA MENÉNDEZ

<https://orcid.org/0000-0003-4135-2603>

DNI N.º: 06005778

ASESOR: Mg. Yohhny HUARAC QUISPE

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 552-2021-CU-UNH; y la Directiva de Sustentación Sincrona de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco del Estado de Emergencia covid-19, aprobado con Resolución Directoral N° 340-2020-EPG-R/UNH.

La candidata al GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.

Doña REPUELLO SOTO JENNY MARGOTH con DNI N.º 47302792 procedió a sustentar su trabajo de investigación titulado "LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2019".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado

APROBADO POR UNANIMIDAD

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 20 días del mes de julio de 2022.

Mg. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO
Presidente del Jurado

Mg. Daniel QUISPE VIDALON
Secretario del Jurado

Mg. Luis Ángel GUERRA MENÉNDEZ
Vocal del Jurado

Registro N°26-2022

Asesor.

Mg. Yohnny HUARAC QUISPE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5558-1979>

DNI. N° 22486214

Dedicatoria.

A Dios, a mis queridos padres Epifanía Soto
Martinez y Fernando Repuello Giraldez,
hermanas(os), que me brindaron su apoyo
incondicional.

Resumen.

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo determinar la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica, con una muestra de 75 trabajadores administrativos. El estadístico usado para medir la correlación entre las variables es Rho de Spearman de igual forma se aplicó para la relación entre las 3 dimensiones de la variable 1 Habilidades Gerenciales y la variable desarrollo organizacional de acuerdo a la normalidad de los datos mediante el estadístico K-S. Los resultados encontrados para el primer objetivo señalan que la correlación identificada es 53% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 4,760) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa. Los resultados encontrados para el segundo objetivo señalan que la correlación identificada es 73% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,300) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa. Los resultados encontrados para el tercer objetivo señala que la correlación identificada es 77% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,700) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa y finalmente los resultados encontrados para el objetivo general señala que la correlación identificada es 78% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,701) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Desarrollo organizacional.

Abstract.

The objective of this research work is to determine the relationship between Management Skills and Organizational Development in Public Management of the National University of Huancavelica, 2019. For which an applied type of research was carried out with a correlational level and a design Non-experimental, in addition, the survey was used as a technique regarding the variables under study regarding the appointed administrative workers (officials, bosses and administrative personnel) of the National University of Huancavelica, with a sample of 75 administrative workers. The statistic used to measure the correlation between the variables is Spearman's Rho, in the same way it was applied to the relationship between the 3 dimensions of variable 1 Management Skills and the organizational development variable according to the normality of the data using the K-S statistic. The results found for the first objective indicate that the correlation identified is 53%, which is typified as a strong positive correlation, the associated probability is $P(t > 4,760) = 0.0 < 0.05$, so said correlation is significant. The results found for the second objective indicate that the correlation identified is 73%, which is typified as a strong positive correlation, the associated probability is $P(t > 6,300) = 0.0 < 0.05$, so said correlation is significant. The results found for the third objective indicate that the correlation identified is 77%, which is typified as a strong positive correlation, the associated probability is $P(t > 6,700) = 0.0 < 0.05$, therefore said correlation is significant and Finally, the results found for the general objective indicate that the identified correlation is 78%, which is typified as a strong positive correlation, the associated probability is $P(t > 6,701) = 0.0 < 0.05$, so said correlation is significant. .

Keywords: Management skills, Organizational development.

Índice.

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Asesor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Introducción.....	xii
CAPÍTULO I.....	14
EL PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación.....	18
1.4.1. Justificación teórica.....	18
1.4.2. Justificación práctica.....	18
1.4.3. Justificación social.....	19
1.4.4. Justificación metodológica.....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3. Antecedentes locales.....	30

2.2. Bases teóricas.....	31
2.2.1. Habilidades gerenciales.....	31
2.2.1.1. Definición de habilidades gerenciales.....	31
2.2.1.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales.	35
2.2.1.3. Otros tipos de habilidades.....	38
2.2.1.4. Importancia de las habilidades gerenciales.....	41
2.2.1.5. Características de las habilidades gerenciales.....	43
2.2.1.6. Las habilidades gerenciales como herramienta para el desarrollo organizacional.....	47
2.2.2. Desarrollo organizacional.....	48
2.2.2.1. Definición del desarrollo organizacional.....	48
2.2.2.2. Dimensiones del desarrollo organizacional.....	52
2.2.2.3. Importancia del desarrollo laboral.....	55
2.2.2.4. Características del desarrollo organizacional.....	57
2.2.2.5. Principales novedades del Desarrollo Organizacional.....	59
2.2.2.6. Orígenes del Desarrollo Organizacional.....	61
2.2.2.7. Modelos y técnicas de Desarrollo Organizacional.....	63
2.3. Formulación de hipótesis.....	64
2.3.1. Hipótesis general.....	64
2.3.2. Hipótesis específicas.....	65
2.4. Definición de términos.....	65
2.5. Identificación de variables.....	67
2.5.1. Variable 01.....	67
2.5.2. Variable 02.....	68
2.6. Operacionalización de variables.....	68
CAPÍTULO III.....	69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.1. Tipo de investigación.....	69
3.2. Nivel de investigación.....	69
3.3. Método de investigación.....	70
3.3.1. Método inductivo.....	70
3.3.2. Método deductivo.....	70

3.3.3. Método correlacional.	70
3.4. Diseño de investigación.	71
3.5. Población, muestra y muestreo.	71
3.5.1. Población y muestra.	71
3.5.2. Muestreo.....	72
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	73
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	73
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis.....	73
CAPITULO IV.....	75
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	75
4.1. Presentación e interpretación de datos.	76
4.1.1. Resultados a nivel descriptivo.....	76
4.1.1.1. Resultados de las Habilidades gerenciales.....	76
4.1.1.2. Resultados del Desarrollo Organizacional.....	79
4.1.2. Resultados a nivel inferencial.	82
4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable Habilidades Gerenciales.....	82
4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable Desarrollo Organizacional.	83
4.1.3. Estimación de la relación entre las variables.	84
4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación.....	85
4.1.5. Relación categórica de las variables.	86
4.2. Discusión de resultados.....	86
4.3. Proceso de prueba de hipótesis.	90
4.3.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	92
Conclusiones.	95
Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas.....	98
Anexos.....	102

Índice de tablas.

Tabla 1. Operacionalización de las variables e indicadores.....	68
Tabla 2. Resultados de las Habilidades gerenciales.....	76
Tabla 3. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales.....	77
Tabla 4. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales.	78
Tabla 5. Resultados del Desarrollo Organizacional.....	79
Tabla 6. Resultados de las dimensiones del Desarrollo Organizacional.....	80
Tabla 7. Resultados del perfil del Desarrollo Organizacional.	81
Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional.....	86
Tabla 9. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman.....	87
Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.	92

Índice de figuras.

Figura 1. Diagrama de las Habilidades gerenciales.	76
Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales	77
Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales.....	78
Figura 4. Diagrama del Desarrollo Organizacional.	79
Figura 5. Diagrama de las dimensiones del Desarrollo Organizacional.....	80
Figura 6. Diagrama del perfil del Desarrollo Organizacional.....	81
Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable Habilidades Gerenciales.....	82
Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Desarrollo Organizacional.	83
Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.....	85
Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal.	91
Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.	92

Introducción.

El presente trabajo de investigación “Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019”.

Hoy en día las instituciones públicas, buscan realizar sus actividades en función a planes bien estructurados, y que estas se encuentren articulados a los objetivos institucionales y a los objetivos de desarrollo de la población, además de buscar el desarrollo institucional, asimismo en estos nuevos tiempos las organizaciones, buscan posicionarse en el mercado económico rápidamente, por lo que plantean dentro de sus políticas de trabajo considerar como base personal con alta competencia, y que realicen o hagan uso de las habilidades gerenciales en todo sentido, que tengan la suficiente capacidad de poder tomar decisiones, por otro lado el desarrollo organizacional, se le plantea como una estrategia, que se tiene que adaptar, para los cambios que tienen que ser planificados en beneficio de las empresas, cuyos principales fundamentos tiene como base los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional, temas relacionados con los recursos humanos, es importar resaltar que el desarrollo organizacional, establece acciones que son interesantes y significativos en las relaciones que existe con los empleados, vigilado por todos los factores que se tiene en consideración al realizar la intervención, por ello, se puede manifestar que el desarrollo organizacional son el conjunto de factores interesantes para las empresas, puesto que sirven para desarrollar de una manera más óptima, sin la necesidad de tener problemas o inconvenientes en la estructura organizacional o en los mismos empelados de la organización.

Pero, en la práctica, todavía no vemos esa sistematización de las habilidades gerenciales y el desarrollo de las organizaciones, este es el caso en la Universidad Nacional de Huancavelica, se ha podido notar un quiebre de trabajo en equipo, no existe un buena relación interpersonal entre el personal que labora en la institución universitaria y otras que nos permiten justamente realizar una investigación, que nos

permitirá aportar con algunas estrategias de mejora y mejorar la calidad de servicios que presta la universidad.

Él siguiente trabajo de investigación está orientado de acuerdo al formato del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

En el Capítulo I se trata el problema haciendo mención al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación. En el Capítulo II se analizó lo referente al marco teórico, subdividiendo en los siguientes subcapítulos antecedentes de la investigación, bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables y la operacionalización de variables. Así mismo en el Capítulo III se trata lo relacionado a metodología de la investigación donde se detalla el tipo de investigación, nivel de investigación, métodos de investigación, diseño de la investigación, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y la descripción de la prueba de hipótesis. En el Capítulo IV se detalla la presentación de resultados, donde se presenta la interpretación de datos, la discusión de resultados y el proceso de pruebas de hipótesis, finalmente se presenta conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

La autora.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del problema.

Uno de los principales temas que tiene el Estado Peruano, al buscar una calidad de atención a los usuarios, o la atención en el mejoramiento de la calidad de vida de la población en general, fue buscar una Política que busque el cambio, la innovación y sobre todo la calidad de servicio que se pueda brindar a la población, por ser considerado como uno de las finalidades principales del Estado Peruano.

Hoy en día las instituciones públicas, buscan realizar sus actividades en función a planes bien estructurados, y que estas se encuentren articulados a los objetivos institucionales y a los objetivos de desarrollo de la población, además de buscar el desarrollo institucional, para ello es necesario de la iniciativa por parte de los gestores públicos, aplicando todas las competencias adquiridas y plantear de forma positiva y afrontando una visión prospectiva, considerando que en la actualidad el tema de la globalización económica y la constante competencia, son los aspectos más importantes en tener en cuenta por ser considerado como aspectos de quiebre para lograr el posicionamiento de todas las actividades que se realizan.

En estos nuevos tiempos las organizaciones, buscan posicionarse en el mercado económico rápidamente, por lo que plantean dentro de sus políticas de

trabajo considerar como base personal con alta competencia, y que realicen o hagan uso de las habilidades gerenciales en todo sentido, que tengan la suficiente capacidad de poder tomar decisiones, en base a la información oportuna y verídica, pero que muchas veces en las instituciones del sector público, muy poco se trabaja con la información correcta y eso trae como consecuencia que la toma de decisiones no son los más adecuados y traen como consecuencia que los objetivos institucionales no se puedan lograr.

Por otro lado el desarrollo organizacional, se le plantea como una estrategia, que se tiene que adaptar, para los cambios que tienen que ser planificados en beneficio de las empresas, cuyos principales fundamentos tiene como base los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional, temas relacionados con los recursos humanos, direccionándose hacia la estructura y la tecnología que manejan las organizaciones, además, se tiene que considerar que el proceso de la administración pública, cumpla con sus propósitos de satisfacer las necesidades y los intereses colectivos, cumpliendo y haciendo cumplir la importancia que se tiene de las poblaciones y de los propios servicios públicos, para ello, de acuerdo a las ejecuciones de las políticas que implementa el gobierno, deben ser, ejecutadas por los responsables de las entidades públicas, buscando brindar adecuados servicios, adecuadas infraestructura, excelentes vías, que busque el desarrollo de las poblaciones a las que gobierna, con la participación de los responsables de las organizaciones e instituciones y los mismos servidores.

El desarrollo organizacional, establece acciones que son interesantes y significativos en las relaciones que existe con los empleados, vigilado por todos los factores que se tiene en consideración al realizar la intervención, por ello, se puede manifestar que el desarrollo organizacional son el conjunto de factores interesantes para las empresas, puesto que sirven para desarrollar de una manera más óptima, sin la necesidad de tener problemas o inconvenientes en la estructura organizacional o en los mismos empelados de la organización.

Pero, en la práctica , todavía no vemos esa sistematización de las habilidades gerenciales y el desarrollo de las organizaciones, por diversas razones, como el no

poder lograr cumplir objetivos institucionales, las relaciones interpersonales entre los trabajadores no es la más adecuada, el poder autoritario de muchos funcionarios o jefes de oficina hacen que las actividades no se realicen como deben ser, en nuestro caso en la Universidad Nacional de Huancavelica, se ha podido notar un quiebre de trabajo en equipo, no existe una buena relación interpersonal entre el personal que labora en la institución universitaria y otras que nos permiten justamente realizar una investigación, que nos permitirá aportar con algunas estrategias de mejora y mejorar la calidad de servicios que presta la universidad.

La Universidad Nacional de Huancavelica tiene gerencias, oficinas y unidades que son dirigidas y gestionadas por personas, y que cada una de ellas tiene sus competencias, sus funciones asignadas, pero pareciera que el proceso holístico de manejo de personas no está funcionando adecuadamente, por ello, es necesario realizar cambios de actitudes, cambios de políticas, considerar más, los aspectos humanos, para mejorar la atención a la población en general.

Uno de los exponentes muy importantes de las relaciones humanas fue Max Weber, que mencionaba que el desarrollo organizacional y el cambio de las organizaciones, se refiere a “la burocracia”, todo ello estableciendo un modelo de organización el cual se caracteriza por la centralización y racionalización de la productividad en diversos ambientes, plantea que el modelo burocrático de las organizaciones a partir de una “propuesta teórica” sobre la estructura y funcionamiento de las burocracias, se da porque la burocracia presupone un desarrollo que busca ser eficiente en función a los diferentes criterios que se plantean tal como el tema de las especializaciones que van creciendo, la división del trabajo, el desarrollo de la autoridad que este formalmente instituida, el planteamiento del funcionamiento con reglas bien definidas, entre otros.

Los cambios que necesitan las Universidades en el Perú y en la profundidad de las regiones como Huancavelica en esencia no dependen mucho del progreso de la técnica y de la tecnología, el cambio viene en función a la filosofía de sus colaboradores, de la forma agresiva en su forma de pensar y en su forma de actuar para crear nuevas culturas administrativas y organizativas o el modo como enfrentar

la crisis económica y de conocimiento en la que se encuentran inmersas muchas de ellas.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo se relaciona las Habilidades Personales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?
- ¿Cómo se relaciona las Habilidades Interpersonales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?
- ¿Cómo se relaciona las Habilidades Grupales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Relacionar las Habilidades Personales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- Relacionar las Habilidades Interpersonales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.
- Relacionar las Habilidades Grupales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

1.4. Justificación.

1.4.1. Justificación teórica.

Para la presente investigación, es de vital importancia tener el material necesario respecto a las variables de investigación, y para ello se tiene que revisar los materiales bibliográficos, los artículos científicos, las teorías de las variables materia de estudio, en decir, tener a mano el material bibliográfico que nos permita tener conocimientos, respecto al tema de investigación.

Revisar una información primaria y una información secundaria, será de importancia, porque nos proporcionará mayor y mejor material de estudio, que nos dará una mejor determinación en el enfoque que buscamos realizar en nuestra investigación, el cual es relacionar de una manera directa y significativa entre la variable Habilidad Gerencial y la variable Desarrollo Organizacional.

1.4.2. Justificación práctica.

Es importante señalar que los diferentes procesos y las investigaciones que se realizará respecto al proyecto, servirá al final del trabajo, puesto que lo resultados encontrados y buscando estrategias de mejora, se darán aportes, para mejorar la calidad de atención al público, así como mejorar las relaciones interpersonales con el personal que labora en la institución universitaria.

Consideramos que las habilidades gerenciales deben ser formas de lograr mejorar las actividades internas de la institución y con los nuevos conocimientos que se puedan adquirir, además, de buscar el desarrollo organizacional, seguramente se mejorará una de las finalidades muy importantes que tiene el Estado Peruano, que es

buscar el desarrollo de la comunidad y mejorar la calidad de vida de las personas. Por todo ello, es importante que todo lo encontrado de mejora en la investigación debe ser replicada en las diferentes oficinas de la Universidad y en las demás instituciones públicas.

1.4.3. Justificación social.

En este aspecto es importante el trabajo de investigación porque permitirá tener una información donde la población y los actores en el manejo de las instituciones del Estado, puedan tener mejores atenciones, y sobre todo se desarrolle como comunidad y que en el tiempo sea sostenible y duradero, permitirá mejorar la atención a los usuarios (estudiantes y docentes), y establecer una serie de acciones en bien del desarrollo de la institución educativa superior, y que las autoridades y funcionarios que velan por el desarrollo de la misma, buscando articular de forma adecuada la gestión públicas con las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de la universidad.

1.4.4. Justificación metodológica.

Para cumplir con los diversos objetivos planteados en el presente estudio, fue necesario emplear y aplicar las diversas técnicas de investigación, para la recolección de la información necesaria que nos permita establecer la metodología científica en nuestra investigación, y para ello se hace uso de las encuestas, cuestionarios y su respectivo procesamiento de datos, por medio de pruebas estadísticas, además, se tomó en cuenta el tipo, nivel y diseño de la investigación así como la población y el muestreo respectivo para determinar el promedio de personas a quienes aplicar los instrumentos científicos antes mencionados a través de programas informáticos, estableciendo la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional que se da en la gestión de la Universidad Nacional de Huancavelica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Guarnizo (2018), en la tesis *“Las Habilidades Gerenciales como eje fundamental en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior”*, investigación realizada para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano, realizada en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, cuyo propósito fundamental fue conocer si las competencias y las habilidades gerenciales que tienen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, es fundamental, para mejorar las actividades de la gestión del talento humano, para ello realizó una investigación con enfoque cualitativo, haciendo uso de la investigación de campo, investigación bibliográfica y la investigación documental, esta investigación fue considerada como un nivel de correlación, aplicando los respectivos cuestionarios a 268 personas de un total de 812 trabajadores entre personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, obteniendo las siguientes conclusiones que en la comunidad universitaria, los docentes, servidores y trabajadores, mencionan que las autoridades administrativas y académicas, no son elegidas adecuadamente, además que no tienen conocimientos ni la experticia necesaria para poder realizar gestiones en favor de la universidad, otras de las conclusiones es que el personal docente, trabajadores y

servidores administrativas consideran que el desempeño laboral de sus autoridades es regular y a veces malo, y que se requiere una evaluación de por lo menos una vez al año para todos los funcionarios académicos y administrativos de la casa de estudios superior, otra conclusión que se determinó en la investigación , es que existe poca importancia e interés por parte de los responsables de la parte académica de la universidad (Directores de Departamento, Decanos), para velar por el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes (capacitaciones), ni tampoco se involucran en la elaboración del Pla Operativo Anual de cada unidad administrativa o académica. Además de acuerdo a las encuestas, tenemos resultados, donde se puede evidenciar que no hay una buena acción en las habilidades humanas, habilidades técnicas y/o habilidades conceptuales en las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y que tampoco aplican los tipos de habilidades gerenciales, que al final, se tare como consecuencia que las acciones que quieren realizar en la universidad no son buenas o beneficiosas para la institución y finalmente tampoco se cuenta con un modelo que busca plantear estrategias de mejora en las competencias y las habilidades gerenciales de las autoridades universitarias, lo que al final, se puede definir que existe una gran debilidad en las habilidades gerenciales, ya sean estas técnicas, humanas y conceptuales.

Reyes (2016), en el trabajo de investigación titulada “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*”, trabajo de investigación presentada para la obtener el Título Profesional de Psicóloga Industrial en el Grado de Licenciada, en la Universidad Rafael Landivar de la ciudad de Guatemala, donde se estableció como objetivo central la de establecer una relación importantes entre las variables de investigación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango y que arribo a las siguientes conclusiones, además consideró el investigador las siguientes conclusiones que hay una relación bastante importante entre la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional, donde nos establecen que los gerentes de cada institución hacen uso de sus conocimientos, de sus experiencias y sus capacidades que permitan establecer la organización, la dirección y la motivación del personal, con la

finalidad de cumplir con las metas institucionales y sobre todo mejorar la productividad, otra de las conclusiones a las que arribo la investigación es que los administradores de los hoteles tienen habilidades gerenciales, con las cuales se pueden confrontar las dificultades que se pueden presentar en la organización, estas habilidades son los conocimientos, liderazgo, tener un accionar de organización y sobre todo establecer los puentes de comunicación y tener actitud para poder relacionarse con los demás trabajadores, además se considera en la investigación que las organizaciones en donde se realizaron las investigaciones, es que toman en consideración el desarrollo organizacional, puesto que los responsables de estas organizaciones, realizan el diagnóstico real respecto a la organización y tener información que les permitan establecer los diversos cambios que se puedan hacer y finalmente podemos concluir que el desarrollo organizacional, busca beneficiarse, aprovechando de los responsables del manejo de estas empresas, sus habilidades gerenciales que manejan de forma eficiente y eficaz.

(Silva, 2014), en la tesis *“El Desarrollo Organizacional, la Cultura, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la Competitividad de las Organizaciones”*, trabajo científico realizada para la obtención de Especialista en Alta Gerencia, ejecutado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, teniendo como principal objetivo de asegurar la competencia de las empresas, para establecer los cambios de las diversas estructuras organizacionales, y que para ello, haga uso de un conjunto de herramientas que busquen completar con los objetivos, aplicando el desarrollo organizacional, la cultura organizacional, la gestión del cambio y del conocimiento, considerando las siguientes conclusiones: Que, en estos últimos tiempos, las directivas que plantean las empresas, tracen metas limitadas, que fundamentan sus bases y sus necesidades, en base a la planeación que se establece en el menor tiempo, que trae como resultado no cumplir con los niveles óptimos de mejoramiento, ni establecer ventajas competitivas y por tanto, afectar los resultados económicos, en ese contexto, el mercado se define por los cambios, donde el factor de la innovación es considerado como uno de los elementos que sirve para enfrentar a las fuertes exigencias del mercado económico, que es más competitivo y esto es de forma

permanente, y que para mejorar los problemas, hace uso de un conjunto de herramientas las cuales se aplican en base a metodologías de administración, de acuerdo a las necesidades. Hoy en día el tema del desarrollo organizacional, no se aplica muy seguido, esto se debe a que los procesos que se realizan demoran mucho tiempo y los costos son altísimos, pero, es necesario aprovechar la posibilidad de las necesidades de establecer estrategias de cambio de formas dinámicas, que sirvan a las organizaciones, para establecer una visión prospectiva y que planteen salidas y soluciones, que logren mejorar las debilidades que implique a los cambios organizacionales, esto se puede dar plasmando diversos modelos en función a los requerimientos de la organización, considerando su entorno, con el propósito de aplicar esos cambios de un manera más rápida y más eficaz, y esto produzca un aumento en la productividad, reduciendo el ausentismo, reduciendo los costos y modificando los elementos en beneficio de la empresa, y donde los responsables de las organizaciones tengan actitudes de aplicar la mejora continua, para una adecuada supervivencia y competitividad empresarial. El tema de la gestión del cambio, tiene un énfasis en la forma de manejarlo correctamente, el cual no es sencillo ni tampoco fácil de poder manejarlo, por la intervención de las personas que a su vez son complejas y que requiere metodologías que sean bastante flexibles y que se acoplen a los problemas de resistirse al cambio. Otras de las conclusiones, es referente a los cambios en la comunicación interna y el tema de la cultura, que son importantes para lograr que los cambios sean aceptados por todos los trabajadores que están involucrados en la empresa, aparte de que hay una buena relación entre la comunicación y la cultura, además de tener una mutua influencia. Por otro lado, la cultura organizacional mediante la comunicación interna y la gestión del cambio y del conocimiento, considerados como herramientas importantes de la administración, son factores interdependientes en los procesos de construcción y reconstrucción que pueden afectar al desarrollo organizacional y que están relacionados la aplicación de estas herramientas debe estar relacionada con la estrategia de la organización a fin de encontrar la mejor forma de garantizar la adaptación al cambio, controlar y optimizar la interacción organización-ambiente-individuo, por intermedio de la sistematización de los objetivos, los valores institucionales, la misión y visión de la empresa, considerando el valor estratégico que se establece en los recursos humanos, como

uno de los factores de éxito. También, se concluye que se debe aplicar el modelo de desarrollo organizacional, que están relacionados con los cambios de comportamientos del personal y de los cambios estructurales, donde el proceso de la comunicación no ha sido aplicado de una buena forma, además el proceso de cambio se ha impuesto y que la falta de afecto en el proceso de motivación en los trabajadores, finalmente, es necesario realizar los constantes apoyos en los procesos de comunicación, estableciendo mecanismos y puentes de formas de comunicar entre los responsables de la empresa y los trabajadores de la misma, como también establecer los procesos de cambios, iniciando con el análisis organizacional y aplicar estrategias para implementar la gestión del cambio y mitigar la resistencia, a ello, es necesario, que por medio de la comunicación interna se pueda generar los impactos positivos en la cultura organizacional que pueda facilitar los cambios de paradigmas y permita ejecutarse adecuadamente la gestión del conocimiento y de esa manera, el desarrollo organizacional preserve la competitividad en las dos empresas que continúan con la actividad económica actual y crear una organización más competitiva.

(Alcón, 2014), tesis *“Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”*, investigación realizada para optar al Título de Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación, realizada en la Universidad de Carabobo – Venezuela, teniendo como objetivo central la descripción de las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral de todo el personal docente de las diferentes escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, el tipo de estudio realizado en la investigación es descriptivo, con un diseño de investigación de campo, la población y la muestra fue conformada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, para ello hicieron uso de técnicas de encuestas y con el instrumento del cuestionario, considerando 26 preguntas con una escala politómica, llegando a las siguientes conclusiones, en referencia al primer objetivo, se pudo evidenciar que los ambientes laborales no son los más adecuados para realizar una mejor labor académica, además de ello los responsables, no manejan las estrategias que busquen solucionar los conflictos que se presentan en la institución educativa, no tienen

empatía con su personal ni reconoce el trabajo realizado por ellos. Con respecto al segundo objetivo se pudo evidenciar que en relación a la habilidades conceptuales que posee el director de las Escuelas Básicas, podemos concluir que son débiles, porque no ejerce responsabilidad del cargo, hay una baja productividad en su gestión, baja eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, con relación a las habilidades técnicas, se puede concluir que existe poca comunicación con el personal, las decisiones que se toman en la institución educativa no es consensuada, no hay un buen trabajo en equipo y con relación a las habilidades humanas, se evidenció que no hay una buena motivación, no existe compromiso con la institución y no existe una correcta sinergia y finalmente con relación al tercer objetivo, podemos mencionar que las habilidades gerenciales donde vital importancia en el desarrollo laboral de los docentes y para ello el responsable de la institución educativa, tiene que garantizar una buena gestión, incentivar el compromiso con las institución y el cumplimiento de sus funciones.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

(Quispe & Aguilar, 2018), tesis “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Micro Red Margen Izquierda – Jauja- 2018*”, trabajo de investigación, realizada en la Universidad César Vallejo – Lima, donde se fundamenta como objetivo principal la relación entre las variables de estudio, en la Micro Red de la Margen Izquierda de la ciudad de Jauja, y para ello hizo uso del método hipotético – deductivo, con un diseño de investigación no experimental, transversal, teniendo como población a los colaboradores que trabajan en la Microred de Jauja, 40 trabajadores, donde concluye en la investigación no hay una correlación de forma directa con la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional, obteniendo el Rho de Spearman de 0,142, la cual se le ubica como una correlación muy baja, obteniendo un p valor de $0,381 > 0,05$. Otras de las conclusiones es que hay una correlación muy baja entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional y que de acuerdo al Rho de Spearman se tiene una relación muy7 baja, y obteniendo un nivel de significancia de P igual a 0,318. Otras de las conclusiones que se determinó en la investigación que entre las habilidades

técnicas y el desarrollo organizacional, existe una relación de Rho de Spearman de 0,177 y un nivel de significancia de 0,275, considerando una correlación muy baja y finalmente la relación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional es muy baja, obteniendo un resultado en Rho de Spearman de 0,151, con un nivel de significancia de 0,352.

(Gonzales, 2018), en la tesis *“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018”*, trabajo realizado para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración con Mención en Gestión Pública, realizada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, considerando como objetivo central la de poder relacionar las variables habilidades gerenciales y desarrollo humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, y para ello planteó la investigación básica, con un enfoque de investigación cuantitativa, con un diseño y nivel de investigación no experimental correlacional transversal y descriptivo, teniendo una población de 140 colaboradores entre nombrados y contratados de la Municipalidad de Lima y una muestra de 80 colaboradores nombrados, y se excluyó a los trabajadores contratados, debido a que siempre están cambiándolos, y se hizo uso de la técnica de encuesta y un instrumento como el cuestionario, las conclusiones son que existe una relación positiva entre la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo humano en los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, donde su valor de $R = 0,771$, lo que determina que la correlación de las variables son altas. Por otro lado, la relación es positiva con un valor de $r=0,768$ entre el nivel de habilidades conceptuales y el desarrollo humano en los trabajadores de la Municipalidad de Lima. Respecto a la correlación de las habilidades técnicas y el desarrollo humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, podemos mencionar que es una relación alta, considerando su valor $r= 0,681$, que determina una relación alta. Y por último existe una relación moderada con un valor de $r=0,657$ entre la habilidad técnica y el desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima.

(Sánchez, 2018), en la tesis titulado *“Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático*

Guillermo Ugarte Chamorro, lima - 2016”, tesis que se elaboró para optar el Grado de Maestro en Universidad Cesar Vallejo, Perú, donde se plantea como el principal objetivo la de relacionar los recursos humanos y el desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, llegando a lo siguiente, que existe una correlación baja entre la variable gestión del talento humano y la variable desarrollo organizacional, esto se debe a que la Escuela Nacional de Arte depende del Ministerio de Educación y que recién el año 2016, ya deja de depender del MINEDU, considerado después como una unidad ejecutora, con su propio presupuesto. Se concluye que hay una relación directa pero baja entre la dimensión capital intelectual y la variable desarrollo organizacional, porque el área de recursos humanos, está en proceso de desarrollo y que se está implementando en temas de programas de capacitación y asignación de funciones en cada uno de los puestos de trabajo. Concluye que existe una baja y directa relación entre la dimensión evaluación de desempeño y la variable desarrollo organizacional, esto debido a que no existe o no se hacen las evaluaciones de desempeño, porque los trabajadores realizan diversas multifunciones y la falta de claridad respecto a las funciones, por consiguiente, no se pueden realizar esas evaluaciones y menos considerar la eficiencia y eficacia de cada uno de los trabajadores. Otras de las conclusiones, es que hay una correlación directa pero baja de la dimensión compensación y la variable desarrollo organizacional, debido a que los trabajadores perciben solo algunas mejoras en las remuneraciones e incentivos, debido a los cambios que atravesada en esos tiempos la Escuela Nacional de Arte, y como se independizó del MINEDU, en el tema presupuestal ya se encarga de ejecutar sus acciones orientados en la gestión de los fondos que se administran en la entidad. Y por último la dimensión capital humano y la variable desarrollo organizacional tiene una relación directa pero baja, porque no están informados los trabajadores sobre los objetivos institucionales, no hay una adecuada comunicación abierta en las diferentes unidades y que algunos trabajadores no cuentan con las competencias necesarias para asumir ciertos cargos y esto trae consecuencias negativas a la organización.

(Navarro, 2018), en la tesis *“Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de*

Innovación Tecnológica, Condecir, 2017”, trabajo de investigación elaborado para optar el Grado Académico realizada en la Universidad César Vallejo, Lima, donde considera como objetivo central buscar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt y donde se llegaron a las siguientes conclusiones: Se concluye que hay una relación entre habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, con un valor $r=0,637$, por consiguiente existe una relación directa y de forma moderada, donde se plasma que si mejora las habilidades gerenciales, mejora la toma de decisiones, pero que si el nivel de habilidades gerenciales es menor, entonces la toma de decisiones también es menor. Se concluye que hay una relación entre la dimensión desarrollo de autoconocimiento y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, obteniendo un $r=0,645$, y determinando una relación directa y de forma moderada, donde se concluye que si hay una mejor habilidad gerencial existe una mejor disposición a tomar buenas decisiones y viceversa. Otra de las conclusiones es que si hay una relación entre la dimensión manejo del estrés personal y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, obteniendo un $r=0,610$, obteniendo una relación directa y de forma moderada, donde se plasma que, si existe una buena habilidad gerencial, mejor será el proceso de la toma de decisiones, pero si es bajo el nivel de la habilidad gerencial, entonces bajo será el proceso de toma de decisiones. Se llega a la conclusión que existe una relación entre la dimensión estilo consultivo, solución analítica y creativa de problemas y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, obteniendo un $r=0,669$, existiendo una relación directa y de forma moderada, estableciendo que cuando mejora las habilidades gerenciales, entonces mejora la toma de decisiones y si el nivel de las habilidades gerenciales es bajo, entonces, la toma de decisiones también es bajo. Se concluye que, existe una relación entre la dimensión establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, obteniendo un $r=0,630$ estableciendo una relación directa y moderada, estableciendo que si hay un nivel mayor de las habilidades gerenciales, mayor serán la toma de decisiones y si existe un bajo nivel de habilidad gerencial, entonces bajo será el proceso de toma de decisiones. Otra de las conclusiones, es que hay una

relación entre la dimensión ganar poder e influencia y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt donde se obtiene un valor $r=0,622$, determinando una relación directa y de forma moderada, estableciendo que, a mayor habilidad gerencial, mayor será el proceso de la toma de decisiones, pero si es menor la habilidad gerencial, menor disposición a tomar buenas decisiones. Se concluye, que entre la dimensión motivación de los demás y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, existe una relación directa y de forma moderada, donde se obtuvo un $r=0,607$, donde se plantea que, a mayor habilidad gerencial, mayor toma de decisiones y a menor habilidad gerencial, menor toma de decisión. Respecto a la relación entre la dimensión manejo de conflictos y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, se obtiene un $r=0,524$, determinando la existencia de una relación directa y moderada, lo que determina que, a mejor habilidad gerencial, mejor será la toma de decisiones y el nivel de la habilidad gerencial es bajo entonces la toma de decisiones también será bajo. Otras de las conclusiones a las que arribo la investigación es que entre la dimensión facultamiento y delegación y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, 2017, existe una relación directa y de forma moderada, obteniendo un $r=0,572$, que determina que a mejor habilidad gerencial, mejor será la toma de decisiones y si la habilidad gerencial, es mínimo entonces la toma de decisiones son mínimas. Respecto a la dimensión formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, se concluye que hay un $r=0,567$, y que determina una relación directa y moderada, donde se plantea que, a mayor habilidad gerencial, entonces habrá mayor acción para tomar decisiones y si hay un bajo nivel de habilidad gerencial, entonces habrá bajo nivel de toma de decisiones. Y por último se concluye que entre dimensión liderar el cambio positivo y la variable toma de decisiones en los trabajadores del Fondecyt, se obtuvo un $r=0,551$, que plantea que existe una relación directa y moderada, donde se establece que, si mejora la habilidad gerencial, mejora el proceso de toma de decisiones y si hay un nivel bajo de las habilidades gerenciales entonces bajo será el proceso de toma decisión.

2.1.3. Antecedentes locales.

(Riveros, 2019), en la tesis intitulado “*Cultura de trabajo en equipo y comportamiento organizacional en el Centro de Salud de Nuevo Occoro 2017*”, investigación presentada para optar el Grado de Maestro en Ciencias de la Salud, elaborada en la Universidad Nacional de Huancavelica, teniendo como principal objetivo relacionar la cultura de trabajo con el comportamiento organizacional en el centro de salud de Nuevo Occoro, aplicando un tipo de investigación no experimental, con un nivel correlacional y un diseño transversal, aplicando sus técnicas para aplicar y procesar los datos en una cantidad de 11 trabajadores, llegando a las siguientes principales conclusiones, donde el tema de la cultura de trabajo en equipo que tienen los trabajadores del centro de salud, es en un mayor porcentaje de forma formal y en un porcentaje menor de forma informal, además el proceso del comportamiento organizacional en los trabajadores del centro de salud, es básicamente de un modelo colegiado y en menor porcentaje es la aplicación de un modelo sistémico y autocrático, otra de las conclusiones es que hay una relación de forma positiva pero débil entre la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo autocrático, por otro lado, hay una relación positiva de forma débil entre la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo de apoyo en el centro de salud. Otra de las conclusiones que arriba en la investigación, es que hay una correlación positiva y débil entre la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo sistémico en el centro de salud de Nuevo Occoro, de la misma manera se concluye que hay una correlación negativa y débil entre la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo de custodia en el centro de salud. Se concluye también que entre la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo colegiado, existe una relación de forma negativa y débil en el centro de salud. Otra de las conclusiones es que la variable cultura de trabajo en equipo y la dimensión modelo colegiado, existe una relación negativa y débil en el centro de salud de Nuevo Occoro 2017 y finalmente no existe una relación entre la variable cultura de trabajo en equipo y el comportamiento organizacional en el centro de salud de Nuevo Occoro.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Habilidades gerenciales.

2.2.1.1. Definición de habilidades gerenciales.

Según (Whetten & Cameron,2011), mencionan que las habilidades gerenciales son:

Aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros y que en los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables, estas relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos y que a pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo, que además, existen varias características de las habilidades gerenciales y prácticas administrativas, las cuales pueden ser medidas con la observación, a diferencia de los atributos que son fijos y mentales en cada persona, también son controlables. (pág. 8).

De acuerdo a (Reyes, 2012), menciona que las habilidades gerenciales son “las destrezas de una persona para desenvolverse en el medio, que es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados (p.19)”

(Prado, 2013), define las habilidades gerenciales como:

La capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo. A un individuo calificado, la competencia se mide por medio del saber hacer y del saber ser (p. 67).

Según (Pérez & Rosales.99,1997), las habilidades gerenciales “es la capacidad de sensibilidad del ejecutivo para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo”.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2010) lo define como “la capacidad y la disposición para algo, y desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerenciar o dirigir una empresa o una parte de ella: llámese área o departamento”.

(Drucker, 2011) define como:

Uno de los tipos de habilidades requeridas por los directores o gerentes y representan la perspicacia de detectar nuevas oportunidades, la creatividad para la investigación y la estructura de nuevas ideas, la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, la capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general de la capacidad de planificación para establecer metas y promover acciones convergentes, incluso la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización, de las mismas y coordinándolos para obtener el óptimo global (p. 145).

Según Robert L. Katz, en "Las habilidades de un administrador eficaz", las Habilidades Gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas.

(Murphy, 1988) señala que las habilidades “a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico”.

Para (Chiavenato,2006), la habilidad es “el contenido de convertir el conocimiento en acción, producto de un desempeño esperado, el ejecutivo pretende de una habilidad que puede variar, pero todos deben tenerlas para lograr un buen desempeño”. (p. 90)

Para (García, p, 06, 2013), las habilidades gerenciales humanas en la actualidad constituyen un agente clave en el desarrollo de las organizaciones y que es importante saber cuál es el nivel de habilidades con las que cuenta un gerente; con el propósito de reforzar aquellas que posee y desarrollar con las que no cuenta, además, las habilidades humanísticas son importantes en todo el horizonte de jerarquía ya que permite que gerente y subordinados interactúen eficientemente, lo que se traduce en que las relaciones interpersonales mejoren a su vez el clima laboral y por ende la productividad, genera sentido de responsabilidad, sentimiento pertenencia por la institución.

Del mismo modo se manifiesta que: Las habilidades gerenciales tanto del líder como del administrador se desarrollan y se hacen más finas a medida que transcurre su formación o vida profesional. Pero estas habilidades son diferentes en cada caso. La real academia de la lengua española define a las habilidades gerenciales como la sagacidad y el talento para realizar una transacción o lidiar con personal a cargo. En esta nueva era que el área laboral se ha convertido en una pugna por la supremacía de las instituciones es de vital importancia que los directivos desarrollen y potencien las habilidades gerenciales ya que estas se verán reflejadas en su accionar cotidiano (Madrigal, p. 04, 2012).

También podemos definir operacionalmente a las Habilidades Gerenciales, como el talento o ingenio de una persona, que tiene, para efectuar una labor y que en el ámbito organizacional, se considera como las habilidades de un gerente, que miden la capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas.

(Pérez, 1997) y (Rosales, 1977), refieren tres tipos de habilidades: Las denominadas Habilidades Técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada, que implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros y que dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Por otro lado, (McGehee & Thayler, 1961) y (Goldstein, 1993) consideran que la habilidad es la capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión. Por su parte, (Peiró, 1999), lo define como “la capacidad para realizar un desempeño competente en el puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo)”, mientras que (Murphy, 1988), menciona que “las habilidades a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables y se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico”.

(Buchele, 2014) plantea a las habilidades gerenciales como “las capacidades y conocimientos que debe tener un alto mando para poder gestionar sus actividades labores con liderazgo y coordinación y a la vez este influye en sus subordinados con la comunicación, supervisión y motivación”.

(González, 2016), señala que las habilidades gerenciales:

No solo son indispensables para los altos mandos, si no que dejando a tras la mentalidad de un gerente tradicional en el cual vigilaba el trabajo de los otros o de sus subordinados, un gerente con habilidades directivas forma parte de un equipo de trabajo lidera una organización o una dirección, y a su vez cosecha las habilidades gerenciales en sus subordinados, desarrollando competencias como el liderazgo, toma de decisiones, entre muchas otras.

No obstante, considerarlas de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado aduciendo que, para tal función, se necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontagas 1994).

Según Puchol Luis (2007), menciona que las habilidades directivas “son mecanismos de gestión orientados a promover la comunicación entre la organización y el personal, organizando, mejorando el trato o cohesión interna de trabajo y rendimiento”.

Según Puchol Luis (2007), menciona que las habilidades directivas “son mecanismos de gestión orientados a promover la comunicación entre la organización y el personal, organizando, mejorando el trato o cohesión interna de trabajo y rendimiento”.

(Paredes, 2007). Menciona que las habilidades “son características principales que revelan el modo de comportamiento y de pensar de los hombres que trascienden diversas situaciones y duran un periodo largo”.

(García & Revilla, 2006), definen a las habilidades como “semejantes a las capacidades, los cuales son generales y aplicativas a los problemas; se moldea y ejercita en el transcurso de la experiencia accediendo en forma eficiente la resolución de problemas”.

2.2.1.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales.

De acuerdo a (Whetten & Cameron, 2011), las dimensiones de las habilidades gerenciales son las siguientes:

- **Habilidades Personales:** Según (Whetten & Cameron, 2011), refiere que existen, dentro del grupo de habilidades gerenciales personales, tres importantes habilidades como el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; además consideran las habilidades específicas de poder comunicarse y que se considera como complemento de las tres primeras, y que el autodescubrimiento, es una las

principales factores para mejorar el autoconocimiento, que lleva a descubrir la autoconciencia, donde las principales áreas son los valores personales, el estilo de aprendizaje, la orientación hacia el cambio y la orientación interpersonal, otras de las habilidades directivas que se considera es el proceso del manejo del estrés personal, que se relaciona con el manejo de los tiempos y la relación estrés-tiempo, considerada como uno de los factores fundamentales pero que son menos atendidas por parte de los directivos de la organización, por otro lado la habilidad directiva personal, la solución analítica y creativa de problemas, es uno de los factores más completas y complicadas de desarrollar, esto es debido según (Whetten & Cameron, 2011), a que la “mayoría de las personas, incluyendo los directivos, no les gustan particularmente los problemas, pues consumen tiempo, crean estrés y parecen no irse nunca, de hecho, casi todos tratan de deshacerse de los problemas tan pronto como pueden”.

Por todo ello (Whetten & Cameron, 2011), señalan que la solución analítica de problemas es “la aplicación de un método sistemático y lógico, el cual incluye al menos cuatro etapas: la definición del problema, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas y la puesta en práctica de la solución”.

Finalmente, en cuanto a las habilidades específicas de comunicación, para (Whetten & Cameron, 2011), mencionan que “las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales; por ende, ello amerita especial cuidado por parte del directivo ya que es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, pero sobre todo, de mantener en toda instancia y en todo momento, siendo que si los principios básicos de la comunicación efectiva se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones diarias, pueden llegar a ser importantes herramientas para mejorar la competencia en comunicación del directivo”.

- **Habilidades Interpersonales:** (Whetten & Cameron, 2011), lo definen como “la agrupación de las habilidades directivas interpersonales, la dirección, orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo del conflicto”, donde las habilidades

directivas, se refiere a la orientación y comunicación de forma eficaz y eficiente del apoyo en la aplicación de las bases fundamentales de la administración y el cumplimiento de las actividades que realizan los directivos; respecto a la dirección, es la posibilidad de tener poder como una acción de realizar el trabajo y cumplirlo, y el proceso de influencia, con la posibilidad de establecer los compromisos que se tiene con los objetivos institucionales. Respecto a la motivación, se define como el segundo factor del desempeño laboral, porque es importante y relevante en los entrenamientos que realizan los directivos y en el apoyo de los subordinados, además de influir en las acciones motivacionales y fortalecer la motivación de forma permanente de los subordinados y finalmente el manejo de conflictos, que según (Whetten & Cameron, 2011), mencionan que el conflicto interpersonal es “una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional y, por ende, la habilidad directiva para manejar el mismo es aquella que abarca a su vez tres destrezas fundamentales: el diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal, la selección del método apropiado de manejo de conflictos y la resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración”.

- **Habilidades Grupales:** Como primera habilidad grupal propuesta por (Whetten & Cameron, 2011), el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos: facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que obligarles a hacer lo que el directivo quiere y más que ser una estrategia de empuje, en la que los directivos, induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de atraer, además, sin la delegación y el facultamiento que la debe acompañar, ninguna organización y ningún directivo pueden disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas; respecto a la segunda habilidad grupal, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces, esta una habilidad basada en la visión estratégica del directivo, donde este, al conocer plenamente las habilidades de

sus subordinados, puede conformar equipos de trabajo dinámicos que puedan alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos, tareas o metas que les han sido asignados, en pro del beneficio común para la organización y su consecuente éxito y la tercera habilidad de dirigir hacia el cambio positivo, esta es, sin duda alguna, una de las habilidades que todo directivo que se desempeña en cualquier ámbito u organización debe atender con carácter imperativo, considerando todas y cada una de las habilidades tanto personales, como interpersonales y grupales antes analizadas, cada una de ellas contribuye a generar en el directivo esa visión de cambio positivo, esa visualización a futuro de la organización ideal, adaptable y en sincronía con los cambios del entorno donde se encuentra inmersa.

Según (Larrea, p. 21, 2006), “el factor que permite la ruptura de esquemas dentro de la educación tradicional, principalmente la universitaria, en el ámbito de la generación de nuevos conocimientos y habilidades”.

2.2.1.3. Otros tipos de habilidades.

Katz identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías:

- **Habilidades Técnicas:** Según Kantz, lo define como “aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se descende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos”.
- **Habilidades Humanas:** De acuerdo a Kantz, lo define como “las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas, que implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo, además es fundamental, ya que las relaciones

interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales”.

- **Habilidades Conceptuales:** Kantz lo define como la “capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar”.

Según (Schein, 1978), categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

- **Motivacional:** Para (Schein, 1978), es la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial, destacando el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera, el ajuste entre los valores e intereses personales y los valores e intereses del cargo u organización.
- **Analíticas:** (Schein, 1978), menciona que se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial, considerando las habilidades para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, capacidad de síntesis e interpretación de información, capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.
- **Interpersonales:** Para (Schein, 1978), son las habilidades que se refieren a aquellas que son necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización y que incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

- **Emocionales:** Según (Schein, 1978), lo define como el “conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización”.

Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, descritas por (Schein, 1978), son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Peter Drucker, determina los siguientes tipos de habilidades gerenciales:

- **Las habilidades conceptuales** citadas por (Drucker, 2012), también conocidas como habilidades intelectuales, son aquellas que se refieren a:

La capacidad que debe tener el gerente para ver la organización como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización, además se trata de la formulación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. (p. 101)

Asimismo, (Baldeos, 2012) señala que las habilidades conceptuales:

Son las habilidades de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto” (p. 101).

- **Habilidades técnicas**, definidas por (Drucker, 2012) se refieren a:

Las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su

área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo. Es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo. (p.89)

(Pérez, 2009) refiere que las habilidades técnicas que están representadas por:

La capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. (p. 33).

- **Habilidades humanas**, esta es definida por (Drucker, 2012) como “la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.” (p. 98)

Las habilidades humanas o sociales definidas por (Rosales, 2009) señalan que:

Son aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo. (p. 88).

2.2.1.4. Importancia de las habilidades gerenciales.

Hoy en día, de acuerdo a muchos estudios realizados en las organizaciones, se ha llegado a la conclusión, que existe todavía una brecha en las capacidades y formación profesional de los gerentes que manejan las organizaciones e instituciones tanto del sector público como del privado, lo que, supone un importante reto para que

los futuros profesionistas, adquieran competencias y habilidades, con las cuales puedan desarrollarse correctamente en todos los niveles de la organización.

Las Habilidades Gerenciales son consideradas como “las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa con el objetivo de lograr las metas planteadas dentro de la organización”.

Y donde el personal que tenga todos los componentes de poder asumir actividades de forma responsable, tendrá la capacidad de asumir una autoridad real y saber dirigir a un equipo de trabajo, de forma eficiente, para ello, debe poseer un conjunto de técnicas específicas, que sirvan para gerenciar de forma eficiente al equipo de trabajo como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, entre otras.

Además es importante las habilidades gerenciales porque influyen de forma positiva en los líderes dentro de la organización y los equipos de trabajo, los contratos y desarrollo de los trabajadores capacitados, desarrollar y conducir a los equipos de trabajo de forma eficaz, tener competencias, personal con capacidad de manejo de conflictos, así como la capacidad de negociar, integrarse a equipos de trabajo y lograr los resultados deseados.

Para lograr ser considerados como excelentes gerentes de una organización, se tiene que tener presente un conjunto de factores como tener una buena comunicación, aplicar el liderazgo, ser negociador nato, proponer los cambios, ser visionario, tener valores bien definidos, ser motivador, implementar la creatividad y la innovación, buscar, la transformación de la organización.

Desarrollar las habilidades directivas, son primordiales para saber optimizar todos los procesos de toma de decisiones, de tal forma que se consideren importantes para solucionar problemas de forma efectiva, además de desarrollar habilidades interpersonales en los trabajadores que se ubicaran en los puestos claves de la organización, de tal forma que los demás trabajadores, tengan un personal de mucha confianza y que pueden contar con él, para desarrollar mejor sus labores y sus

actividades designadas, a la vez, que propala respeto dentro de la empresa u organización.

Stoner, menciona que los directivos trabajan con y por medio de otras personas; son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados de sus subalternos, verifican que las tareas se cumplan, son mediadores, porque resuelven conflictos internos, son políticos, porque crean relaciones internas con compromisos claros, son diplomáticos, porque representan a las organizaciones y son símbolos, porque personifican lo bueno y lo malo de sus acciones. Por lo tanto “... han de cambiar de rol frecuentemente... la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente, es una característica del gerente eficaz...”

Una de las habilidades principales para un gerente son las relaciones interpersonales, que se conceptualiza como aquellas que permiten tener una mejor comunicación con otras personas. De acuerdo a diferentes autores, las habilidades son importantes, porque establecen mucha empatía, muchas emociones y permite establecer la sociabilidad.

2.2.1.5. Características de las habilidades gerenciales.

(Whetten & Cameron, 2011), mencionan que las habilidades gerenciales son “grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados, los cuales poseen características”:

- **Son conductuales:** Para (Whetten & Cameron, 2011), los conductuales no son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, pues consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados y que pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad y la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

- **Son Controlables:** (Whetten & Cameron, 2011), definen que son controlables, porque se encuentran bajo el control del individuo, a diferencia de las prácticas organizacionales o actividades cognitivas, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos y las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.
- **Se pueden desarrollar:** Para (Whetten & Cameron, 2011), las habilidades gerenciales se pueden desarrollar, mejorando el desempeño, a diferencia del coeficiente intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación y los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.
- **Están interrelacionadas y sobrepuestas:** Según (Whetten & Cameron, 2011), son conjuntos integrados de respuestas complejas, donde los directivos eficaces deben depender de combinaciones de habilidades para lograr los resultados deseados, haciendo uso de comunicación, de facultamiento y autoconocimiento personal entre otros factores.
- **A veces son contradictorias o paradójicas:** De acuerdo a (Whetten & Cameron, 2011), mencionan que las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor y es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Por otro lado, existen una serie de características, que demarcan las *habilidades gerenciales* y se diferencian de otro tipo de prácticas Gerenciales:

- **Primero**, que las Habilidades Gerenciales son conductuales, donde las personas logran conducir a resultados deseados.

- **Segundo**, que las Habilidades Gerenciales son controlables, porque se encuentra bajo el control del individuo, además son conductas que las personas pueden controlarlas.
- **Tercero**, las Habilidades Gerenciales se desarrollan, porque mejora su desempeño, mediante la práctica y la retroalimentación.
- **Cuarto**, las Habilidades Gerenciales están interrelacionadas y sobrepuestas, porque son los procesos integrados de respuestas complejas
- **Quinto**, las Habilidades Gerenciales muchas veces son contradictorias o paradójicas, porque manejan una serie de habilidades.

Por otro lado, es importante señalar que las principales características que debe poseer un buen líder empresarial, a razón de sus habilidades gerenciales son las siguientes:

- **Capacidad de trabajo y organización:** Es importante y necesario que los líderes tengan capacidades de trabajo y organización, es por ello, los líderes deben centrar todos los canales de comunicación e implementar un conjunto de herramientas de productividad entre los trabajadores.
- **Habilidad comunicativa y saber escuchar:** Es cierto que hay diferentes jefes en las organizaciones, empero, un líder adecuado, tiene la capacidad de ser elocuente y tiene la capacidad de hacer entender, y en ello una la comunicación como una habilidad, ser líderes carismáticos, atender las necesidades de los trabajadores y tener un control adecuado del lenguaje no verbal, mejorando sus habilidades comunicativas.
- **Empatía:** Ser empático es la capacidad de estar en el lugar del otro desde un punto de vista psicológico, y el líder debe tener esta cualidad, el cual hará más sencillo entender la situación de todos los trabajadores y poder establecer mejor la comunicación con los mismos.

- **Estar comprometido:** Un buen líder debe comprometerse con su equipo de trabajo y con la organización, siempre aplicando la mejora continua, porque eso implica que los equipos de trabajo busquen cumplir con los resultados deseados.
- **Resiliencia:** Los buenos líderes tienen la capacidad de resolver las brechas o problemas, tener la capacidad de gestionar las consecuencias que se puedan presentar, lo que implica ser resiliente, es decir tener la capacidad de saber reponerse ante situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas.
- **Fomentar la motivación:** Cuando los equipos de trabajo son motivados, se logra con éxito los resultados, y tanto el rendimiento como la productividad laboral mejora, por ello, los líderes tienen la capacidad de fomentar la motivación laboral dentro de la organización.

Por tanto, es importante tener las habilidades directivas o gerenciales más importantes que deben tener los buenos gerentes y líderes de las organizaciones

- **Autoconocimiento:** El conocimiento de uno mismo, sus experiencias emocionales y su relación con los demás, es la base del autoconocimiento y para ser considerado como un líder debe conocerse primero uno mismo.
- **Gestión de los Problemas:** El tema de los conflictos y los problemas pueden ser constantes, pero un buen líder tiene que saber afrontarlos y esto tiene un gran impacto, porque implica un conjunto de actividades. La gestión de la solución de problemas, son acciones que pueden ser entrenables.
- **Toma de Decisiones:** Los gerentes y directivos deben saber tomar decisiones, es necesario conocer y dominar esta habilidad, para establecer el éxito de la empresa.
- **Autoconfianza:** Son importantes en las relaciones interpersonales, más aún cuando se tiene que manejar grupos de personas, tener mucha confianza en uno mismo es fundamental para afrontar con éxito nuestros objetivos en la empresa.

- **Asertividad:** Es una forma de comunicación que el líder debe poseer, porque se determina en la expresión que se tiene uno y defiende su punto de vista propio mientras se respeta la opinión de los demás.
- **Regulación emocional:** Saber controlar sus emociones, es determinante e importante, las personas o líderes que logren dominar, además de comprenderlo los sentimientos de los demás, le permite ajustar su forma de comportar.
- **Capacidad de delegar:** Es una de las habilidades a tener mucho en cuenta y que debe tener un líder o un gerente, para poder delegar actividades o acciones a otras personas, y para ello es necesario priorizar las actividades, y designar personal competente y que logre mejorar la calidad del trabajo.
- **Habilidades sociales y comunicativas:** Son importantes para un gerente, porque es el responsable de la organización, por tanto, debe saber relacionarse con las demás personas es importante para la buena marcha de la empresa.
- **Visión y pensamiento estratégico:** Los gerentes son estratégicos, y tienen claro la visión de la organización, son responsables del éxito de la organización, por lo que, las habilidades de autoconocimiento son importantes si se aplican en la organización para mejorar y desarrollar todos los procesos.
- **Empatía:** Es imprescindible para lograr la relación con los demás y para ser un buen líder, la empatía, regula emocionalmente y es indispensable cuando se quiere entender las necesidades de los trabajadores y de los clientes.
- **Liderazgo:** Son todas las capacidades que debe poseer un líder, para poder influencias en los demás miembros de su equipo, logrando motivar y direccionar al cumplimiento de objetivos de la organización.

2.2.1.6. Las habilidades gerenciales como herramienta para el desarrollo organizacional.

En el interior de las empresas, realizan acciones fundamentales las habilidades que los responsables de la organización aplican, porque son los que

deciden qué es lo mejor para la organización y establecer una adecuada estructura organizacional, por lo que, se les considera responsables de todas las actividades que realizan en las empresas.

La organización, requiere de personas que asuman la gerencia en todo momento, porque son las que tienen competencias (conocimientos, habilidades y actitud), y que les permite participar en decisiones, que estimula los compromisos y la participación en los diferentes niveles jerárquicos, favoreciendo al desarrollo de los aprendizajes, orientando a los demás lograr los resultados, además de marcar de forma positiva el rendimiento de forma individual y grupal de los trabajadores.

Las habilidades que tienen los gerentes, son las que enmarcan a los demás trabajadores, haciéndolo en las mejores condiciones, dando las posibilidades de tener adecuados estilos de vida normal y de acuerdo a las funciones que realizan. Es necesario entender que en las organizaciones, se tiene que tener en consideración que el personal que labora en ellas tienen mucho potencial para subir de cargos y poder llegar a ser un gerente, y que se entienda que las organizaciones, requieren de ese tipo de personas, donde además deben llevar adecuadamente diversas situaciones y que las decisiones que se tome, tenga en consideración diversos factores importantes como el respeto a las demás personas, la autoestima del individuo y de las relaciones que estos posean, que no afecte al personal.

2.2.2. Desarrollo organizacional.

2.2.2.1. Definición del desarrollo organizacional.

Según (Hernández et al, 2011), definieron el desarrollo organizacional:

Como el procedimiento por el cual la entidad valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad y que en ese sentido se concibe que todo cambio es posible en una organización, sabiendo que esto se logra a través de las actitudes y trabajo de

las personas, pues es necesario valorar sus características, ya que de ello dependerá que tanto se esfuerzan por participar de las modificaciones en la organización y también los niveles de rendimiento y productividad; las personas se comprometen más cuando saben que se les tiene en cuenta y se reconoce sus cualidades.

(Chiavenato, 2008) define D.O. como “las acciones que sirven para enfrentar el ambiente interno y externo y aumentar la productividad de las personas y las organizaciones, buscando su mayor eficiencia, donde los empleados formulen el cambio necesario y lo implementen”.

(Blake & Mouton, 2012), en el informe “Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos”, definen al desarrollo organizacional como “la acción que se realiza en las organizaciones, desde arriba hacia abajo y a través y que está basado en teorías, enfoques de trabajo en equipo, habilidades internas y liderazgo para las diversas actividades que permita el desarrollo de la empresa”.

(Achilles, 1995), define al desarrollo organizacional como “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

(Greiner, 2015), define al D.O. como el “método muy utilizado en las empresas que están en la búsqueda de la mejora continua dentro de un mercado laboral globalizado y cada vez más competitivo, para ello las organizaciones deben dejar a un lado el temor al cambio, y buscar el equilibrio de los objetivos personales y organizacionales”, por lo que considera que el principal factor clave para el D.O. es el factor humano.

(Burke & Hornstein, 1971) definen el Desarrollo Organizacional como:

Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los

comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

(George & Álvarez, 2005) definen que el desarrollo organizacional como "una forma educativa que encamina a modificar las creencias, formas, valores y distribuciones como respuesta al cambio de las organizaciones y se inserten competentemente al mercado laboral".

Koontz y O'Donnell, sostienen que el desarrollo organizacional "es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles".

Para Wendell French (University of Washington). Toma como referencia para la conceptualización del desarrollo organizacional a French & Bell (Prentice Hall, 1978):

D.O. es un esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador –con énfasis en la cultura de equipos de trabajo formales– con la asistencia de un agente de cambio catalizador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo actividades de investigación.

Para Lippitt, citado por (Torres, 2009), el Desarrollo Organizacional "es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".

Para (Sánchez, 2009), el Desarrollo Organizacional "contribuye un conjunto de ideas acerca del ser humano, la organización y el ambiente de trabajo, orientadas a propiciar el acrecentamiento de sus potencialidades representadas en: destrezas, competencias y habilidades" (p. 244).

(Schmuck & Miles, 1971) dicen que el Desarrollo Organizacional se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del

comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Según (Bennis, 2012), define al desarrollo organizacional como “el proceso de cambio que se da dentro de una empresa, a través de procesos y sistemas bien estructurados, que permiten un crecimiento institucional, impulsado por los altos mandos de una organización, pero que conlleva a un esfuerzo de cada una de los integrantes de una empresa, desde la cabeza hasta el último colaborador”.

Robbins (2009) describe al Desarrollo Organizacional, “como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, por ejemplo, mayor simplicidad o complejidad y en procesos y estructuras organizacionales por ejemplo relaciones papeles”.

Para Bennis, citado por (Torres, 2009), el desarrollo organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional de las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al ritmo de los cambios”.

Para (Alles, p.120, 2012), menciona que el desarrollo organizacional es “un conjunto de acciones organizacionales, que se realizan para modificar su desempeño actual o potencial en todos los aspectos relacionados con sus puestos de trabajo: conocimientos, desarrollo de competencias y asignación a nuevas experiencias”.

(Golembiewski, University of Georgia), menciona que el Desarrollo Organizacional constituye “un conjunto de intervenciones cargadas de valores y basadas en teoría que demandan una simultánea y múltiple retribución: alcanzar las necesidades individuales y de grupo, mientras se contribuye a la eficiencia y a la efectividad de largo alcance de grandes sistemas”.

Gordon Lippit (George Washington University) define al D.O. como “la aplicación de los procesos de planeación desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase, ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte”.

Mientras que Robert Tannenbaum (U.C.L.A.), define que el Desarrollo Organizacional “debe estar centralmente caracterizada por tres cosas: Valores humanísticos, Procesos personales, interpersonales, organizacionales e inter organizacionales, profundamente arraigados en tales valores y la posibilidad de crecimiento de los individuos y todas las demás entidades sociales hacia fines ampliamente anheladas para sí por cada entidad”.

(Burke, 1994), define al desarrollo organizacional como “el proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”.

(Porras & Robertson, 1992), menciona que el desarrollo organizacional:

Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

2.2.2.2. Dimensiones del desarrollo organizacional.

De acuerdo a (Hernández et al, 2011), consideran que el desarrollo organizacional, tiene las siguientes dimensiones:

- **Organización del Trabajo:** De acuerdo a (Hernández et al, 2011), “es el proceso de decisión por el que se resuelve la forma en la que la organización va a desempeñar las tareas con las que debe obtener sus productos o servicios”.

(Hernández et al, 2011), menciona además que la organización del trabajo es “básicamente un conjunto de normas y reglas sobre el comportamiento de todos y cada uno de los integrantes de la organización, siguiendo estos lineamientos al pie de la letra permite que la organización pueda alcanzar los objetivos que se hayan establecidos”. Planteando además como el bloque de los diversos cargos, donde las reglas y las normas de comportamiento tienen que sujetarse a todos los trabajadores, para que las organizaciones logren cumplir con sus objetivos, por

tanto, es necesario que la alta gerencia y los principales responsables de la administración de la organización definan el modelo de trabajo que adoptaran, y que esta debe ser productivo y eficaz.

Desde el enfoque social Ozaki (1993) afirma que los principales aspectos de la organización del trabajo son:

La composición en cuanto a calificaciones, del personal de un servicio de producción; la amplitud con la que el funcionamiento directo de las máquinas está separado de la planificación del trabajo; el grado de fragmentación de las funciones laborales y el grado de rigidez de la división del trabajo (posible superposición de tareas y calificaciones); la amplitud con la que el proceso laboral está controlado por la dirección. (p. 65).

- **Metas y Estrategias de la Organización:** Según (Hernández et al, 2011), las metas estratégicas “incluyen objetivos grandes a nivel organizacional a los que se desea llegar, que son utilizados para hacer operativa la misión de la empresa y que ayudan a proporcionar una dirección a cómo la organización puede cumplir los objetivos más altos de la jerarquía organizacional”.

Las estrategias en las organizaciones, se definen en determinar cuál es la dirección a seguir por la empresa, para desarrollarse y cuáles son las metas a cumplir, estas metas con sus respectivas estrategias, tiene que actuar sistemáticamente buscan funcionar adecuadamente y que debe mejorar las operaciones para los productos o establecer el posicionamiento en los mercados donde se tiene que incursionar. Debe renovar los diferentes procesos en los niveles gerenciales, mejorar todos ellos y evitar cometer al mínimo los errores, además de lograr la ventaja competitiva, diferenciándose con la calidad de los servicios o productos que se ofrecen, además que los trabajadores se diferencien de otras empresas, en base a su mejor desarrollo y desempeño laboral.

(Hernández et al, 2011), afirman que:

Las estrategias de organización consisten en combinar los elementos informativos seleccionados de los materiales de aprendizaje en un todo coherente y significativo, a esta relación de los datos informativos se le denomina conexiones internas, dicha combinación permite hacer una reorganización constructiva de la información que ha de aprenderse, transformándola en otra más fácil de comprender. Mediante el uso de estrategia es posible organizar, agrupar o clasificar información, con la intención de lograr una representación correcta de esta, explotando ya sea las relaciones posibles entre distintas partes de la información que se ha de aprender y las formas de organización esquemática internalizadas por el aprendiz – conocimiento previo, este último se le conoce con el nombre de conexiones externas (p. 268).

- **Competencia Profesional:** Las competencias profesionales de acuerdo a (Hernández et al, 2011), “son atribuciones o incumbencias ligadas a la figura profesional que engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión determinada, es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación”.

Las competencias son “todas aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que adquiere una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica, las cuales se establecen en los cambios de superación que deben adquirir las personas en una organización”.

El enfoque de Competencia Profesional, se plantea como una solución para el impulso de la formación en una dirección que integre las necesidades de los trabajadores, organizaciones y la población, una competencia profesional, como lo menciona (Hernández et al, 2011), “es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

(Hernández et al, 2011), afirman que:

La gestión de las competencias profesionales, con independencia de modelo propio que pueda activarse, permite conocer el potencial de la organización y orienta a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo. En primer caso se debe identificar las competencias existentes en la organización (perfil real, a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfil deseable). Una vez establecido dichos perfiles se puede gestionar dicho diferencial: Primero: optimizar y aprovechar las competencias existentes que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias. Segundo: captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar, en este caso nos estamos refiriendo al reclutamiento o selección. Tercero: desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal. Cuarto: compensa la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración (p. 8).

2.2.2.3. Importancia del desarrollo laboral.

El D.O. es uno de las herramientas que usan las empresas, para ser eficientes y eficaces y sobre todo elevar su productividad, se aplica para solucionar problemas internos o como una forma de establecer los diversos procesos y buscar la forma de ser eficientes al momento de realizar las diversas actividades, por ello, es necesario que las empresas implemente su D.O., porque requiere de una buena inversión económica y de plazos determinados, pero que al momento de aplicar justifica sus costos, además, en las organizaciones tiene importancia la aplicación del desarrollo organizacional, porque realizar los diagnósticos y cambios, con el propósito de establecer la mejora en las habilidades, los buenos rendimientos y obtención de nuevos conocimientos para los trabajadores ya sea de forma personal o en grupo, con la finalidad de estar preparados para los nuevos retos, los nuevos proyectos y enfrentar a los diversos problemas y lograr resolverlos inmediatamente.

En las organizaciones, realizan gestiones de forma adecuada para ayudar y acompañar a las organizaciones a gestionar de manera adecuada el cambio social y de los trabajadores, para aplicar la herramienta del “Desarrollo Organizacional” (DO), considerando a los trabajadores como los principales participantes y su correcta relación con el ambiente laboral, el clima organizacional, la cultura, la productividad, liderazgo, el desarrollo profesional, entre otros, considerando como aspecto más constantes como el cambio, el desarrollo y el crecimiento de los trabajadores en las organizaciones.

El D.O. es considerado como una de las principales herramientas en el manejo y la planificación del crecimiento de la organización, porque en un diagnóstico del D.O., por ejemplo, establecer las proyecciones de las ventas y demandas de los consumidores, o también para lograr proyectar la tasa de crecimiento de la empresa, este tipo de informaciones, sirven para mejorar el plan empresarial de la empresa, así como realizar la planificación y el uso correcto de los recursos con que cuentan la empresa, y fundamentalmente el uso de los recursos humanos y su adecuada distribución.

Justamente para poder establecer un buen plan de desarrollo organizacional, se necesita tener y aplicar correctamente los canales de comunicación dentro de la organización, además de lograr mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores, en los diferentes niveles jerárquicos. Implementar el plan de desarrollo organizacional, mejorará las relaciones entre los trabajadores, impulsando los trabajos en equipo, mejorar la competitividad, mejorar las relaciones individuales y colectivos, en cumplimiento de las metas de la organización y constituir una cultura organizacional. La importancia que se tiene del D.O. es porque utiliza los recursos que tiene la empresa para ser eficientes y buscar el crecimiento de la productividad, el cual es usado para solucionar problemas dentro de la empresa o la forma de diagnosticar todos los procesos y que estas sean más eficientes.

El enfoque del D.O. es importante para mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, fomenta el trabajo en equipo, con una comunicación más amplia, buscando integrar los intereses de la organización, optimizando todos los recursos de

la organización y principalmente mejorando la competitividad, y para ello sistematice las tecnologías, las habilidades de los trabajadores y la cultura organizacional de forma global que posibilita transferir el conocimiento.

2.2.2.4. Características del desarrollo organizacional.

Idalberto Chiavenato y Rafael Guízar Montúfar coinciden en que el Desarrollo Organizacional presenta características particulares:

- **Sustentado en la investigación y en la acción**, donde analiza la situación de la empresa y procederá a intervenirla para realizar las modificaciones respectivas.
- **Se basa en la conducta humana**, teniendo como un supuesto, de que los trabajadores tienen valores positivos, potencial y deseo de crecimiento.
- **Se centra en solucionar conflictos**, dónde el trabajador identifica problemas, lo analiza y busca solucionar de forma práctica y teórica.
- **Piensa de forma sistémica**, donde la empresa realiza sus acciones de forma armónica, además de realizar sus actividades de forma interrelacionada.
- **La retroalimentación**, de parte de los involucrados, es importante para tomar decisiones y sustentarlas adecuadamente.

Otras características que considera el Desarrollo Organizacional son:

- **Organicidad:** De acuerdo al D.O. las empresas son sistemas, tienen intereses, los objetivos sean asimilados y tengan coordinación por los involucrados.
- **Descentralización:** Logra promover los valores humanos, porque la disposición personal y la proactividad de los trabajadores son importante, considerando además la organización distribuye el poder por intermedio de delegaciones, al momento de realizar los cambios, parta de las estrategias es realizar las encuestas a los trabajadores para tener una idea de la percepción.

- **Claridad de objetivos:** Las etapas de análisis, determinan un modelo en función a un diagnóstico previo, con la actuación de un consultor externo, tomando en consideración los datos, las evaluaciones y sobre todo el plan, es decir, plantear el plan de plan de acción inmediata a la determinación de un modelo.
- **Autoanálisis:** Las empresas tiene que realizar un autoexamen con la finalidad de encontrar algunas irregularidades en la empresa y buscar las posibles estrategias de superación, considerado como la fase previa y establecer de forma constante para operar los cambios.
- **Adaptación:** Los programas se enfocan en la contingencia, donde las diversas actividades son para realizar la subsanación de las necesidades adaptativas, con el propósito de tener mejores condiciones en la competencia, en la opinión social, en las normas y leyes.
- **Formación de grupos:** Es realizar las labores en equipo, cuyo propósito es logran cumplir con los objetivos, planteando las acciones de cooperación y capacidad, para superar todos los problemas.

Además, considera los siguientes valores:

- La oportunidad, de que los trabajadores se desempeñen como seres humanos y no considerarlos como simples elementos de producción.
- Tener las oportunidades para que cada trabajador de la empresa, tenga la posibilidad de desarrollarse y aplicar todas sus competencias necesarias.
- Mejorar la eficiencia de la organización, en base a todas las metas que se determinan cumplirlas.
- Tener ambientes, en donde se puedan realizar trabajos que sean estimulantes y que pretenda ser considerados como retos.

- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización o empresa y en el medio.
- Tratar a cada trabajador como persona y que requiere de muchas necesidades, las cuales sean muy importantes en sus labores y en vida misma.

2.2.2.5. Principales novedades del Desarrollo Organizacional.

Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio.

Utilización sistemática de agentes de cambio, que generalmente son consultores del Desarrollo Organizacional, externos y/o internos. Estos agentes deben poseer adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas pertinentes de las ciencias psicológicas, administrativas y sociales, con habilitación para el uso de la metodología y tecnología del Desarrollo Organizacional.

Intención de integrar tres tipos de prácticas: Tecnológicas, administrativas y prácticas de comportamiento que buscan el perfeccionamiento de procesos psico-sociales y de factores de comportamiento.

Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que, juntándose con algunos ya existentes, se constituyen en una nueva tecnología del Desarrollo Organizacional.

Uso sistemático de las metodologías de "laboratorio" (aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa) y de retroinformación por medio de la investigación de la acción.

Consultoría de procesos y contenido simultáneamente, ccaracterización de una nueva filosofía de administración: Conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/ME (Técnico-Económico-Administrativo de comportamiento medio exterior)

De la misma manera, puedo citar a Castro, (2012) cuando refiere que:

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas o instituciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (p. 65).

En ese mismo horizonte, Gutierrez (1998), manifiesta que:

Para tener una comunicación eficaz en una organización: pensamos que es necesario que el presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial, para el logro de las metas de la organización; se debe asociar las acciones con las palabras, comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), tener énfasis en la comunicación cara a cara; mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias; diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita y, por supuesto como autoridad de la organización debe luchar porque la información fluya continuamente.

(Zambrano, 2011) nos explica que “el desarrollo organizacional es un proceso activo presente en la gestión pública, la cual determina las funciones y tareas de los gobernantes con el fin de obtener productos de calidad, con bajos costos y ahorro de tiempo. (p. 326)”

Para (Faria, 2004) en su definición considera que: “es un proceso en donde se presentan cambios mediante un plan con un sistema abierto de aspecto social y

técnico, la cual tiende a aumentar la eficacia y la salud de la organización asegurando el crecimiento mutuo de los empleados que la conforman. (pág. 30)”.

2.2.2.6. Orígenes del Desarrollo Organizacional.

Es complicado determinar los orígenes del Desarrollo Organizacional, pero autores como Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional, en el año de 1924 con los experimentos de Elton Mayo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo, donde se concluyó que los incentivos económicos no eran la causa de los incrementos de la productividad, pensaban que una cadena de actitudes habían provocado esos aumentos ya que como habían sido seleccionados para recibir una atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron una actitud de grupo que los motivaba a aumentar el desempeño, por lo que nos llevar a determinar que si la gerencia se interesa por el bienestar de los trabajadores, ellos pondrán más empeño en el trabajo. L. French y Cecil H. Bell Jr. Señalan a Kurt Lewin (1945-1946) como un representante de la capacitación de laboratorio, investigador, prolífico teórico y practicante de relaciones interpersonales, grupales, intergrupales y comunitarias.

Quien, a través de las teorías de campo y su visión de dinámicas de grupo, procesos de cambio e investigación, influyeron en los estudios relacionados con el Desarrollo Organizacional, donde su principal aportación fue las teorías del Grupo T, donde se desarrollaron grupos no estructurados en los que los participantes aprendían de sus propias acciones, mediante grupos de discusión, dando origen a la capacitación de laboratorio, para lograr cambios en el comportamiento. El taller que dio origen a este grupo se realizó en el State Teachers Colleague en New Britain Connecticut en 1946 patrocinado por el Research Center for Group Dynamics dirigido por Kurt Lewin, el cual fue reclutado por Douglas McGregor. Aun no queda claro quien acuñó el término de Desarrollo Organizacional, pero es probable que surgiera en forma simultánea a través de los trabajos de Robert Bleake, Herbert Shepard, Jane Mounton, Douglas McGregor y Richard Beckhard.

Los grupos-T eran llamados grupos de desarrollo, mientras que el programa de los grupos-T se denominaban de “desarrollo organizacional” para distinguirlos de los programas de desarrollo administrativo, es por ello que (McGregor & Beckhard), mencionan respecto al termino Desarrollo Organizacional: “Es claro que no queríamos llamarlo desarrollo administrativo porque era en toda la organización, no era capacitación de relaciones humanas, aunque había un componente de éste en él. No queríamos llamarlo mejora organizacional, porque éste es un término estático, así que etiquetamos que el programa Desarrollo Organizacional, quería decir, un esfuerzo de cambio en todo el sistema”.

Autores como Lewin y Audirac, en la primera fase llamada descongelamiento, lo definan como “un proceso de desaprendizaje, que consiste en reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir, cuestionan la rigidez de las conductas, introduciendo el liderazgo situacional para encaminar la energía humana hacia los objetivos planteados por la organización”. Chiavenato, menciona que el diagnóstico se realiza a partir de la investigación de la situación actual de la empresa, teniendo una percepción de la necesidad de cambio, ya sea en una parte o en toda la organización y se obtiene mediante entrevistas u otro tipo de investigaciones aplicadas al personal que forma parte de ella.

Para Lewin, la segunda fase es el cambio, y lo define como “los patrones de comportamiento y hábitos actuales, mediante el desarrollo de nuevos valores, conductas y actitudes, lo que implica un cambio integral de la organización, fomentando el trabajo en equipo”. Respecto a la intervención, Chiavenato la define como “la acción para alterar la situación actual en la que se encuentra la organización, la cual es definida y planificada, mediante talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados, teniendo como objeto determinar las acciones a seguir y la dirección que debe seguir el cambio”. Audirac coincide con Chiavenato, y definen a la etapa de movimiento, como “la acción de abandonar viejas estructuras y esquemas por nuevas adaptaciones y alternativas”.

2.2.2.7. Modelos y técnicas de Desarrollo Organizacional.

Los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Existen tres modelos a tener en cuenta.

- **Relacionados con cambios estructurales:** Establecidos por nivel estratégico de la organización, las cuales cambian de acuerdo a la situación en que se encuentra en ese momento, como el ambiente de trabajo, la estructura organizacional y las tecnologías que usan, que se dirigen a los objetivos: Movimientos en los procedimientos de trabajo, los cambios en los productos, cambios en la empresa y en los ambientes de trabajo.
- **Relacionados con el cambio del comportamiento:** Se realizan después de analizar la sintomatología de la empresa, que influye en el comportamiento de los trabajadores, por lo que hace uso de las capacitaciones como una herramienta para mejorar la participación y la comunicación en el interior de la empresa, uno de estas herramientas que son más usados con los juegos de roles, para obtener un real aprovechamiento, moviendo grupos de personas, mostrando cambiar paradigmas con la idea de obtener resultados positivos, además de incentivar el compañerismo y la identificación y buena relación con los jefes.
- **Relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento:** Se debe contar con Directivos de alto desempeño y con recursos acordes con la necesidad de la organización, son ellos quienes deben impulsar los cambios para mejorar su rendimiento, adicional se debe establecer la persona responsable de cada tarea para que por medio del proceso de efectividad se desarrolle un alto nivel de compromiso individual orientado a los resultados estratégicos de la organización. (Cristiani, 2012), menciona que entre los beneficios de este modelo encontramos la disposición de una consciencia de negocio, afirmación progresiva de liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la

competitividad así mismo del afianzamiento de la diferencia competitiva, oportunidades estratégicas, generar claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos para la previsión del futuro.

A continuación, conozca algunas de las técnicas más usadas en la etapa de intervención del desarrollo organizacional:

- **Retroinformación con base en una encuesta:** Técnica que sirve para elaborar cuestionarios en donde los trabajadores califican a la organización respecto a los diversos temas y valores de la empresa, innovación, clima laboral, entre otros y que a partir de esos datos se identifican los problemas que aquejan a la empresa a nivel organizacional.
- **Formación de equipos:** Las organizaciones, se mantienen en función a trabajos en equipo, por ello bajo el enfoque “formación de equipos”, se busca fortalecer las relaciones entre los trabajadores y las labores colaborativas, mediante un conjunto de ejercicios, incluyendo análisis de roles en equipo, fijan metas y objetivos y desarrollan las relaciones interpersonales.
- **Círculos de calidad:** Son las diversas reuniones de un conjunto de trabajadores, que realizan las acciones de detectar, realizar análisis y plantear soluciones a los problemas que pueden afectar el entorno de trabajo, este tipo de técnica, permite que los trabajadores logran llevar sus diferentes ideas de la administración.

2.3. Formulación de hipótesis.

2.3.1. Hipótesis general.

Las Habilidades Gerenciales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

2.3.2. Hipótesis específicas.

- Las Habilidades Personales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.
- Las Habilidades Interpersonales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.
- Las Habilidades Grupales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

2.4. Definición de términos.

- **Habilidades Gerenciales:** Son las destrezas que son necesarios para manejar la propia vida, las interrelaciones con otras personas y que en la actualidad se caracteriza por sus diversos cambios
- **Habilidades Personales:** Son aquellas actividades que existen dentro del grupo de habilidades gerenciales personales, y definen habilidades fundamentales como el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas.
- **Habilidades Interpersonales:** Son aquellas destrezas, que se agrupan en las habilidades directivas interpersonales, en la dirección, en la orientación y comunicación de apoyo, en la obtención de poder e influencia, en la motivación de las demás personas y en el manejo de los conflictos.
- **Habilidades Grupales:** Se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Más que ser una estrategia de empuje, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia.

- **Habilidades Técnicas:** Son aquellas destrezas que se desarrollan con el propósito de originar competencias en una tarea concreta.
- **Habilidades Humanas:** Comprenden las destrezas sociales y están relacionadas con los directivos en sus vínculos con los trabajadores.
- **Habilidades Conceptuales:** Definen las destrezas y capacidades que sirven para realizar las evaluaciones de los problemas de la organización, de forma interna y también externa.
- **Resiliencia:** Son las capacidades que necesitan las personas, para poder reponerse de situaciones adversas y recuperarse inmediatamente.
- **Desarrollo Organizacional:** Procedimiento por el cual la empresa valora las creencias, conductas, actitudes y valores adquiridas por los trabajadores para enfrentar la resistencia al cambio.
- **Organización del Trabajo:** Es el conjunto de normas y reglas respecto al comportamiento de todos los trabajadores de la empresa, y que, cumpliendo a cabalidad con lo dispuesto en las normas, les permite logra cumplir con los objetivos que se planificaron.
- **Metas y Estrategias de la Organización:** Consiste en sistematizar todos los elementos informativos, que se refieren a los materiales de aprendizaje de forma coherente, a esta relación de datos informativos se le conoce con como conexiones internas, y que realizando sus combinaciones permite reorganizar de forma constructiva de la información que ha de aprenderse, transformándola en otra más fácil de comprender.
- **Competencia Profesional:** Son las diversas destrezas, aptitudes y actitudes, que adquiere una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica, las cuales se implantan en los diversos cambios de superación que deben obtener las personas en una empresa.

- **Organización:** Son sistemas sociales que están diseñados para cumplir con metas y objetivos por medio de la gestión del talento humano, son grupos sociales integrado por personas, tareas y administración que son parte de una estructura sistemática de relaciones de interacción, que producen bienes o servicios o normativas para la satisfacción de las diferentes necesidades de una población y lograr los fines deseados.
- **Motivación:** Considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- **Inteligencia Emocional:** Habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada
- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional se crea para establecer las funciones y actividades para que los individuos cumplan con los deberes y responsabilidades.
- **Compromiso con el trabajo:** Es el grado en que una personase valora así misma a través de la identificación sociológica con la empresa.

2.5. Identificación de variables.

2.5.1. Variable 01.

Habilidades Gerenciales.

Dimensiones:

Habilidades Personales.

Habilidades Interpersonales.

Habilidades Grupales.

2.5.2. Variable 02.

Desarrollo Organizacional.

Dimensiones:

Organización del Trabajo.

Metas y Estrategias de la Organización.

Competencia Profesional.

2.6. Operacionalización de variables.

Tabla 1. Operacionalización de las variables e indicadores.

Variable	Definición Conceptual	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<u>Variable 01</u> Habilidades Gerenciales	Son conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados y que pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad". Autor: Whetten & Cameron (2011)	Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Y que las personas con diferente estilo y personalidad aplican sus habilidades de manera diferente. Autor: Whetten & Cameron (2011)	Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de autoconciencia ✓ El manejo del estrés laboral ✓ Solución a problemas ✓ Comunicación
			Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección ✓ Poder e influencia ✓ Motivación ✓ Manejo de conflicto
			Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facultamiento o delegación ✓ Formación de equipos ✓ Cambio
<u>Variable 02</u> Desarrollo Organizacional	Son las acciones por las cuales la entidad valora las creencias, las conductas, las actitudes y valores adquiridas por la gente para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede utilizar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de rendimiento o productividad (p. 9). Autor: Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011).	Es el proceso donde se establecen cambios para mejorar el desempeño, y para ello es necesario sistematizar acciones y en base a ello se articularán una adecuada organización de trabajo, establecer sus competencias profesionales y desarrollo en la organización. Autor: Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011).	Organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jerarquía ✓ Manual de Organización y Funciones ✓ División del trabajo
			Metas y estrategias de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos ✓ Recursos ✓ Resultados
			Competencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo del conocimiento ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Manejo de tecnologías

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.

El presente trabajo de investigación es una investigación aplicada. Para Sánchez Carlessi & Reyes Meza (2006), La investigación aplicada, viene a ser “una investigación activa y dinámica, cuyo propósito principal es buscar solucionar problemas prácticos de acuerdo a las condiciones del acto didáctico y buscar mejorar la calidad de la investigación, el propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario”.

Para la presente investigación, lo que se pretendió es relacionar la variable habilidades gerenciales con la variable desarrollo organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación es el correlacional, el cual nos determinó relacionar las variables de estudio.

Según Hernández Sampieri et al (2004), menciona que los estudios correlacionales “son los estudios descriptivos, que buscan describir situaciones y eventos, además, los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.3. Método de investigación.

Méndez (1998), considera que los métodos de investigación se “deben aplicar los métodos de una forma efectiva y que sus estudios se deben preocupar por lo que en realidad es la investigación y no por lo que se debe pensar que debe ser.

En la investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

3.3.1. Método inductivo.

Permitió determinar la obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

3.3.2. Método deductivo.

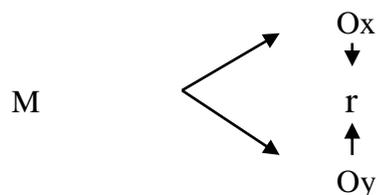
Que es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular, permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

3.3.3. Método correlacional.

Estudia los fenómenos que no son susceptibles de manipulación al ser constructos hipotéticos, tratan de establecer la relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto.

3.4. Diseño de investigación.

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

- M: Muestra de observación
- Ox: Habilidades Gerenciales
- Oy: Desarrollo Organizacional
- r : Relación entre Variables

Hernández Sampieri et al (2004), mencionan los diseños transeccionales correlacionales – causales:

Describen la relación entre dos o más variables, categorías o conceptos en un tiempo dado, en donde se establecen relaciones, ya sean puramente correlacionales o relaciones causales, otras veces en términos correlacionales únicos u otras en términos de relación causa – efecto.

3.5. Población, muestra y muestreo.

3.5.1. Población y muestra.

Para Tamayo. (2012), la población es “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

La población objetiva que se tuvo para realizar el trabajo de investigación está formada por 118 trabajadores administrativos entre nombrados y contratados

(funcionarios, Jefes de Oficinas, personal administrativo), que forman parte de la Universidad Nacional de Huancavelica.

El mismo Tamayo (2012), menciona que la muestra es la que se puede determinar la problemática, y que genera todos los datos para poder identificar los errores en el proceso. El mismo Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por lo que la muestra en la investigación fue de 93 trabajadores administrativos nombrados y 25 trabajadores administrativos contratados de la Universidad Nacional de Huancavelica, para efectos de nuestra investigación solamente consideraremos al personal nombrado de la institución universitaria, porque son trabajadores que se encuentran de forma permanente, ya que el personal contratado no es estable en la universidad, porque cada año hay concurso de plazas y para cambiando de persona, para ello aplicaremos la siguiente formula.

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N : Tamaño de la Población (93)

P : Proporción estimada (50% o 0,5)

Q : 1 - P (50% o 0,5)

Z : Valor de distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza (1,96)

E : Error de muestreo (precisión) (5%)

Considerando un nivel de confianza del 95%

Cuyo resultado final es de 75 trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo).

3.5.2. Muestreo.

Mata et al (1997:19). Menciona que es el conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una

población que representan lo que sucede en toda esa población". (Mata et al, 1997:19)

El muestreo que se tuvo en consideración de acuerdo a la formula fue de 75 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas para la aplicación de la investigación, son los instrumentos como las encuestas, los cuestionarios, fichas de observación y fichas de entrevistas.

Se tomó en cuenta de igual manera el acervo bibliográfico, investigaciones similares, artículos científicos, paper's y otros tipos de información.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Después de realizar la recolección de datos, se procedió a procesar y construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 26.0, realizando lo siguiente:

- Resultados de las frecuencias de las variables materia de estudio
- Construcción de tablas para cada ítem.
- Construcción y elaboración de gráficos de las variables.
- Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson y/o el de rho de Sperman a fin de determinar la relación de variables.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis.

Para la elaboración de los cuadros estadísticos, se procedió a tabular los datos obtenidos en la recopilación de información y para ello se hará uso de paquetes estadísticos como el SPSS v. 26.

Se utilizó la estadística descriptiva, para ello se utilizará el estadístico r de Pearson o el Rho de Spearman.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Tomando en consideración el diseño de la investigación correlacional se procedió realizar la medición de las dos variables de acuerdo a la encuesta realizada trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de de la Universidad Nacional de Huancavelica; de igual modo se recodifico las mediciones de las variables 01 referido a las habilidades gerenciales y la variable 02 desarrollo organizacional; para lo cual se ha creado el respectivo modelo de datos (matriz distribuida en 75 filas y 18 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 75 filas y 10 columnas).

De igual manera, para recodificar las variables se consideró el tipo de variables que es de tipo ordinal, asimismo el instrumento está constituido por la escala de Likert (nunca, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente y siempre). Posteriormente los puntajes obtenidos de las encuestas fueron procesado a través de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas de frecuencia de doble entrada, diagrama de barras, diagrama de pila, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, (pruebas de normalidad de Kolmogórov Smirnov), la linealidad mediante la correlación de “rho” de Spearman, el modelo de regresión lineal simple a fin de establecer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, asimismo, el modelo de distribución z para la verificación de la hipótesis general. Finalmente es importante detallar que el análisis de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 26.

4.1. Presentación e interpretación de datos.

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo.

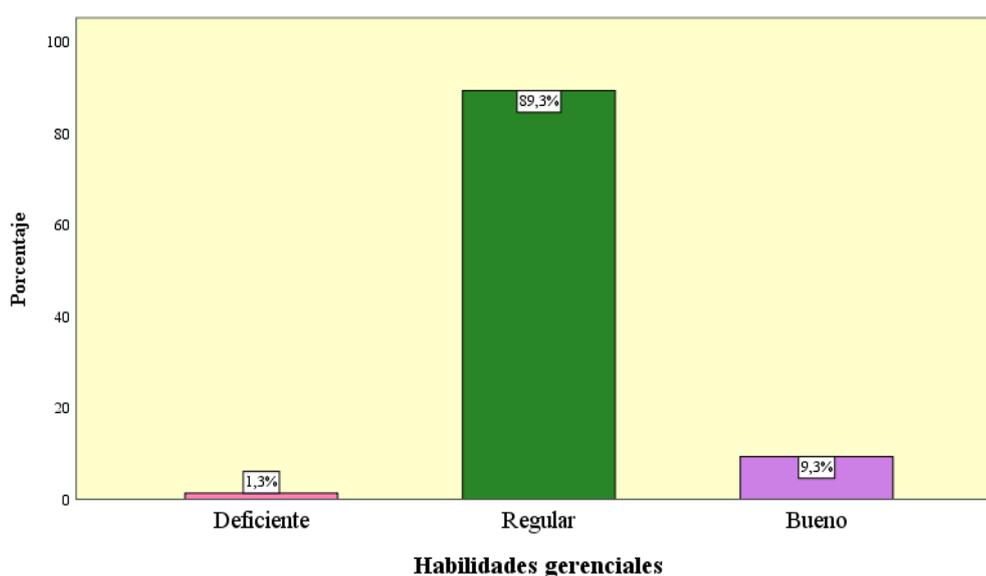
4.1.1.1. Resultados de las Habilidades gerenciales.

Tabla 2. Resultados de las Habilidades gerenciales.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1,3
Regular	67	89,3
Bueno	7	9,3
Total	75	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 1. Diagrama de las Habilidades gerenciales.



Fuente: Tabla 2

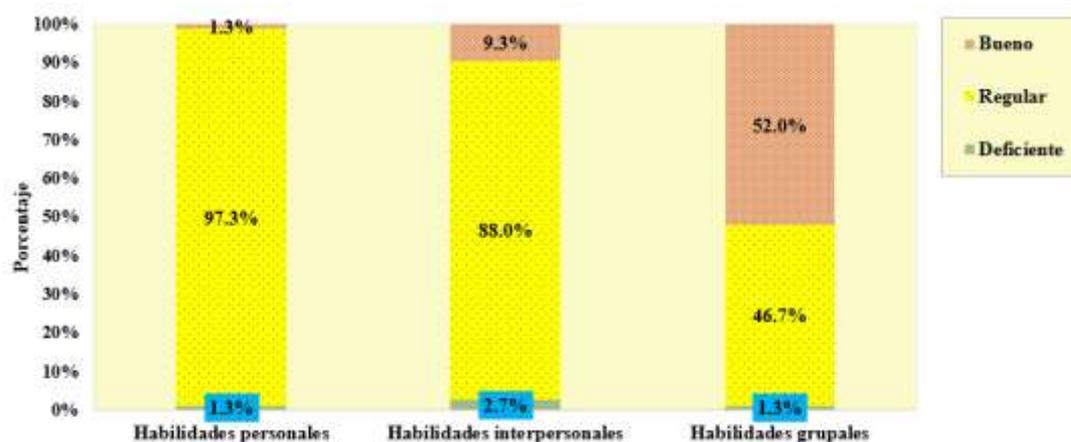
De la Tabla 2 y Figura 1 se aprecia los resultados sobre las actitudes recabadas a todos los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica; de acuerdo a la variable Habilidades Gerenciales del total de encuestados, el 1,3% (1) consideran que presentan un nivel deficiente la habilidad gerencial el 89,3% (67) consideran que presentan un nivel regular la Habilidad gerencial y el 9,3% (7) un nivel bueno.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales.

Dimensiones de las Habilidades gerenciales	Deficiente		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	1	1,3	73	97,3	1	1,3	75	100,0
Habilidades interpersonales	2	2,7	66	88,0	7	9,3	75	100,0
Habilidades grupales	1	1,3	35	46,7	39	52,0	75	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales



Fuente: Tabla 3

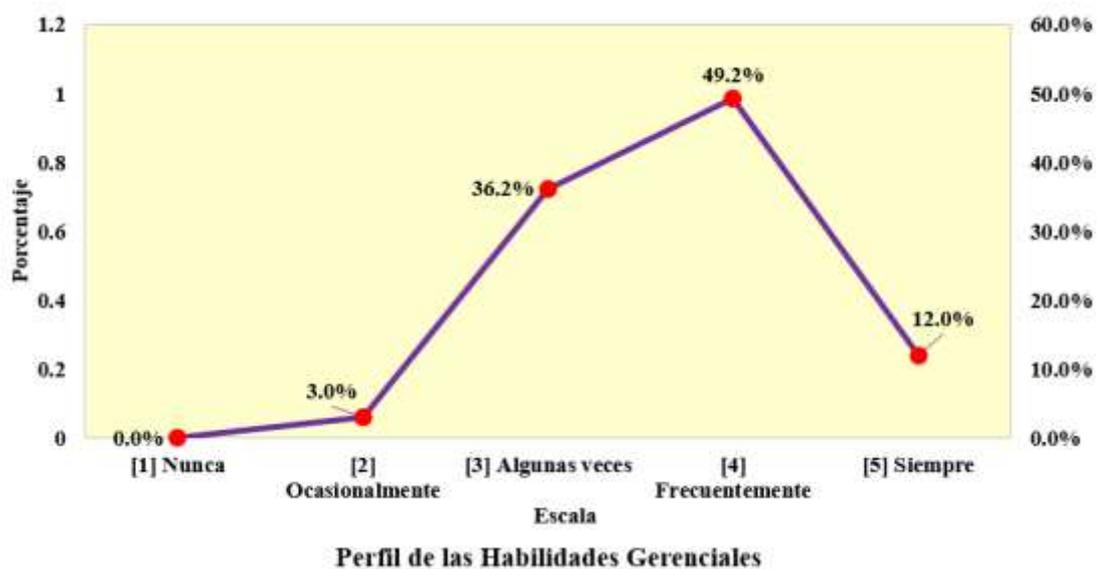
De la Tabla 3 y Figura 2 se parecía las actitudes recabadas percepciones a los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica sobre las 3 dimensiones de las Habilidades Gerenciales que se detalla en lo siguiente: para las Habilidades personales del total de encuestados, el 1,3% (1) presenta un nivel ineficiente, el 97,3% (73) presenta un nivel regular y el 1,3% (1) un nivel bueno para las habilidades interpersonales del total de encuestados, el 2,7% (2) presenta un nivel ineficiente, el 88,0% (66) presenta un nivel regular y el 9,3% (7) un nivel bueno y finalmente para la dimensión habilidades grupales del total de encuestados, el 1,3% (1) presenta un nivel ineficiente, el 46,7% (35) presenta un nivel regular y el 52,0% (39) un nivel bueno.

Tabla 4. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales.

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	0	0,0
[2] Ocasionalmente	40	3,0
[3] Algunas veces	489	36,2
[4] Frecuentemente	664	49,2
[5] Siempre	157	12,0
Total	1350	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales.



Fuente: Tabla 4

De la Tabla 4 y Figura 3, se aprecian los resultados del perfil de actitudes a los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica; respecto a la variable Habilidades Gerenciales del total de encuestados, el 0,0% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 3,0% declaran casi nunca estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 36,2% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 49,2% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 12,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

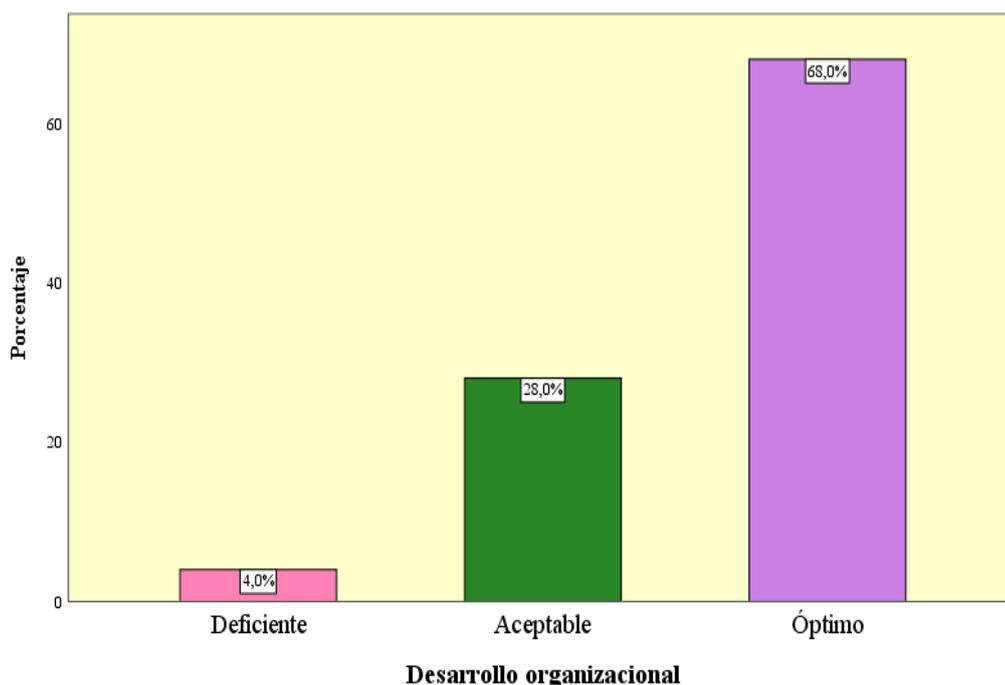
4.1.1.2. Resultados del Desarrollo Organizacional.

Tabla 5. Resultados del Desarrollo Organizacional.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	4,0
Aceptable	21	28,0
Óptimo	51	68,0
Total	75	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 4. Diagrama del Desarrollo Organizacional.



Fuente: Tabla 5

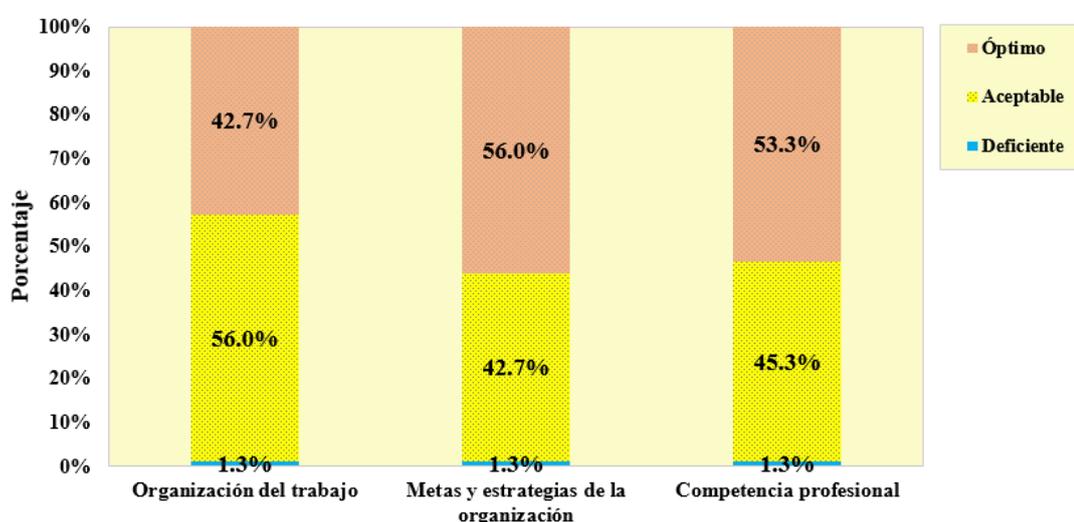
De la Tabla 5 y Figura 4 se aprecia los resultados de las actitudes recabadas a los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica, del total de encuestados en la institución superior el 4,0% (3) se encuentra el nivel deficiente en referencia al Desarrollo Organizacional en la gestión pública, el 28,0% (21) en el nivel aceptable y el 68,0% (51) en el nivel óptimo.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones del Desarrollo Organizacional.

Dimensiones del desarrollo organizacional	Deficiente		Aceptable		Óptimo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Organización del trabajo	1	1,3	42	56,0	32	42,7	75	100,0
Metas y estrategias	1	1,3	32	42,7	42	56,0	75	100,0
Competencia profesional	1	1,3	34	45,3	40	53,3	75	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 5. Diagrama de las dimensiones del Desarrollo Organizacional.



Fuente: Tabla 6

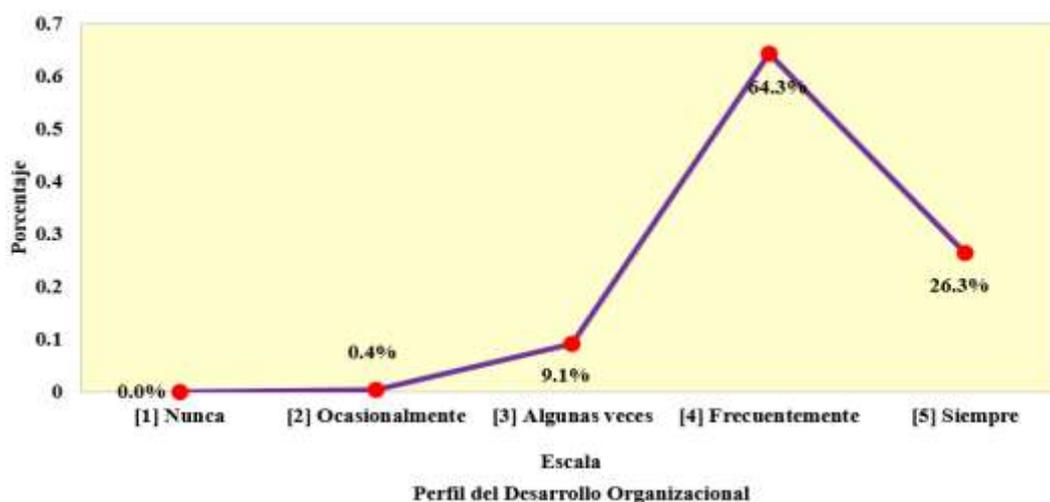
De la Tabla 6 y Figura 5 apreciamos los resultados sobre las dimensiones de la variable desarrollo organizacional en donde del total de encuestados se observa lo siguiente: Para la dimensión organización del trabajo del total de encuestados manifiestan que el 1,3% (1) se encuentran en un nivel deficiente, el 56,0% (42) en el nivel aceptable y el 42,7% (32) en el nivel óptimo. Para la dimensión metas y estrategias de la organización del total de encuestados manifiestan que el 1,3% (1) se encuentran en un nivel deficiente, el 42,7% (32) en el nivel regular y el 56,0% (42) en el nivel óptimo. Y finalmente para la tercera dimensión competencia profesional del total de encuestados manifiestan que el 1,3% (1) se encuentran en un nivel deficiente, el 45,3% (34) en un nivel regular y el 53,3% (40) en un nivel óptimo.

Tabla 7. Resultados del perfil del Desarrollo Organizacional.

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	0	0,0
[2] Ocasionalmente	3	0,4
[3] Algunas veces	68	9,1
[4] Frecuentemente	482	64,3
[5] Siempre	197	26,3
Total	750	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

Figura 6. Diagrama del perfil del Desarrollo Organizacional.



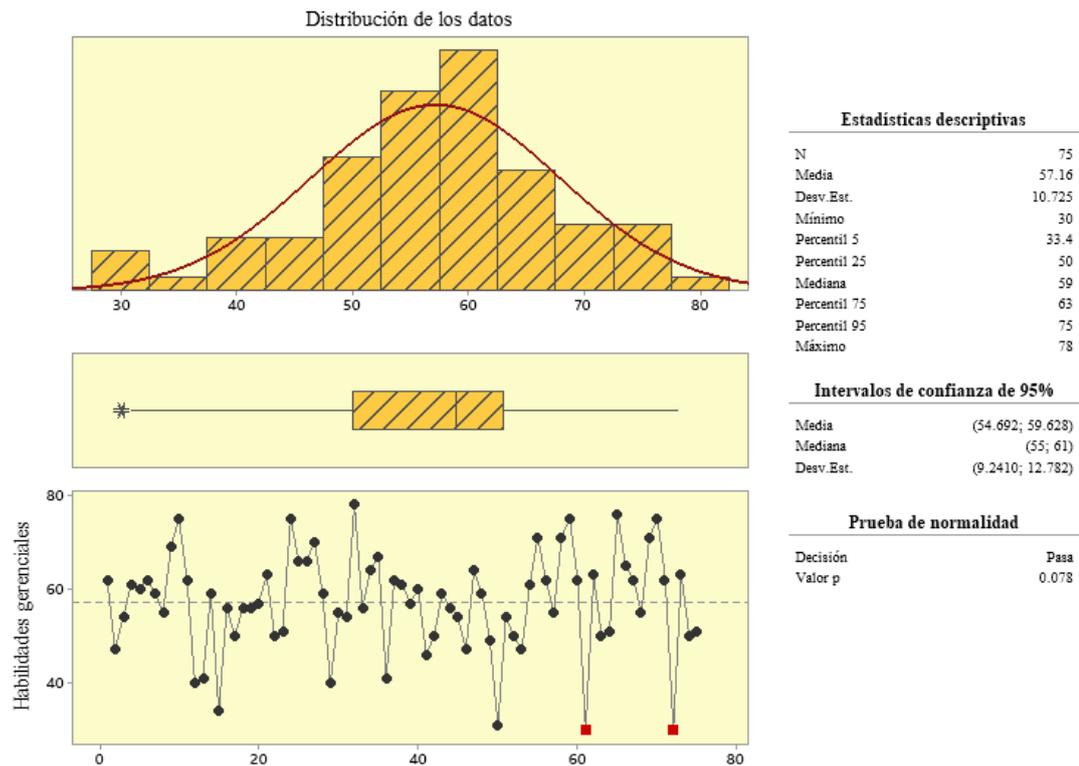
Fuente: Tabla 7

De la Tabla 7 y Figura 6 se aprecia los resultados del perfil de actitudes realizados a los trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de Huancavelica; sobre la variable Desarrollo Organizacional en donde del total de encuestados el 0,0% manifiestan que nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 0,4% manifiestan que estar ocasionalmente de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 9,1% manifiestan estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 64,3% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 26,3% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial.

4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable *Habilidades Gerenciales*.

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable *Habilidades Gerenciales*.



Fuente: Software estadístico.

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov Smirnov.

De la Figura 7 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 Habilidades Gerenciales; Apreciamos que la media es 57,16 que se tipifica como Regular; la desviación estándar es 10,725 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

H₀: La distribución de datos muestrales de las Habilidades Gerenciales sigue una distribución normal.

H₁: La distribución de datos muestrales de las Habilidades Gerenciales no sigue una distribución normal.

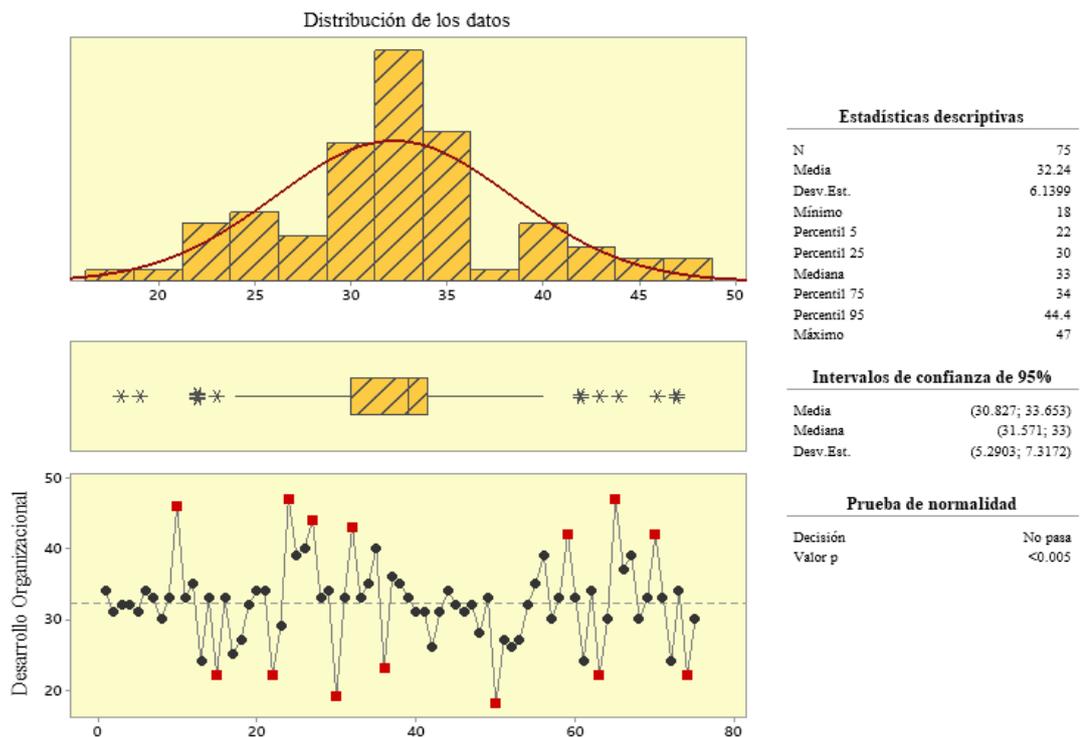
Para una muestra $n=75$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P > 0,005$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos la H_0 y rechazamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral es normal.

4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable Desarrollo Organizacional.

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Desarrollo Organizacional.



Fuente: Software estadístico.

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov Smirnov.

De la Figura 8 se aprecia las estadísticas de las puntuaciones para la variable 02 Desarrollo Organizacional; apreciamos que el valor de la media es 32,24 que se tipifica como media; la desviación estándar es 6,1399 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho: La distribución de datos muestrales del Desarrollo Organizacional sigue una distribución normal.

H1: La distribución de datos muestrales del Desarrollo Organizacional no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n=75$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P < 0,005$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos H_0 y rechazamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables.

Considerando que las distribuciones muestrales para la variable 1 Habilidades Gerenciales siguen una distribución normal y para la variable 2 Desarrollo Organizacional no sigue una distribución normal; para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

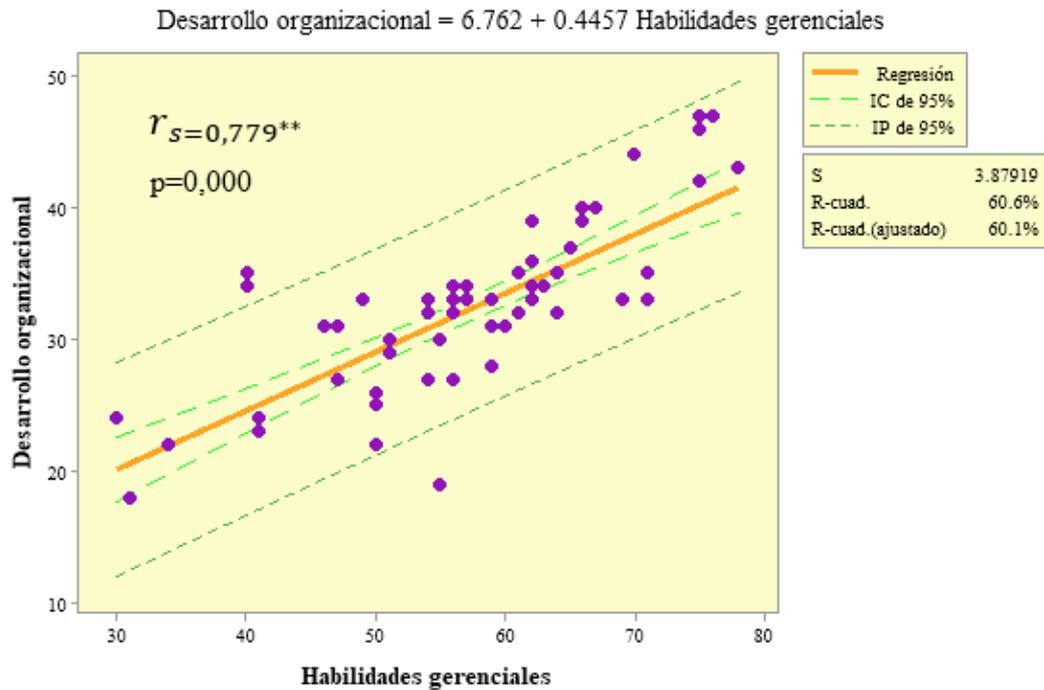
Siendo:

- r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
- d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
- n : Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$\rho=0,779^{**}=77,9\% (**)\text{ además } -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.



Fuente: Software estadístico.

4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación.

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh\left(\operatorname{arcTanh}(r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}}\right)$$

Siendo:

\tanh : Tangente hiperbólica

$\operatorname{arctanh}$: Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$\mathbf{P(0,671 \leq \rho_s \leq 0,855) = 0,95}$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.1.5. Relación categórica de las variables.

Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional.

		Habilidades gerenciales						Total	
		Deficiente		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo organizacional	Deficiente	1	1,3	2	2,7	-	-	3	4,0
	Aceptable	-	-	21	28,0	-	-	21	28,0
	Óptimo	-	-	44	58,7	7	9,3	51	68,0
	Total	1	1,3	67	89,3	7	9,3	75	100,0

Fuente: Instrumento aplicado.

De la Tabla 8 apreciamos la tabla de contingencia de las variables en estudio Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional entonces del total de encuestados; el 1,3% (1) de casos tienen la percepción que las Habilidades Gerenciales se encuentra en un nivel deficiente y el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel deficiente; el 2,7% (2) de casos tienen la percepción que las Habilidades Gerenciales se encuentra en un nivel regular y el Desarrollo Organizacional en un nivel deficiente; el 28,0% (21) de casos tienen percepción que las Habilidades Gerenciales se encuentra en un nivel regular y el Desarrollo Organizacional en un nivel aceptable, el 58,7% (44) de casos tienen la percepción que las Habilidades Gerenciales se encuentra en un nivel regular y el Desarrollo Organizacional en un nivel óptimo y el 9,3% (7) de casos tienen la percepción que las Habilidades Gerenciales se encuentra en un nivel bueno y el Desarrollo Organizacional en un nivel óptimo.

4.2. Discusión de resultados.

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que fue determinar la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019, mediante el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,779^{**}$ con $(p=0,000)$ tipificado se acuerdo a la Tabla 9

correlación positiva fuerte asimismo se halló el $R^2=60,68\%$; que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativo entre las Habilidades Gerenciales con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

Tabla 9. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman.

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0.50 a -0.74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0.50 a +0.74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3).

Asimismo, los resultados muestran que para la variable 01 Habilidades Gerenciales el nivel que tiene más relevancia es el nivel regular con un 89,3% seguido del nivel bueno con un 9,3% del total de encuestados. Respecto a sus 3 dimensiones. Para las Habilidades Personales la que tiene más relevancia es el nivel regular con un 97,3%. Para las Habilidades Interpersonales prevalece el nivel regular con un 88,0% y finalmente para las Habilidades Grupales prevalece el nivel bueno con un 52,0% del total de trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo), de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Guarnizo (2018), considero en su investigación con enfoque cualitativo, haciendo uso de la investigación de campo,

investigación bibliográfica y la investigación documental, esta investigación fue considerada como un nivel de correlación, aplicando los respectivos cuestionarios a 75 personas de un total de 118 trabajadores entre personal administrativo con respecto a la investigación presentada difiere en algunos aspectos como la utilización el estadístico de Spearman sin embargo en la parte del análisis de la muestra sí coinciden ya que se aplicó un cuestionario estructurado en tanto el autor Gonzales (2018), contrastando con la investigación presentada tiene similitud de objetivos generales ya ambos buscan la relación de variables, lo mismo sucede con la elección de la muestra además el autor mencionado presenta la conclusión general que existe una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano, con un valor de $Rho = 0.771$, lo que significa que el coeficiente de correlación de Spearman es alto que tiene el mismo criterio de elección del estadístico para la tesis presentada Por otro lado, en cuanto a las dimensiones lo relaciona las habilidades conceptuales, técnicas y el desarrollo humano teniendo un valor de $Rho = 0.768$. considerando su valor de $Rho = 0,681$, respectivamente cabe resaltar que difiere mucho en cuanto las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales. Pero si guarda mucha relación en cuanto a lo significativo de los valores de las correlaciones.

En tanto para la variable 02 Desarrollo Organizacional, los resultados muestran que trabajadores administrativos nombrados (funcionarios, jefes y personal administrativo), de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019 es óptimo en un 68,0% de casos seguido del nivel aceptable con 28,0% y el nivel deficiente en un 4,0% de casos, de igual forma para sus 3 dimensiones organización del trabajo, metas prevalece el nivel aceptable, para la dimensión estrategias de la organización prevalecen el nivel aceptable para la dimensión competencia profesional prevalece el nivel óptimo.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Habilidades personales y el desarrollo organizacional cuyo resultado es de $rs= 0, 533^{**}$ con

$p=0,000$ ($p<0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Habilidades Interpersonales y el desarrollo organizacional cuyo resultado es de $r_s= 0, 728^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Habilidades Grupales y el desarrollo organizacional cuyo resultado es de $r_s= 0, 774^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo de la investigación.

En referencia a la variable Desarrollo Organizacional el autor Sánchez (2018), toma como segunda variable el Desarrollo Organizacional, el investigador considera siguientes conclusiones: Que hay una relación baja y directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. Cabe destacar que también dio a conocer otras de las conclusiones en donde establece en sus relaciones que es sumamente baja lo cual es muy contrario a los resultados presentados en la presente tesis ya que en cuanto a las correlaciones esta entre media y fuerte.

Asimismo, respecto las dos variables en estudio Quispe y Aguilar (2018), estos autores fundamentan como objetivo principal la de establecer la relación entre las variables de estudio, con un diseño de investigación no experimental, transversal, correlacional, teniendo como población un total de 40 personas, es así que en este aspecto existe coincidencia con la investigación presentada asimismo en las conclusiones también los autores determinaron que no hay una relación de forma significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, obteniendo el Rho de Spearman de 0,142, la cual se le ubica como una relación muy baja, obteniendo P valor mayor a nivel de significancia de $0,381 > 0,05$. Lo cual contradice a lo que se plantea como hipótesis, para este caso las Habilidades

Gerenciales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. el “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,779^{**}$ con $(p=0,000)$. Además otras de las conclusiones que los autores arribaron es que hay una relación muy baja entre las habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas con el desarrollo organizacional respectivamente y en referencia a las correlaciones difiere significativamente ya que según los resultados para la presente tesis son bastante significativos no obstante ambos trabajos arriban a un objetivo general entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis.

a) Sistema de hipótesis.

- **Nula (H_0)**

Las Habilidades Gerenciales no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa (H_1)**

Las Habilidades Gerenciales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba.

$$z = r_s \sqrt{n-1}$$

d) Cálculo de la estadística.

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

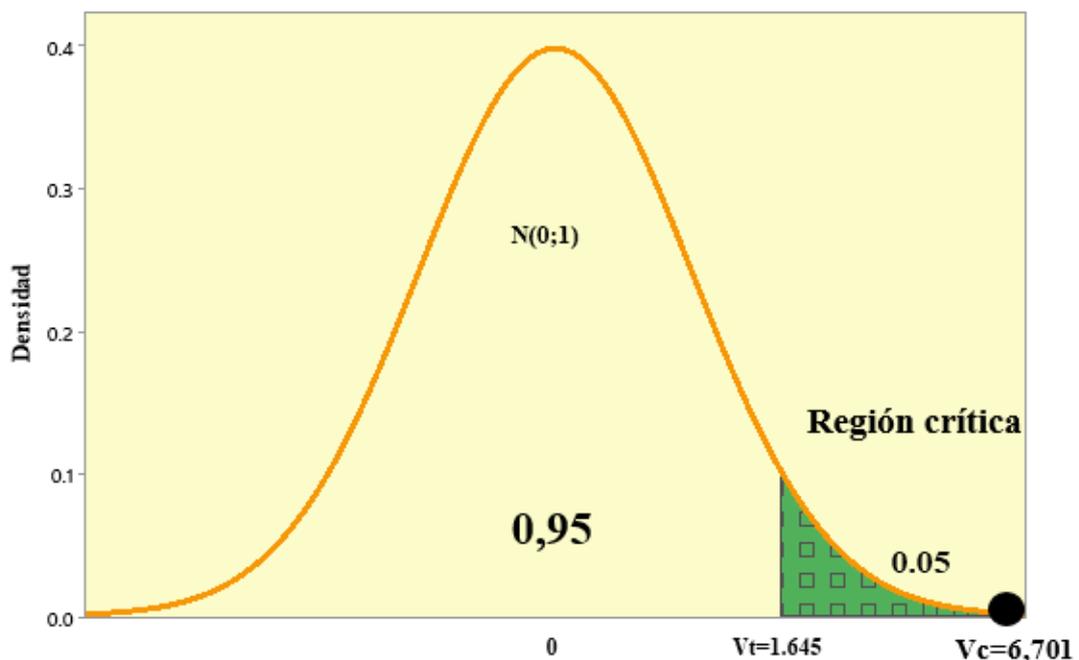
$$z = 0,779\sqrt{75-1} = 6,701$$

e) Toma de decisión.

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($6,701 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las Habilidades Gerenciales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal.



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(z \geq 6,701) = \int_{6,701}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,779^2 = 60,68\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 Habilidades Gerenciales explica las variaciones del Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

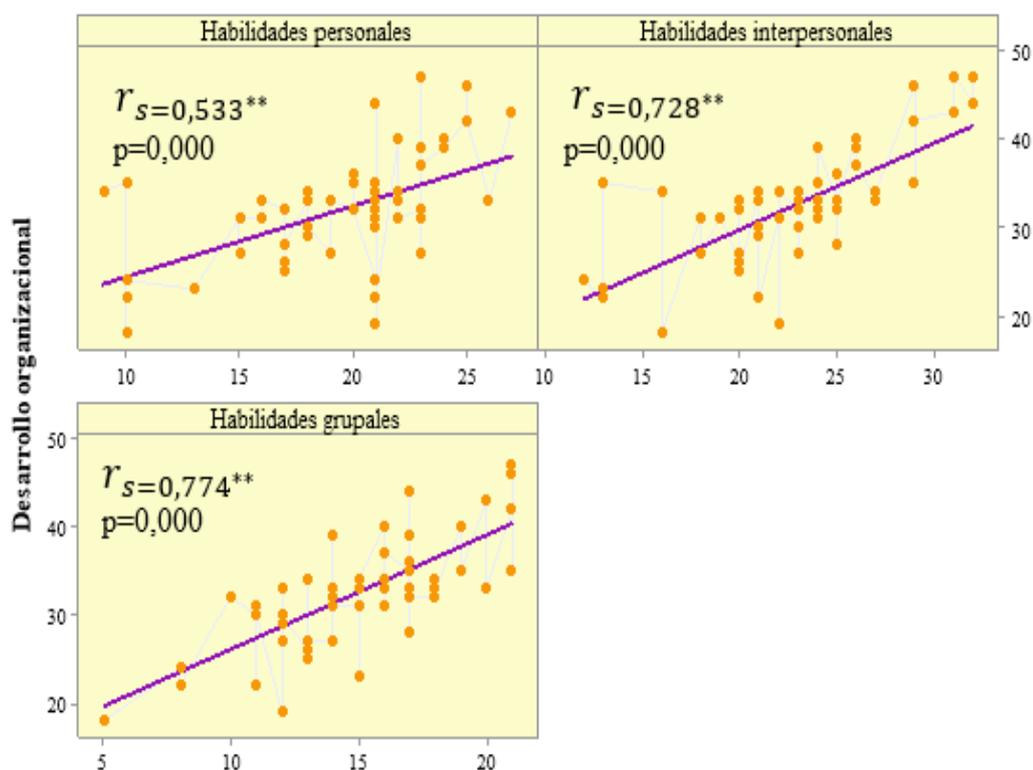
4.3.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.

Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.

Dimensiones De las Habilidades Gerenciales	Estadísticas de la relación con el Desarrollo organizacional				
	r_s	$V_C = z$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Habilidades personales	0,533**	4,760	1,645	True	Rechazo Ho
Habilidades interpersonales	0,728**	6,300	1,645	True	Rechazo Ho
Habilidades grupales	0,774**	6,700	1,645	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica.

- **Hipótesis nula (H₀):**

Las Habilidades Personales no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

Las Habilidades Personales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

Discusión.

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,533^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 4,760$ y el valor crítico de $1,645$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($4,760 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica.

- **Hipótesis nula (H₀):**

Las Habilidades Interpersonales no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

Las Habilidades Interpersonales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- **Discusión.**

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,587^{**}$ con $p = 0,000 (p < 0,05)$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 5,050$ y el valor crítico de $1,645$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($5,050 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica.

- **Hipótesis nula (H₀):**

Las Habilidades Grupales no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

Las Habilidades Grupales se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

- **Discusión.**

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,774^{**}$ con $p = 0,000 (p < 0,05)$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 6,700$ y el valor crítico de $1,645$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($6,700 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusiones.

1. Se determinó la correlación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,779^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificado de acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva fuerte asimismo se halló el $R^2 = 0,779^2 = 60,68\%$. La correlación identificada es 78% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,701) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.
2. Se ha relacionado las Habilidades Personales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,533^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva media. La correlación identificada es 53.3% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 4,760) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.
3. Se ha relacionado las Habilidades Interpersonales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,728^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva media. La correlación identificada es 72.8% que se tipifica como una correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,300) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.
4. Se ha relacionado las Habilidades Grupales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,774^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva media. La correlación identificada es 77.4% que se tipifica como una correlación positiva

fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,700) = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha correlación es significativa.

Recomendaciones.

1. Se recomienda a la alta dirección de Universidad Nacional de Huancavelica; capacitar a los jefes de cada área para que desarrollen sus habilidades gerenciales y tomen la iniciativa de incentivar a su personal en su conjunto para que se incremente el desarrollo organizacional de la institución superior.
2. Se recomienda al área de recursos humanos elaborar un plan de sensibilización en tópicos de inteligencia emocional resaltando las habilidades personales, interpersonales y grupales y sobre todo el trabajo en equipo dentro de la institución.
3. Se recomienda a la gerencia general un plan de incentivos por resultados dirigido fundamentalmente al cambio de los procesos organizacionales con el fin de conseguir tres elementos clave organización del trabajo, metas y estrategias de la organización y competencia profesional dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Referencias bibliográficas.

- Aburto, H.; Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, 51: 41-49.
- Alcon (2014), tesis “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”.
- Alvarado, J. (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.
- Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearso Educación de Colombia Ltda.
- Bunge, M. (1972). La investigación científica. Lima.
- Carrasco. (2009). Metodología de la Investigación Científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima- Perú: Ediciones San Marcos EIRL.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (6.a ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración. Proceso Administrativo. Teoría-proceso-practica. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia.
- Daft, R. y Marcic, D. (2011). Introducción a la Administración (6ta.a ed.) México: Artgraph.
- Davis, K., &Newstrom, J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.

- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de CC. EE y Administrativas. Universidad de Nariño*, VII (1) (Primer semestre 2006): 81- 100.
- Gonzales (2018), en la tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018”.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Guarnizo (2018), tesis “Las Habilidades Gerenciales como eje fundamental en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior”.
- Guizar R. (2013), *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. 4ta. Edic. McGraw Hill – Interamericana, Editores S.A. de C.V. México D.F.
- Hampton (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Herbert a. Simon. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El ateneo.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. (4.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. (5.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Gallarzo & Espinoza. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. 1ra. Edic. Pearson. Mexico D.F.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Jackson J. y Morgan C. (1982). *Teoría de la organización*. 2ª edición. Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Kast, Fremont y James Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones*. 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Koontz y Weihrich. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12.^a ed.) México: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid: El ateneo.
- Navarro (2018), en la tesis “Habilidades Gerenciales y Toma de Decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica, Fondecyt, 2017”.
- Pérez M, Rosales, R. (1977). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria*. Ediciones ESA. Edición original. Venezuela.
- Pérez M., Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- Quispe & Aguilar (2018), tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Micro Red Margen Izquierda – Jauja- 2018”.
- Reyes (2016), en el trabajo de investigación titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional”.
- Reyes, C. y Montserrat, L. (2007). *El Proceso Administrativo*. Recuperado de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de junio del 2016).
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educación.

- Sánchez G. (2018), en la tesis titulado “Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático Guillermo Ugarte Chamorro, lima - 2016”
- Silva L. (2014), tesis “El Desarrollo Organizacional, la Cultura, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la Competitividad de las Organizaciones”.
- Stoner, L. (2008). Administración. (6ta. ed.) .México Prentice Hall.
- Tamayo M. (1994). El proceso de la Investigación Científica. Ed. Limusa. Balderas 95. México. D.F.
- Terry & Franklin S. (2009). Principios de Administración. México: Grupo Editorial Patria.
- Valderrama Mendoza Santiago (2013). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Editorial San Marcos. Perú.
- Whetten, David y Cameron, Kim (2011). Desarrollo de habilidades directivas. 8va Edic. Pearson Educación. México.

Anexos.

MATRIZ DE CONSISTENCIA.

LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA, 2019.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General</u> ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?</p> <p><u>Problemas Específicos</u> ✓ ¿Cómo se relaciona las Habilidades Personales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019? ✓ ¿Cómo se relaciona las Habilidades Interpersonales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019? ✓ ¿Cómo se relaciona las Habilidades Grupales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Determinar la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u> ✓ Relacionar las Habilidades Personales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. ✓ Relacionar las Habilidades Interpersonales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. ✓ Relacionar las Habilidades Grupales con el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.</p>	<p><u>Hipótesis General</u> Las Habilidades Gerenciales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u> ✓ Las Habilidades Personales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. ✓ Las Habilidades Interpersonales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019. ✓ Las Habilidades Grupales se relaciona positiva y significativamente con el Desarrollo Organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.</p>	<p><u>Variable 01</u> Habilidades Gerenciales</p> <p><u>Variable 02</u> Desarrollo Organizacional</p>	<p>Habilidades Personales</p> <p>Habilidades Interpersonales</p> <p>Habilidades Grupales</p> <p>Organización del Trabajo</p> <p>Metas y estrategias de la organización</p> <p>Competencia Profesional</p>	<p>✓ Desarrollo de autoconciencia ✓ El manejo del estrés laboral ✓ Solución a problemas ✓ Comunicación</p> <p>✓ Dirección ✓ Poder e influencia ✓ Motivación ✓ Manejo de conflicto</p> <p>✓ Facultamiento o delegación ✓ Formación de equipos ✓ Cambio</p> <p>✓ Jerarquía ✓ Manual de Organización y Funciones ✓ División del trabajo</p> <p>✓ Procesos ✓ Recursos ✓ Resultados</p> <p>✓ Manejo del conocimiento ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Manejo de tecnologías</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Investigación Aplicada.</p> <p><u>Nivel de Investigación</u> Correlacional.</p> <p><u>Diseño de Investigación</u> No Experimental Transeccional Correlacional.</p>	<p><u>Población</u> Está integrado por 118 trabajadores administrativos nombrados y contratados de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p><u>Muestra</u> Se tomó en cuenta 75 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p><u>Muestreo</u> Se tomó en cuenta 75 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p>



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN.

Estimado servidor público, el presente cuestionario es parte de la investigación: “**Las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019**”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Habilidades Gerenciales

DIMENSIÓN: Habilidades Personales

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud. cree que, el funcionario o responsable de la oficina donde trabaja, realiza su labor de forma consciente, cumpliendo correctamente con sus actividades?	1	2	3	4	5
2. ¿Cree Ud., que los jefes inmediatos buscan solucionar los problemas que se pueden presentar en el centro de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Cuándo en el centro de trabajo existe presión para lograr cumplir con los objetivos institucionales, Ud., maneja su estrés laboral, para que no que no le afecte en su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
4. ¿Cree Ud., que hay una buena comunicación con las autoridades, los funcionarios y los jefes de las diferentes oficinas de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
5. ¿Para Ud., la comunicación entre los trabajadores administrativos de su centro de labores, es determinada en función a las actividades y funciones que realizan?	1	2	3	4	5
6. ¿Para Ud., los funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, se preocupan por solucionar los problemas profesionales y personales del personal administrativo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Habilidades Interpersonales:

Proposición	Valoración				
7. ¿La forma de cómo se dirige o se realiza la gestión por partes de las autoridades y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, se hace en función al plan estratégico institucional?	1	2	3	4	5
8. ¿Cree Ud., que el aspecto motivacional, deba ser implementado en la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
9. ¿Para Ud., es necesario que exista personal ya sea funcionario o administrativo, que influya en el trabajo, para realizar mejor las labores diarias?	1	2	3	4	5
10. ¿Sabe Ud., si las autoridades, funcionarios y jefes inmediatos	1	2	3	4	5

solucionan los conflictos laborales que se pueden presentar en la Universidad Nacional de Huancavelica?					
11. ¿Las autoridades y los funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, motivan al personal administrativo a cumplir con los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
12. ¿Cree Ud., que los funcionarios y jefes de las diferentes oficinas administrativas, influyen de forma positiva, realizar las diferentes actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
13. ¿Cree Ud., que la forma de cómo dirige la gestión de su oficina, por parte de su jefe inmediato, mejora el ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Habilidades Grupales

Proposición	Valoración				
14. ¿Forman equipos de trabajo dentro de sus oficinas, para lograr cumplir con las metas planificadas?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud., si el personal administrativo, está preparado para los cambios que se puedan dar en la universidad, en referencia a las actividades que realizan?	1	2	3	4	5
16. ¿Sabe Ud., si para el cumplimiento de los objetivos institucionales, las autoridades universitarias forman equipos de trabajo multidisciplinarios, conformados por el personal administrativo?	1	2	3	4	5
17. ¿Conoce Ud., si los jefes inmediatos delegan sus funciones al personal administrativo de su propia oficina administrativa?	1	2	3	4	5
18. ¿Cuándo se realizan los cambios o rotación de personal, se realizan en función al perfil profesional que el personal administrativo tiene?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Desarrollo Organizacional

DIMENSIÓN: Organización del Trabajo

Proposición	Valoración				
1. ¿En la Universidad Nacional de Huancavelica, la jerarquía de mando, se cumple de acuerdo a los documentos de gestión, que se aplica al personal administrativo?	1	2	3	4	5
2. ¿Sabe Ud., si los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, hacen cumplir todo lo establecido en el MOF?	1	2	3	4	5
3. ¿Considera Ud., que la estructura organizacional que se tiene de la Universidad Nacional de Huancavelica, está de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Metas y Estrategias de la Organización

Proposición	Valoración				
4. ¿Sabe Ud., si las actividades y funciones que se realizan en la Universidad Nacional de Huancavelica, para dar una atención de calidad, hacen uso de mejoras en los procesos de atención al público?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que los recursos con que cuenta la Universidad Nacional de Huancavelica, para lograr sus objetivos anuales, son suficientes para cumplir con las metas establecidas de	1	2	3	4	5

forma constante?					
6. ¿Sabe Ud., si los resultados que al final de la gestión que realizan las autoridades y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, son positivas y ventajosas para el desarrollo de la población universitaria?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Competencia Profesional

Proposición	Valoración				
7. ¿Las autoridades y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, se comprometen con el personal municipal, para que puedan realizar sus capacitaciones constantes para una mejor atención a los usuarios?	1	2	3	4	5
8. ¿Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, para Ud., es considerada positiva y beneficiosa para la atención al público?	1	2	3	4	5
9. ¿Conoce o sabe Ud., si el personal que trabaja en la Universidad Nacional de Huancavelica, tienen conocimientos básicos del manejo de las tecnologías (TIC), en bien del desempeño laboral?	1	2	3	4	5
10. ¿Conoce o sabe Ud., si el personal que trabaja en la Universidad Nacional de Huancavelica, se caracteriza por la integración cognoscitiva, metodológica y técnica?	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS !



**FICHA DE EVALUACIÓN DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
POR JUICIO DE EXPERTOS.**

I. ASPECTOS GENERALES:

1.1. Título de Investigación:

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:	"LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA, 2019".
---------------------------	--

1.2. Datos del Investigador:

Nombres y Apellidos:	JENNY MARGOTH REPUELLO SOTO	DNI N°	47302792
Domicilio Legal:	AV. ERNESTO MORALES N° 495 - ASCENSIÓN	Celular	939886380
Título Profesional:	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN		
Institución de Estudios:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA		
Escuela de Posgrado:	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES MENCION: GESTIÓN PÚBLICA		

1.3. Datos del Experto:

Nombres y Apellidos:	FREDY RIVERA TRUCIOS	DNI N°	23276159
Domicilio Legal:	AV. ERNESTO MORALES S/N - ASCENSIÓN	Celular	987893040
Título Profesional:	ECONOMISTA		
Grado Académico:	DOCTOR		
Institución donde Labora:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA		
Cargo que Ocupa:	DOCENTE		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Marque con una aspa en el recuadro según el criterio de evaluación).

N°	INDICADORES	CRITERIOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			5	4	3	2	1
1.	Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.		X			
2.	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	X				
3.	Coherencia	Entre variables, dimensiones o indicadores.		X			
4.	Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				
5.	Intencionalidad	Adecuado para medir la variable de estudio.		X			
6.	Metodología	La estrategia responde a los objetivos de la investigación.		X			
7.	Objetividad	Permite medir hechos observables.	X				
8.	Organización	Existe una organización lógica.	X				
9.	Pertinencia	Es útil y adecuada para la investigación.		X			
10.	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		X			
TOTAL:			A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{5(4) + 4(6) + 3(0) + 2(0) + 1(0)}{50} = 44/50$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez calificado y marque con un aspa en el círculo asociado):

CATEGORÍA	INTERVALO
Aprobado	<0.70 - 1.00
Observado	<0.60 - 0.70
Desaprobado	[0.00 - 0.60]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PUEDA APLICAR EL INSTRUMENTO.

Huancavelica, 14 de abril del 2021.


Firma del experto.



**FICHA DE EVALUACIÓN DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
POR JUICIO DE EXPERTOS.**

I. ASPECTOS GENERALES:

1.1. Título de Investigación:

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:	"LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2019".
---------------------------	---

1.2. Datos del Investigador:

Nombres y Apellidos:	Jenny Margot REPUELLO SOTO	DNI N°	47302792
Domicilio Legal:	Av. Ernesto Morales N°485 - Ascensión	Celular	939886390
Título Profesional:	Licenciada en Administración		
Institución de Estudios:	Universidad Nacional de Huancavelica		
Escuela de Posgrado:	Facultad de Ciencias Empresariales Mención: Gestión Pública		

1.3. Datos del Experto:

Nombres y Apellidos:	Lino Andrés Quiñonez Valdez	DNI N°	19926735
Domicilio Legal:	J. Miguel Sáenz N° 178 - Huancavelica	Celular	975995532
Título Profesional:	Licenciado en Administración		
Grado Académico:	Maestro		
Institución donde Labora:	Universidad Nacional de Huancavelica		
Cargo que Ocupa:	Docente		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Marque con una aspa en el recuadro según el criterio de evaluación).

N°	INDICADORES	CRITERIOS	TOTAL PUNTO DE ADECUACIÓN	DE ADECUACIÓN	GLOBAL	EN PUNTO DE ADECUACIÓN	TOTAL PUNTO EN DE ADECUACIÓN
1.	Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				X	
2.	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X			
3.	Coherencia	Entre variables, dimensiones e indicadores.	X				
4.	Consistencia	Basado en aspectos técnicos y científicos.	X				
5.	Intencionalidad	Adecuado para medir la variable de estudio.		X			
6.	Metodología	La estrategia responde a los objetivos de la investigación.			X		
7.	Objetividad	Permite medir hechos observables.		X			
8.	Organización	Existe una organización lógica.		X			
9.	Pertinencia	Es útil y adecuada para la investigación.	X				
10.	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		X			
TOTAL:			A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{5(3) + 4(5) + 3(1) + 2(2) + 1(0)}{20} = 40/50$$

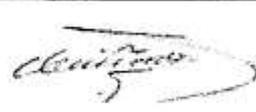
III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez calificado y marque con una aspa en el círculo asociado):

CATEGORÍA	INTERVALO
Aprobado	<0.70 - 1.00]
Observado	<0.60 - 0.70]
Desaprobado	[0.00 - 0.60]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Puede aplicar el instrumento.

Huancavelica 14 de abril de 2021.


Firma del experto.



**FICHA DE EVALUACIÓN DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
POR JUICIO DE EXPERTOS.**

I. ASPECTOS GENERALES:

1.1. Título de Investigación:

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: "LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA, 2019".

1.2. Datos del Investigador:

Nombres y Apellidos:	JENNY MARGOTH REPIJELLO SOTO	DNI N°	47302792
Domicilio Legal:	AV. ERNESTO MORALES N°495 - ASCENSIÓN	Celular	936895390
Título Profesional:	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN		
Institución de Estudios:	UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA		
Escuela de Posgrado:	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES MENCION: GESTIÓN PÚBLICA		

1.3. Datos del Experto:

Nombres y Apellidos:	MANUEL VENANCIO MORALES	DNI N°	40138401
Domicilio Legal:	PASAJE ROSARIO SIN - ASCENSIÓN - HYCA	Celular	995124250
Título Profesional:	CONTADOR PÚBLICO		
Grado Académico:	DOCTOR		
Institución donde Labora:	UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUANCAMELICA - UGELH		
Cargo que Ocupa:	JEFE ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (Marque con una aspa en el recuadro según al criterio de evaluación).

N°	INDICADORES	CRITERIOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
			5	4	3	2	1
1.	Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.		X			
2.	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X			
3.	Coherencia	Entre variables, dimensiones e indicadores.		X			
4.	Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos.		X			
5.	Intencionalidad	Adecuado para medir la variable de estudio.		X			
6.	Metodología	La estrategia responde a los objetivos de la investigación.		X			
7.	Objetividad	Permite medir hechos observables.		X			
8.	Organización	Existe una organización lógica.		X			
9.	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.		X			
10.	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		X			
TOTAL			A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{5(0) + 4(10) + 3(0) + 2(0) + 1(0)}{50} = 40/50$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez calificado y marque con un aspa en el círculo asociado):

CATEGORÍA	INTERVALO
Aprobado	<0.70 - 1.00]
Observado	<0.60 - 0.70]
Desaprobado	[0.00 - 0.60]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PUEDEN APLICAR EL INSTRUMENTO.

Huancavelica, 14 de abril del 2021.


Firma del experto.

BASE DE DATOS

Variable 1: Habilidades Gerenciales

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1V1	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	D2V1	P14	P15	P16	P17	P18	D3V1	V1
1	4	3	4	3	3	4	21	3	3	3	4	3	3	4	23	4	3	3	4	4	18	62
2	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	3	3	3	14	47
3	5	3	3	3	2	4	20	2	4	4	3	4	4	3	24	2	1	1	3	3	10	54
4	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	4	3	3	3	23	3	4	3	4	3	17	61
5	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	3	2	3	3	22	4	2	3	3	4	16	60
6	3	4	3	4	3	5	22	3	3	3	5	2	3	3	22	4	3	4	4	3	18	62
7	3	4	4	4	3	3	21	5	3	2	4	3	3	4	24	3	2	4	3	2	14	59
8	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	3	4	2	3	23	2	2	2	2	3	11	55
9	5	4	3	4	5	5	26	3	4	3	4	4	4	3	25	3	4	4	3	4	18	69
10	5	4	4	4	4	4	25	5	3	3	4	4	5	5	29	5	4	4	4	4	21	75
11	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	25	3	4	3	3	3	16	62
12	1	2	1	2	2	2	10	2	2	2	2	2	1	2	13	3	3	4	3	4	17	40
13	3	4	5	4	3	2	21	2	1	2	2	3	1	1	12	1	1	2	2	2	8	41
14	4	4	3	3	2	3	19	3	3	4	2	3	3	2	20	4	4	3	4	5	20	59
15	1	2	2	2	1	2	10	2	1	2	2	3	1	2	13	2	1	2	3	3	11	34
16	3	3	4	3	3	3	19	4	3	2	3	4	3	4	23	3	3	2	3	3	14	56
17	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	4	4	1	2	20	2	2	3	3	3	13	50
18	5	4	3	3	4	4	23	4	4	3	2	2	3	2	20	3	1	2	3	4	13	56
19	2	2	3	3	4	3	17	3	3	4	4	3	4	4	25	4	2	2	3	3	14	56
20	2	3	3	3	4	3	18	3	4	3	3	3	4	3	23	3	3	3	3	4	16	57
21	2	3	4	5	3	4	21	5	4	4	4	4	3	3	27	3	3	4	2	3	15	63
22	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	4	4	1	2	21	2	1	2	1	2	8	50
23	3	3	4	3	3	2	18	3	3	4	2	3	3	3	21	4	2	1	2	3	12	51
24	5	4	3	4	4	3	23	4	4	3	5	5	5	5	31	5	4	4	4	4	21	75

25	5	4	4	5	3	2	23	4	2	4	5	3	4	4	26	3	2	3	5	4	17	66
26	4	5	4	4	3	4	24	3	4	5	5	3	2	4	26	3	3	4	3	3	16	66
27	5	4	3	3	3	3	21	3	5	5	5	5	5	4	32	4	3	3	3	4	17	70
28	3	4	3	3	4	4	21	3	3	3	3	4	2	3	21	3	4	4	3	3	17	59
29	1	2	1	2	1	2	9	2	2	2	4	1	2	3	16	3	3	2	3	4	15	40
30	2	4	4	5	3	3	21	4	3	4	3	5	1	2	22	3	2	2	3	2	12	55
31	3	3	3	4	3	2	18	3	3	2	3	4	3	3	21	2	5	3	3	2	15	54
32	5	5	5	4	4	4	27	4	5	4	4	4	5	5	31	4	4	3	4	5	20	78
33	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	2	2	2	20	3	3	3	4	4	17	56
34	3	4	4	5	3	2	21	4	3	3	4	5	2	3	24	3	4	4	5	3	19	64
35	3	3	4	5	3	4	22	5	3	4	3	4	3	4	26	5	4	3	3	4	19	67
36	2	2	3	3	2	1	13	2	1	1	2	2	3	2	13	2	3	4	4	2	15	41
37	4	2	3	4	3	4	20	5	3	2	4	4	3	4	25	4	3	3	3	4	17	62
38	3	3	4	3	3	4	20	2	4	4	3	3	4	4	24	4	4	4	3	2	17	61
39	4	3	4	4	4	3	22	3	3	2	2	3	3	4	20	2	4	3	3	3	15	57
40	5	3	4	4	3	4	23	3	2	3	4	3	4	3	22	3	3	4	2	3	15	60
41	3	2	3	3	2	3	16	4	3	3	2	2	2	3	19	2	2	2	2	3	11	46
42	3	4	3	2	3	2	17	3	3	2	3	4	2	3	20	2	2	3	3	3	13	50
43	4	3	4	4	3	3	21	4	3	3	3	3	4	4	24	3	1	4	3	3	14	59
44	3	4	4	4	3	4	22	3	4	3	4	2	3	2	21	3	2	2	3	3	13	56
45	5	3	3	3	2	4	20	2	4	4	3	4	4	3	24	2	1	1	3	3	10	54
46	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	3	3	3	14	47
47	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	4	4	4	3	25	3	4	4	4	3	18	64
48	4	3	2	3	3	2	17	4	2	3	4	4	4	4	25	3	4	4	3	3	17	59
49	3	2	3	3	2	3	16	4	3	3	2	2	3	4	21	3	2	2	2	3	12	49
50	3	2	1	2	1	1	10	4	3	3	1	1	1	3	16	1	1	1	1	1	5	31
51	3	2	4	4	2	4	19	2	2	4	4	4	4	3	23	2	2	2	3	3	12	54

52	3	4	3	2	3	2	17	3	3	2	3	4	2	3	20	2	2	3	3	3	13	50
53	2	2	3	3	2	3	15	4	3	3	2	2	2	2	18	3	2	3	3	3	14	47
54	4	4	4	4	3	4	23	3	4	3	3	3	2	2	20	3	4	4	3	4	18	61
55	3	4	5	3	3	3	21	4	4	4	4	4	5	4	29	4	5	5	4	3	21	71
56	5	3	3	4	4	5	24	4	3	4	5	3	3	2	24	3	2	2	3	4	14	62
57	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	3	4	2	3	23	2	2	2	2	3	11	55
58	5	4	3	4	5	5	26	4	5	3	4	4	4	3	27	3	4	4	3	4	18	71
59	5	4	4	4	4	4	25	5	3	3	4	4	5	5	29	5	4	4	4	4	21	75
60	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	25	3	4	3	3	3	16	62
61	1	2	1	2	2	2	10	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	2	2	2	8	30
62	2	3	4	5	3	4	21	5	4	4	4	4	3	3	27	3	3	4	2	3	15	63
63	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	4	4	1	2	21	2	1	2	1	2	8	50
64	3	3	4	3	3	2	18	3	3	4	2	3	3	3	21	4	2	1	2	3	12	51
65	5	4	3	4	4	3	23	5	4	3	5	5	5	5	32	5	4	4	4	4	21	76
66	5	4	4	5	3	2	23	4	2	4	5	3	4	4	26	3	2	3	5	3	16	65
67	5	3	3	4	4	5	24	4	3	4	5	3	3	2	24	3	2	2	3	4	14	62
68	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	3	4	2	3	23	2	2	2	2	3	11	55
69	5	4	3	4	5	5	26	4	5	3	4	4	4	3	27	3	4	4	3	4	18	71
70	5	4	4	4	4	4	25	5	3	3	4	4	5	5	29	5	4	4	4	4	21	75
71	4	3	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	3	25	3	4	3	3	3	16	62
72	1	2	1	2	2	2	10	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	2	2	2	8	30
73	2	3	4	5	3	4	21	5	4	4	4	4	3	3	27	3	3	4	2	3	15	63
74	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	4	4	1	2	21	2	1	2	1	2	8	50
75	3	3	4	3	3	2	18	3	3	4	2	3	3	3	21	4	2	1	2	3	12	51

Variable 2: Desarrollo Organizacional

Nº	Q1	Q2	Q3	D1V2	Q4	Q5	Q6	D2V2	Q7	Q8	Q9	Q10	D3V2	V2
1	4	2	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	34
2	4	3	4	11	5	3	2	10	3	2	3	2	10	31
3	3	4	4	11	4	3	3	10	3	3	3	2	11	32
4	4	3	3	10	4	3	3	10	3	3	3	3	12	32
5	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	4	13	31
6	5	3	3	11	4	3	3	10	2	4	3	4	13	34
7	4	3	3	10	2	4	3	9	3	4	4	3	14	33
8	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	2	11	30
9	4	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	3	13	33
10	4	5	5	14	4	5	4	13	5	4	5	5	19	46
11	4	3	4	11	3	3	4	10	3	3	3	3	12	33
12	4	3	3	10	4	3	4	11	4	5	2	3	14	35
13	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	1	1	8	24
14	3	3	4	10	3	4	5	12	3	2	2	4	11	33
15	3	3	2	8	1	3	2	6	2	2	2	2	8	22
16	3	3	4	10	4	2	3	9	4	3	4	3	14	33
17	3	2	2	7	3	3	2	8	3	3	2	2	10	25
18	5	1	2	8	2	3	3	8	3	3	2	3	11	27
19	3	2	3	8	2	3	3	8	4	4	4	4	16	32
20	4	3	3	10	4	4	3	11	4	3	3	3	13	34
21	3	3	2	8	3	4	5	12	4	4	3	3	14	34
22	2	1	2	5	2	2	3	7	3	3	2	2	10	22
23	3	2	2	7	3	3	4	10	2	3	3	4	12	29
24	4	5	4	13	5	4	5	14	5	5	5	5	20	47
25	4	3	5	12	5	3	4	12	4	4	4	3	15	39
26	3	4	4	11	5	5	3	13	4	5	4	3	16	40

27	4	5	4	13	4	4	5	13	5	5	4	4	18	44
28	4	2	3	9	3	3	4	10	4	4	3	3	14	33
29	5	2	3	10	4	3	4	11	4	3	3	3	13	34
30	3	1	3	7	1	1	2	4	2	1	2	3	8	19
31	3	2	3	8	4	4	4	12	5	3	3	2	13	33
32	5	4	3	12	4	5	5	14	4	4	5	4	17	43
33	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	2	3	13	33
34	3	3	4	10	4	3	3	10	5	4	3	3	15	35
35	5	4	3	12	4	4	4	12	3	4	4	5	16	40
36	2	3	2	7	1	3	4	8	1	3	2	2	8	23
37	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	4	4	16	36
38	3	4	4	11	3	4	3	10	3	3	4	4	14	35
39	3	3	4	10	3	4	3	10	3	4	4	2	13	33
40	4	3	4	11	3	2	3	8	3	3	3	3	12	31
41	3	2	3	8	3	3	4	10	4	4	3	2	13	31
42	2	2	3	7	3	3	3	9	3	2	3	2	10	26
43	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	4	3	13	31
44	4	3	4	11	4	3	4	11	3	4	2	3	12	34
45	3	4	4	11	4	3	3	10	3	3	3	2	11	32
46	4	3	4	11	5	3	2	10	3	2	3	2	10	31
47	3	4	3	10	3	3	3	9	3	4	3	3	13	32
48	3	2	2	7	3	2	2	7	3	4	4	3	14	28
49	3	2	3	8	3	3	4	10	4	4	4	3	15	33
50	1	1	5	7	3	1	1	5	1	1	3	1	6	18
51	2	3	3	8	2	3	3	8	3	3	3	2	11	27
52	2	2	3	7	3	3	3	9	3	2	3	2	10	26
53	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	3	11	27

54	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	2	3	12	32
55	3	3	4	10	5	3	3	11	3	3	4	4	14	35
56	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	2	3	13	39
57	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	2	11	30
58	4	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	3	13	33
59	4	5	5	14	4	4	3	11	4	3	5	5	17	42
60	4	3	4	11	3	3	4	10	3	3	3	3	12	33
61	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	1	1	8	24
62	3	3	2	8	3	4	5	12	4	4	3	3	14	34
63	2	1	2	5	2	2	3	7	3	3	2	2	10	22
64	2	2	3	7	3	4	4	11	2	3	3	4	12	30
65	4	5	4	13	5	4	5	14	5	5	5	5	20	47
66	3	2	5	10	5	3	4	12	4	4	4	3	15	37
67	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	2	3	13	39
68	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	2	11	30
69	4	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	3	13	33
70	4	5	5	14	4	4	3	11	4	3	5	5	17	42
71	4	3	4	11	3	3	4	10	3	3	3	3	12	33
72	3	2	3	8	3	2	3	8	3	3	1	1	8	24
73	3	3	2	8	3	4	5	12	4	4	3	3	14	34
74	2	1	2	5	2	2	3	7	3	3	2	2	10	22
75	2	2	3	7	3	4	4	11	2	3	3	4	12	30

FOTOGRAFÍAS



