



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los  
Gobiernos Regionales – Perú 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Br. Verónica de Lourdes Navarro Ñopo

**ASESORA:**

Dra. Galia Susana Lescano López

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**Lima – Perú**

**2017**

.....  
Rodolfo Talledo Reyes

Presidente

.....  
Dra. Milagritos Rodríguez Rojas

Secretario

.....  
Dra. Galia Susana Lescano Lopez

Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

A mi hijo Joaquín, por ser la razón y el motor de mi vida para seguir adelante en mis estudios y obtener el grado de Maestría.

La autora

## **Agradecimiento**

Un reconocimiento especial por el apoyo recibido a nuestra formación como magister, a la Universidad César Vallejo y todo su equipo de profesionales quienes supieron impartir sus conocimientos con sabiduría y demostrar en todo momento su amistad y aprecio.

A la Dra. Galia Susana Lescano López, por su asesoría constante a lo largo de la elaboración de mi tesis.

La autora

### **Declaración de autoría**

Yo, Verónica de Lourdes Navarro Ñopo con DNI: 10643751 estudiante de la Escuela de Posgrado Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales, Perú - 2017” presentada en 91 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 07 de julio de 2018

---

Verónica de Lourdes Navarro Ñopo

DNI: 10643751

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento a ustedes mi tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú, 2017”, cuyo objetivo fue: Determinar qué relación existe entre Habilidades Gerenciales y Trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – 2017; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos: El capítulo uno contiene, Introducción, los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados; se presentan los resultados de la investigación. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el capítulo quinto se presentan las conclusiones. El capítulo sexto, se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación y demás anexos que se considere necesarios.

Por lo cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Índice

	Pág
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.3 Justificación	26
1.4 Problema	27
1.5 Hipótesis	29
1.6 Objetivos	29
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	32
2.2 Operacionalización de variables	33
2.3 Metodología	34
2.4 Tipo de estudio	35
2.5 Diseño de investigación	35
2.6 Población y muestra	36
2.6.1 Población	36
2.6.2 Muestra	36

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
2.7.1 Técnica	37
2.7.2 Instrumentos	37
2.8 Métodos de Análisis de datos	40
2.9 Aspectos éticos	41
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>42</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>53</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>61</b>

## **ANEXOS**

Anexo 1:	Artículo Científico
Anexo 2:	Matriz de consistencia
Anexo 3:	Instrumentos
Anexo 4:	Validez de los instrumentos
Anexo 5:	Permiso de la institución donde se aplicó el estudio
Anexo 6:	Base de datos
Anexo 7:	Print de resultados



## Índice de tablas

		Página
Tabla 1:	Operacionalización de la variable Habilidades Gerenciales	26
Tabla 2:	Operacionalización de la variable Trabajo en Equipo	39
Tabla 3:	Niveles de fiabilidad	40
Tabla 4:	Coeficiente de confiabilidad del instrumento: Habilidades Gerenciales	44
Tabla 5:	Coeficiente de confiabilidad del instrumento: Trabajo en Equipo	44
Tabla 6:	Distribución de datos sobre la variable Habilidades Gerenciales	45
Tabla 7:	Dimensión de Habilidades Intrapersonales	46
Tabla 8:	Dimensión de Habilidades Interpersonales	47
Tabla 9:	Dimensión de Habilidades Grupales	47
Tabla 10:	Distribución de datos sobre la variable Trabajo en Equipo	47
Tabla 11:	Dimensión Afectiva	50
Tabla 12:	Dimensión cognitiva	51
Tabla 13:	Dimensión comportamental	52
Tabla 14:	Prueba de correlación según Spearman entre habilidades gerenciales y trabajo en equipo	53
Tabla 15:	Grado de correlación entre la dimensión habilidades intrapersonales y dimensión afectiva	54
Tabla 16:	Grado de correlación entre dimensión habilidades interpersonales y dimensión afectiva	55
Tabla 17:	Grado de correlación entre la dimensión de habilidades grupales y dimensión afectiva	56

## Índice de figuras

	Página
Figura 1: Niveles de la variable habilidades gerenciales	50
Figura 2: Niveles de las dimensiones habilidades intrapersonales	51
Figura 3: Niveles de las dimensiones habilidades interpersonales	52
Figura 4: Niveles de las dimensiones habilidades grupales	53
Figura 5: Niveles de la variable Trabajo en Equipo	54
Figura 6: Niveles de la dimensión afectiva	55
Figura 7: Niveles de la dimensión cognitiva	56
Figura 8: Niveles de la dimensión comportamental	57

## Resumen

La presente investigación titulada “Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales Perú - 2017”, tuvo como objetivo general: Determinar qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017.

El tipo de investigación es básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo de tipo transversal. La población estuvo conformada por los 26 Gobiernos Regionales existentes hasta la fecha, y la muestra óptima está constituida por 26 funcionarios de las 26 Gerencias de Desarrollo Social, la cantidad de la población y de la muestra coinciden. Las técnicas de recolección de datos empleadas fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios que fueron validados a través de juicios de expertos y determinada su confiabilidad a través del método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach.

Se llegó a la conclusión general que: La variable Habilidades Gerenciales y sus dimensiones tienen una influencia significativa y considerable con la variable Trabajo en Equipo.

*Palabras claves:* Habilidades Gerenciales, Trabajo en Equipo, Gerencia de Desarrollo Social, Gobiernos Regionales, Perú

### **Abstract**

The present research entitled "Managerial Skills and Teamwork in Regional Governments Peru - 2017" had as general objective: To determine the relationship between Managerial Skills and Teamwork in Regional Governments - Peru 2017.

The type of research is basic, of correlational level, of quantitative approach of transversal type. The population was made up of the 26 Regional Governments to date, and the best sample is made up of 26 officials from the 26 Social Development Departments, the number of the population and the sample coincide. The data collection techniques used were the survey and the instruments used were the questionnaires that were validated through expert judgments and determined their reliability through the internal consistency method based on Cronbach's Alpha.

It was generally concluded that: The variable Managerial Skills and their dimensions have a significant and considerable influence with the variable Teamwork.

**Keywords:** Management Skills, Teamwork, Social Development Management, Regional Governments, Peru

## **I. Introducción**

## **1.1 Antecedentes**

Los antecedentes son tesis o trabajos de investigación de otros autores, que están divididos en dos categorías: a nivel internacional y nacional, dentro de cada categoría, los estudios se encuentran ordenados, cronológicamente, por el año de publicación; así va primero las tesis más actualizadas y luego la más antigua. Si existiera dos o más tesis publicadas el mismo año, se alfabetizan por el apellido paterno del autor individual o del autor institucional.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

Aguilar (2016), en su tesis para obtener grado de magíster en Psicología Industrial, titulada “Trabajo en Equipo y Clima Organizacional” de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar; planteó: Como objetivo determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en los colaboradores del hotel del Campo. Asimismo afirma que el trabajo en equipo es un aspecto importante para mantener un buen clima organizacional en una empresa o entidad, para que todos los integrantes de una organización se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen de manera óptima sus actividades. La muestra se realizó a los colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango, el diseño fue descriptivo empleó como instrumento el cuestionario de preguntas mixtas, comprobándose al final que el trabajo en equipo es de mucha importancia para que los trabajadores puedan tener un mejor desempeño en su trabajo y a la vez que exista un buen clima organizacional dentro de la empresa u organización. (p. 11).

Carozzo, (2015), en su tesis doctoral titulada “Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos”, de la Universidad Carlos III de Madrid, manifestó que su investigación permitió confirmar que para que el trabajo en equipo sea más positivo en empresas pequeñas, los jefes y /o directivos deben dar una especial atención a la diversidad en el trabajo, de modo que todos los integrantes del equipo con formaciones

diferentes puedan complementarse entre sí y lograr el objetivo final de su institución. Los resultados presentados en su investigación le permitieron confirmar las hipótesis que planteó sobre el efecto de los procesos interpersonales y sobre la relación que existe entre el trabajo en equipo y los resultados organizativos de las pequeñas empresas. De esta manera cuanto más colaboración y coordinación entre los miembros del equipo y más compromiso exista con las tareas y con el propio equipo, mejores serán los resultados a obtener. (p.140)

Herrera (2012), en su investigación titulada “Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las Habilidades Gerenciales y la Alta Dirección para Servifaconza en la ciudad de Quito provincia de Pichincha”, para obtener el título de Máster en Administración de Negocios – MBA; plantea como objetivo crear un sistema organizacional donde se desarrolle y se defina la gestión de la gerencia y de la alta dirección en una empresa, definiendo procesos y desarrollando normas que ayuden a conseguir el desempeño más óptimo. Los métodos empleados en la investigación fueron el inductivo, el cual permitió dar inicios con casos particulares para llegar a casos generales; el deductivo para llegar de casos generales a particulares, analítico el cual descompone un todo en sus partes para ver la causa y los efectos, dialéctico, el cual describe la historia de lo que nos rodea, observación a través del cual se mira detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada. El trabajo servirá de guía y de base para la empresa y así encontrará el camino del éxito utilizando la menor cantidad de recursos económicos, financieros, humanos y todo aquello que se haga en el menor tiempo posible, porque de eso depende que la empresa sea competitiva (p.11).

López (2012), en su investigación titulada: “Uso de Habilidades Técnicas y Directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental”, para obtener el Grado de Maestro en Ingeniería, en la Universidad Autónoma de México, sostuvo que el objetivo de su investigación era proveer de elementos técnicos y directivos necesarios en la planificación, resolución y ejecución de

proyectos. El estudio lo realizó en un organismo gubernamental que requería de una supervisión prospectiva, se evaluaron los recursos y se propusieron habilidades directivas para crear un ambiente de trabajo óptimo pasando de una mentalidad de mando y control para pasar a una de apoyo y responsabilidad. Esta Tesis está organizada de lo general a lo específico y de lo conceptual a lo práctico. La técnica de investigación empleada fue la observación, la cual consistió en ver el caso, registrarla y posteriormente analizarla, para finalmente aportar de elementos que faciliten la planeación y ejecución de un proyecto a través del uso de habilidades técnicas y directivas de forma tal que se logre una estrategia para resolver problemas de forma eficiente (p.10).

Lucas (2012) en sus tesis doctoral “El Trabajo en Equipo: un estudio de caso en la UCI del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca” de la Universidad de Murcia. Agregó que el trabajo en equipo es una necesidad ante la creciente complejidad de problemas de salud que cada vez es mayor en las organizaciones sanitarias. Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre trabajo colaborativo y trabajo en equipo y reflexionar sobre la metodología de trabajo del personal del hospital. El enfoque es cualitativo donde buscó describir las condiciones en las cuales se presentan los fenómenos y comprender la conducta humana. La muestra se realizó en 301 personas trabajadoras de la salud y concluye en destacar la importancia de la formación no solo en habilidades técnicas individuales y grupales, sino también en habilidades sociales y de comunicación, que todos los líderes deberían aprovechar para favorecer las relaciones interdisciplinarias basadas en la confianza y el respeto mutuo y en el reconocimiento y el conocimiento de lo que puede aportar cada profesional (p.304).

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Guillén (2017), en su Tesis de Magister en Gestión Pública titulada: “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015”, por la Universidad César Vallejo, manifiesta, que el propósito de su tesis era determinar la relación que existe entre gestión directiva y



clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica 2015. Su investigación fue de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 38 trabajadores. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional. Los resultados demostraron que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación, es decir a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional y a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye manifestando que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015 (p. 12).

Muguerza (2015), en su Tesis para obtener magíster en Administración de Empresas titulada: “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”, por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, sustenta que el problema estuvo en que no existía un ambiente propicio de trabajo entre los jefes y los subordinados en Abarrotes Blanquita con conflictos familiares, había un ambiente tenso e incomunicación, errores al transferir información. Por el contrario, en el Hostal Inti había un mejor clima laboral y compromiso del jefe. El objetivo fue determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo. La Base Teórica fue el modelo de Whetten y Cameron sobre habilidades gerenciales y el de Rensis Likert sobre clima organizacional. El tipo de estudio fue cualitativo y cuantitativo y con una encuesta. La información se procesó con SPSS y con la correlación lineal de Pearson. Su principal conclusión fue que en el Hostal Inti el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades de autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio fueron las más resaltantes. Por el contrario en Abarrotes Blanquita estuvieron en

desacuerdo con el clima laboral y sus habilidades gerenciales más influyentes fueron: el optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio (p.10).

Espinoza (2015), en su tesis titulada “Trabajo en Equipo de los Colaboradores de la Fuerza de Ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015”, tuvo como objetivo determinar como es el trabajo en equipo de los colaboradores de la fuerza de ventas de Tadoo Adventure Gear, concluyendo que el trabajo en equipo de la empresa era regular, si bien había una cooperación entre los trabajadores no se lograba conseguir los objetivos, en su investigación recomienda mejorar el dominio de las tareas asignada a cada colaborador, conociendo sus competencias, virtudes y defectos y de esa manera la calificación de regular pasará a bueno (p.82).

Aparicio y Medina (2015), en su trabajo de investigación para optar el Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, titulada “Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo” de la Universidad del Pacífico, determinaron que las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa. Con tal finalidad, se analizó la literatura relevante relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva; asimismo, se realizaron entrevistas personalizadas a expertos trabajando con la Metodología Q (gerentes generales, gerentes y especialistas en RR.HH.) para conocer cuáles son sus percepciones en relación con las habilidades que consideran más y menos importantes para los gerentes, teniendo en cuenta las exigencias del mercado y las necesidades actuales y futuras de su organización. De esta manera, la Metodología Q hizo posible realizar un análisis basada en las percepciones y opinión de los entrevistados que se generan a partir de su conocimiento y experiencia.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica y humanista**

### 1.2.1 Bases Teóricas de la V1: Habilidades Gerenciales

Reyes (2017), sostuvo que:

El concepto de habilidades gerenciales es el conjunto de competencias, destrezas, conocimientos y otras virtudes que poseen los miembros de una organización para llevar a cabo las actividades, acciones y/o tareas administrativas con la finalidad de lograr los objetivos establecidos. Asimismo, el gerente exitoso es aquel que tiene un desempeño efectivo, con buenas capacidades, como trata a las personas y como es su desenvolvimiento en contingencias adversas que son amenazas o riesgos para la organización (p. 50).

Arroyo (2012), sostuvo que:

Las Habilidades Gerenciales, son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada. Asimismo, las principales habilidades son: Manejo de recursos humanos, Gestión de tiempo, Capacidad de análisis, Capacidad de negociación, Gestión de proyectos, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, entre otros (p. 13).

Whetten y Cameron (2011), manifestaron que:

Las Habilidades Gerenciales, son las destrezas requeridas para un adecuado manejo de su propia vida y de las relaciones con demás. Asimismo, en esta época de globalización se producen cambios abruptos y constantes, pero lo que se mantiene son las habilidades de las relaciones personales que pueden ser positivas y/o negativas. Estas interrelaciones por lo general son orientadas por valores, tales como: el amor, la confianza, la tolerancia, etc.; que constituyen unas de las metas del ser humano que vive en sociedad (p. 54).

Según Acosta (2011) "Las habilidades gerenciales es el conjunto de personas que aportan sus propias características a los resultados en una organización para

alcanzar un objetivo común y satisfacer sus necesidades personales y/o laborales” (p.25).

Madrigal (2009), planteó que:

El ingenio o talento que posee un individuo para realizar una determinada tarea en una organización, donde las habilidades gerenciales se evalúan de acuerdo a sus actividades de planificación estratégica, aptitud y capacidad para administrar, arreglar problemas, diseñar estructuras, negociar y tomar medidas; estos son temas que denominan las tareas básicas de las labores gerenciales en la instituciones públicas o privadas para el desarrollo organizacional (p. 69).

Frías A., E.C (2009), planteó que:

El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales. Con dichas bases estará en condiciones de alcanzar los objetivos organizacionales y adoptar las decisiones acertadas.

### **Dimensiones de habilidades gerenciales.**

Desde el punto de vista de Whetten y Cameron (2011), las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales son tres (p. 33)

Habilidades intrapersonales: Capacidad para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir su propia vida.

Asimismo, son las habilidades y comunicaciones que se originan dentro de una persona.

Dentro de las habilidades intrapersonales existen habilidades específicas como el autoconocimiento emocional; la cual nos sirve para entender y reconocer nuestros sentimientos, el auto respeto; es la habilidad para aceptarnos, atiende las necesidades de apego, de los valores que poseemos; autorrealización, sirve para desarrollar al máximo las capacidades y talentos, autonomía; nos permite controlar los pensamientos,

sentimientos y acciones; flexibilidad, nos permite adaptar los sentimientos, pensamientos y conductas propias.

En conclusión, los seres humanos somos seres sociables por naturaleza, y esto hace que logremos en conjunto las metas propuestas pero para ello debemos hacer uso y desarrollar bien nuestras habilidades intrapersonales.

Habilidades interpersonales: Capacidad para entender a otras personas, conocer qué les motiva, y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

Dichas habilidades las empleamos todos los días para comunicarnos y poder interactuar con otras personas ya sea en grupo o individualmente, no solo en nuestro trabajo sino en nuestras vidas personales y sociales.

Asimismo, forman comportamientos y hábitos necesarios para lograr una adecuada interacción, mejorando las relaciones con los demás y alcanzando los objetivos de la comunicación.

Ésta habilidad es de gran importancia en una empresa ya que se valora mucho el trabajo en equipo y la productividad se ve muy beneficiada con relaciones laborales sanas y responsables, esto es necesario en toda su estructura, del nivel alto al más bajo.

Habilidades grupales: Capacidad para integrarse en las actividades y los procesos en grupo contribuyendo con valor significativo, cumpliendo las normas establecidas, involucrándose en el mismo, a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Dichas habilidades garantizan una mejor calidad de la labor realizada y además garantizan el aprendizaje continuo y el crecimiento de las personas a través de su interacción con los demás.

Las habilidades gerenciales estimulan el entusiasmo para que las tareas encomendadas se realicen de la mejor manera, influye en los trabajadores de forma positiva permitiendo compañerismo y resulta favorable no solo para un individuo sino para todo el equipo involucrado, enseñando a respetar las ideas de los demás y ayudando a los compañeros que necesitan nuestra ayuda (p.33).

Según Emprende Pyme.net, las habilidades gerenciales representan las capacidades y conocimientos que debe de poseer o desarrollar un gerente, director o jefe en una organización o empresa y para ser exitoso debe dominar tres tipos de habilidades:

Habilidades técnicas; las que incluyen el conocimiento y experticia en los procesos o técnicas que se requiere en un cargo.

Habilidades humanas; está referida a la interacción con las personas.

Habilidades conceptuales, la que trata de formular ideas, desarrollar conceptos nuevos, la resolución de problemas de forma creativa etc.

Naranjo y Gonzáles en su investigación del año 2012, establece que las dimensiones con las que se puede medir el comportamiento gerencial son:

- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo del estrés
- Manejo del tiempo

An Venez en su investigación del año 2012, establece que las dimensiones mínimas con las que se puede medir el desempeño de los gerentes son:

- Motivación y valores al trabajo
- Habilidades analíticas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades emocionales

García, Barradas y Gutiérrez en su estudio del año 2016 sobre habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal, establece que las dimensiones con las que se puede medir las habilidades gerenciales son:

- Estabilidad emocional
- Auto concepto
- Confianza en sí mismo

- Sociabilidad
- Ajuste social
- Desempeño laboral

### **1.2.2 Bases Teóricas de la V2: Trabajo en Equipo**

Desde el punto de vista de Hiquisi y Hiquisi (2015):

El trabajo en equipo es una técnica que produce una sinergia positiva con el esfuerzo de los colaboradores y del directivo de la empresa que dará como resultado un elevado rendimiento que incrementará la producción y la productividad, el flujo efectivo de información y la efectiva toma de decisiones (p. 22).

Desde la óptica de Medrano (2015):

Es la mutua cooperación de personas con la finalidad de lograr la consecución de un determinado objetivo, entre ellos: la colaboración, para fines económicos o sociales, las iniciativas para el área de la política, etc. Es decir, cohesionar esfuerzos y talentos individuales a fin de alcanzar las metas y los objetivos del grupo (p. 45).

Team Coaching International (2012)

“El trabajo en equipo se compone por algo más que la suma de sus partes. Es un sistema vivo, dinámico y con personalidad propia, con reglas formales e informales, perspectivas y paradigmas e incluso modos contextuales de interacción con el entorno”.

Newstrom (2011):

“Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo” (p.331).

Jiménez (2010):

El trabajo en equipo se da con un grupo de personas que coopera activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Sus integrantes trabajan los unos con los otros para alcanzar metas. Se caracteriza porque los integrantes dirigen sus actividades a ayudar a sus miembros a alcanzar el objetivo de todo el equipo y los aportes de los individuos son complementarios (p.10).

Gutiérrez (2010):

Explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes (p.38).

Acuña (2010):

“El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo ‘coordinado ‘en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta” (p.55).

Robbins y Coulter (2007):

Definen al trabajo en equipo como al grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias, asimismo indican que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentra en un constante cambio, aunque quizá nunca alcancen estabilidad completa (p.54).

Landy y Conte (2005):

Determinan que el trabajo en equipo, es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas



específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas (p.27).

Katzenbach y Smith, (1996) consideran al equipo como la unidad básica de rendimiento de la mayor parte de las organizaciones y que el equipo verdaderamente comprometido (el que cumple los principios básicos que proponen) constituye la unidad más productiva de rendimiento que la dirección tiene a su disposición. Sus argumentaciones las avalan con numerosos estudios en el mundo empresarial (p. 32).

### **Dimensiones de trabajo en equipo**

Según Winter (2010), las dimensiones de la variable Trabajo en Equipo son las que se detallan a continuación:

**Dimensión Afectiva:** Es importante en el desarrollo humano ya que es aquella que está relacionada con las emociones, las pasiones, los sentimientos, etc. lo que experimentamos a lo largo de nuestra vida. Básicamente, tiene que ver con la salud mental muy importante para la armonía y equilibrio de una adecuada calidad de vida y es un estadio entre lo sensible y lo intelectual y en ella habita el mundo emocional.

Es considerada como el conjunto de potencialidades del ser humano para relacionarse con los demás y consigo mismo, la base es el afecto, el cual también contribuye en el aprendizaje.

Esta dimensión hace evidente la importancia que tiene el socializar y el afecto en el desarrollo armónico e integral del ser humano.

**Dimensión Cognitiva:** Es aquella destreza del ser humano para aprender conceptualmente la realidad a través de hipótesis, ideas, teorías, etc., en algunos casos se puede comprender, que se interactúa con ella para transformarla. Asimismo, se relaciona con el posicionamiento de la persona en su mundo, con el pensamiento lógico -

matemático, la estructura mental del individuo para conocer, conocerse y transformar la realidad.

Comprende la gran capacidad que tienen los seres humanos para poder relacionarse, crear. Actuar, y transformar la realidad permitiendo construir nuevos conocimientos y saberes, basados en nuevas experiencias y vivencias.

Dimensión Comportamental: Es aquella respecto a la conducta de los colaboradores de una organización cuando codifican, decodifican e interpretan mensajes de lenguajes durante sus labores cotidianas que desarrollan para llegar a cumplir sus metas, objetivos, etc.

El lenguaje forma parte del comportamiento e implica un tipo de conducta, esta dimensión comprende las acciones que realiza una persona. Dicha conducta o comportamiento es la que realiza el emisor y el receptor (p. 54).

Rivera (2015), para el académico de la Universidad del Pacífico, la definición de trabajo en equipo tiene cuatro importantes dimensiones:

Identidad: Idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicación en la actividad que desarrolla.

Comunicación: Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con el objetivo de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.

Ejecución: Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica.

Regulación: Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento.

León (2016), define que para evaluar el trabajo en equipo es necesario considerar las siguientes dimensiones:

Interacción

Socialización del conocimiento

### **1.3 Justificación**

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la justificación muestra el porqué de la investigación, exponiendo sus conocimientos y demostrando que el estudio es necesario e importante. Asimismo, Ñaupas; Mejía; Novoa & Villagómez (2014, p. 13), y Bernal (2010, p. 22), sostienen que la justificación de una investigación puede adoptar tres criterios: Teórica, Metodológica y Práctica.

#### **1.3.1 Justificación Teórica**

La relevancia teórica se puede evidenciar con los enfoques o teorías utilizados para estudiar las dos variables de investigación: Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo.

La presente investigación permitirá incrementar conocimientos respecto de las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo, específicamente dentro de las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales del Perú. Los conceptos de cada variable, se han tomado como referencia de experiencias en empresas a nivel nacional e internacional.

#### **1.3.2 Justificación Metodológica**

Para la presente investigación se adaptarán los instrumentos que servirán para contribuir a mejorar las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo en las gerencias de desarrollo social, de esta manera se contribuye a que otras gerencias y organizaciones pongan en práctica lo investigado buscando el logro de los objetivos.

#### **1.3.3 Justificación Práctica o Social**

El trabajo se justifica, socialmente, porque relacionará las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo de los 26 Gerentes de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales en el Perú lo que afectará la vida de las poblaciones que viven en todas las jurisdicciones regionales donde se realiza la administración de la región, el desarrollo armónico y equitativo del territorio, el desarrollo económico, social y cultural, la conservación y mejora del medio ambiente y la participación social.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 Planteamiento del Problema**

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales - LOGR (Nº 27867, publicada el 16 de noviembre de 2002), señala que los Gobiernos Regionales (GORE), son los organismos públicos con personería jurídica de derecho público con autonomía administrativa, económica y política; responsable de la administración superior de cada una de las regiones (departamentos), y están conformados por dos órganos: Consejo Regional (órgano normativo y fiscalizador), Gobernador Regional, Teniente Gobernador, Secretaría Regional y Consejeros Regionales (representantes de cada provincia de cada región) (p.35). Asimismo, la gestión de estas entidades públicas tiene una jurisdicción territorial a nivel de la región y la finalidad es promover el desarrollo regional integral sostenible, dando inicio a la inversión pública y privada, promoviendo el empleo y garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Además, cada GORE está conformado por las Gerencias Regionales: Desarrollo económico; Desarrollo social; Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; Infraestructura y Recursos Naturales y Gestión del medio ambiente.

Las Gerencias de Desarrollo Social de los GORE, son órganos de línea dependiente, funcional y jerárquicamente, de la Gerencia General, encargadas de generar condiciones adecuadas para un mejor desarrollo humano y social de la población, promueven el desarrollo razonable y sustentable de la región,

promueven la cooperación del ciudadano, planifican y dirigen diversas actividades para mejorar la calidad de vida de la población en su respectiva región, asimismo implementan servicios de salud, bienestar, desarrollo social, educación, recreación y deporte.

En ese sentido, el problema de investigación planteado se relaciona a demostrar que los mandos gerenciales sepan mejorar el desempeño de su gerencia desarrollando su capacidad de gestión de manera continua a fin de mejorar sus habilidades gerenciales y el trabajo en equipo con orientación a conseguir buenos resultados.

#### **1.4.2 Problema General**

¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?

#### **1.4.3 Problemas Específicos (PE)**

PE1: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017?

PE2: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Interpersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú, 2017?

PE3: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú, 2017?

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1 Hipótesis General**

Ha: Existe una relación, significativa, entre las Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017.

#### **1.5.2 Hipótesis Específicas (HE)**

HE1: Existe una relación, significativa, existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017.

HE2: Existe una relación, significativa, existe entre las Habilidades Interpersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017.

HE3: Existe una relación, significativa, existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Determinar qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017.

### **1.6.2 Objetivos Específicos (OE)**

OE1: ¿Determinar qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?

OE2: ¿Determinar qué relación existe entre las Habilidades Interpersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?

OE3: ¿Determinar qué relación existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017?

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **Definición conceptual.**

#### **Variable 1: Habilidades Gerenciales**

La definición conceptual se puede plantear en los siguientes términos: “Son competencias y conocimientos que una persona posee para efectuar actividades de administración y liderazgo para ser gerente de una organización”. (Whetten, 2011, p. 54).

#### **Definición operacional**

La variable Habilidades Gerenciales se trabajó aplicando la “Escala de Likert” a los 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales del Perú.

#### **Variable 2: Trabajo en Equipo**

Asimismo, la definición conceptual se puede manifestar de la siguiente forma: “Conjunto de personas que aportan sus propias características e ideas en una organización para alcanzar un objetivo común y satisfacer sus necesidades personales y/o laborales”. (Winter, 2010, pág. 33).

#### **Definición operacional**

La variable Trabajo en Equipo se trabajó aplicando la “Escala de Likert” a los Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales en el país.

En el presente trabajo de investigación se denomina “Gerencia” al Órgano de Línea que dirige, lidera y supervisa a más de 2 personas para lograr las metas y objetivos planteados por el respectivo Gobierno Regional a través de la implementación de los servicios de Vivienda, Trabajo, Empleo, Población, Saneamiento, Desarrollo Social e Igualdad de Oportunidades.



## 2.2 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores
Habilidades Intrapersonales	- Autoconocimiento emocional	1, 2, 3, 4,5	Muy Bueno Bueno
	- Autorrealización		Regular
	- Autonomía		Malo
	- Flexibilidad		Muy malo
	- Análisis y solución de problemas		
Habilidades Interpersonales	- Comunicación	6, 7, 8,	
	- Asertividad	9,10	
	- Empatía		
	- Poder e influencia		
	- Liderazgo		
Habilidades Grupales	- Delegación	11, 12, 13	
	- Formación de equipos		
	- Dirección hacia el cambio		

Whetten, David & Cameron, Kim (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8ª ed.). México: Pearson.

**Tabla 2**

## Operacionalización de la Variable Trabajo en Equipo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores
Afectiva	- Satisfacción con el equipo - Viabilidad - Cohesión - Identificación con el equipo	1, 2, 3, 4,	Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo
Cognitiva	- Aprendizaje - Innovación potencial	5,6,	
Comportamental	- Calidad de actuación - Cantidad de la actuación - Inter – rol de la actuación - Extra – rol de actuación - Consecución de los objetivos - Trabajo contraproducente	7, 8, 9,10, 11,12	

Winter, Robert (2010). Manual de Trabajo en Equipo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

### 2.3 Metodología

En cuanto al aspecto metodológico se debe manifestar que la investigación es de Tipo No Experimental (Kerlinger, 2002, Metodología de la Investigación p.54). Asimismo, el Diseño es una investigación Descriptivo y Transversal, que es el plan y estructura de un trabajo de investigación formulado, con la finalidad de responder a las interrogantes del estudio en cuestión. (Hernández; Fernández & Baptista, 2010). Además, es una “organización esquematizada” que un investigador usa por dos razones: La relación de las variables y el controlar variables. Además, es una “guía” que contiene un conjunto de pautas, sobre las que se realiza una investigación” (p.58). (Sánchez & Reyes, 2010). Finalmente, el diseño transversal es conveniente para establecer las relaciones entre dos o más variables en un período determinado del tiempo. Abarca varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. (Terrones, 1998, p.54).

## 2.4 Tipo de estudio

El tipo de investigación es básica, porque sirve para resolver problemas teóricos y se encarga de describir, explicar, predecir y reproducir la realidad social con la finalidad de generar principios y leyes generales que posibiliten utilizar una teoría científica. (Sánchez y Reyes, 2010, p. 38).

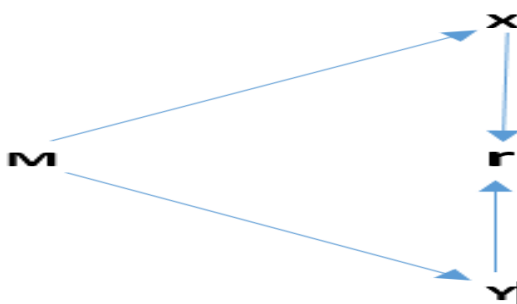
## 2.5 Diseño de investigación

El diseño corresponde a un tipo de investigación no experimental, donde el investigador no manipula las variables; es decir, no se hace variar intencionalmente la variable independiente. Lo que hace es observar los fenómenos tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

El tipo de estudio por su nivel es correlacional, ya que tiene como finalidad conocer cómo se relacionan las variables de investigación en un determinado contexto. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 81).

Por criterio cronológico o temporal es transversal, ya que son aquellos estudios donde la recopilación de información se realiza en una sola oportunidad. (Bernal, 2010, p. 118).

A continuación, se grafica el diseño de investigación del presente estudio:



### Leyenda:

M = Muestra de la investigación

X = Habilidades Gerenciales

Y = Trabajo en Equipo

r = Coeficiente de Correlación

## **2.6 Población y muestra**

### **2.6.1 Población**

(Chester y Razavieh, 2010, Introducción a la investigación p. 54), define a la población como “todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos”. Asimismo, se denomina como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 174).

La población de estudio estuvo compuesta por el total de 26 Gerentes de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales en el país.

La Unidad análisis estuvo conformada por cada uno de los Gerentes, quienes brindaron información sobre cada una de las variables de investigación.

El presente trabajo de investigación se realizó en las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales del Perú, la población estuvo conformada por 26 Gerentes de Desarrollo Social con edades entre 40 y 55 años, de los cuales 20 son hombres y 6 mujeres en su mayoría graduados a nivel universitario.

### **2.6.2 Muestra**

Según Ñaupas; Mejía; Novoa y Villagómez (2014, p. 246), definen la muestra como el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por diversos métodos, siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. La muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo. Hay tres problemas con respecto a la muestra, qué son los procedimientos que determinan: el tamaño, la representatividad y el error.

La Muestra estuvo constituida, por toda la población, de 26 Gerentes de Desarrollo Social de los GORE, que coincidentemente forman parte de toda la población.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1 Técnica**

Para la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, la que se refiere a “la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 81).

### **2.7.2 Instrumentos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 245), el cuestionario es el “conjunto de preguntas relacionadas a cada una de las variables para medirlas a través de la opinión de los sujetos a los cuales se les ha aplicado el instrumento de recopilación de datos”.

Desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 245), Likert desarrolló una escala, que lleva su nombre, y es un “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. A cada punto se le asigna un valor numérico; y el participante obtiene un puntaje de acuerdo a la alternativa respondida. Asimismo, las frases o juicios deben expresar sólo una relación lógica; y se recomienda no excederse de 20 palabras.

La Escala de Likert tiene las siguientes alternativas:

1. Muy Bueno
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Muy malo

Para recolectar información se empleó la técnica de la encuesta empleando la escala de Likert con 25 ítem, a través de ésta técnica se han obtenido datos veraces de los Gerentes de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales que representan el universo.

El instrumento incluyó un texto de bienvenida y las preguntas a ser contestadas

adecuadamente por cada variable.

### **Ficha técnica sobre el cuestionario de Habilidades Gerenciales**

Nombre del instrumento: Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Autor y Año : SERVQUAL (1991)

Universo de estudio : 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social

Nivel de confianza : 95%

Margen de error : 5%

Tamaño muestral : 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social

Tipo de instrumento : Encuesta

Fecha de trabajo de campo: Del 20 al 24 de enero 2017

Escala de medición : Escala Likert

Tiempo utilizado : 30 minutos

### **Ficha técnica sobre el cuestionario de Trabajo en Equipo**

Nombre del instrumento: Cuestionario de Trabajo en Equipo

Autor y Año : SERVQUAL (1991)

Universo de estudio : 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social

Nivel de confianza : 95%

Margen de error : 5%

Tamaño muestral : 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social

Tipo de instrumento : Encuesta

Fecha de trabajo de campo: Del 20 al 24 de enero 2017

Escala de medición : Escala Likert

Tiempo utilizado : 30 minutos

### **Validez**

Según Crano (2008), define al término de validez como “una medida que produce resultados que están de acuerdo con un estándar conocido”. (p.133)

Un tipo particular de validez, es la validez de contenido, según Crano (2008) la validez de contenido “tiene que ver con la forma adecuada del contenido de una muestra de prueba, con los conocimientos, habilidades, o los comportamientos que la prueba está diseñada para medir” (p.133). Un instrumento de medición con validez de contenido otorgará certeza de que cada

uno de los enunciados que forman parte del instrumento de medición mide los constructos que pretende medir.

El estudio realizado para la validez ha sido a 26 gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social con características similares y se aplicó un cuestionario con preguntas sobre Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis estadístico de cada uno de sus ítems.

### **Confiabilidad**

Según Hernández (2010) "la confiabilidad de un instrumento está referida al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

Según Crano y Brewer (2008,) la confiabilidad consiste en "capacidad de producir resultados similares cuando más medidas repetidas se realizan en condiciones idénticas". (p. 130). En ese sentido, un instrumento es poco confiable si las respuestas obtenidas medidas repetidamente al mismo sujeto en las mismas condiciones produzcan diferentes resultados.

En el presente trabajo de investigación se determinó la confiabilidad de los instrumentos a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el más utilizado para evaluar fiabilidad. Éste se determina luego de realizar una prueba piloto a un grupo de personas que tengan características parecidas.

Para determinar el valor del Alfa de Cronbach, se aplicó una prueba piloto con ambos cuestionarios a 26 Gerentes de Desarrollo Social, los que tienen las mismas características de la población de estudio; habiéndose obtenido un valor de 0.903 (Tabla 9) y 0.888 (Tabla 10), de los instrumentos de Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo, respectivamente, lo que indica según la tabla 8, que el primero de ellos tiene alta confiabilidad y el segundo es de fuerte confiabilidad.

### **Tabla 3**

#### **Niveles de fiabilidad**

Valores	Nivel
De 1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad

De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz Bolívar, C. (2006)

**Tabla 4**

**Coeficiente de confiabilidad del instrumento:  
Habilidades Gerenciales**

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
,903	13

**Tabla 5**

**Coeficiente de confiabilidad del instrumento: Trabajo  
en Equipo**

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
,888	12

## 2.8 Métodos de análisis de datos

El procedimiento utilizado en el análisis de datos fue el siguiente:

1. Aplicación del cuestionario, el cual fue desarrollado por cada uno de los Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales.
2. Tabulación de datos obtenidos en una matriz de Excel.
3. Se hará la suma del puntaje para cada una de las variables.
4. Se colocará el resultado final.
5. La matriz resultante será copiada en el programa SPSS para su respectivo análisis.
6. La variable y sus respectivas dimensiones, se analizarán empleando la estadística descriptiva (frecuencias) y la estadística inferencial (Coeficiente de correlación de Rho de Spearman) utilizando el software SPSS.
7. Previamente se establecerán rangos para la categorización de los resultados de cada variable de la siguiente manera:
8. Variable: Habilidades Gerenciales
  - a) Muy Bueno: 22 – 51; b) Regular: 52 – 81; c) Bueno: 82 – 110.



9. Variable: Trabajo en Equipo

a) Muy Bueno: 22 – 51; b) Regular: 52 – 81; c) Bueno: 82 – 110.

10. Se interpretarán los resultados y se llegará a las conclusiones.

11. Se analizarán y discutirán los resultados obtenidos, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

## **2.9 Aspectos éticos**

Para la presente investigación los datos fueron recogidos de la población seleccionada los cuales fueron procesados de forma adecuada sin alteraciones, pues los datos están cimentados en el instrumento aplicado.

La investigación contó con la autorización del Director de la Oficina de Gestión Descentralizada del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como de cada uno de los Gerentes de Desarrollo Social de cada Gobierno Regional.

Se conservó: el anonimato de las personas encuestadas; el respeto y consideración y no hubo prejuizgamiento alguno.

### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos de la variable Habilidades Gerenciales

#### 3.1.1 Descripción de la variable 1 habilidades gerenciales

Tabla 6

*Niveles de la variable Habilidades Gerenciales*

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Malo	3	11.5%
	Regular	5	19.2%
	Bueno	12	46.2%
	Muy Bueno	6	23.1%
	Total	26	100,0%

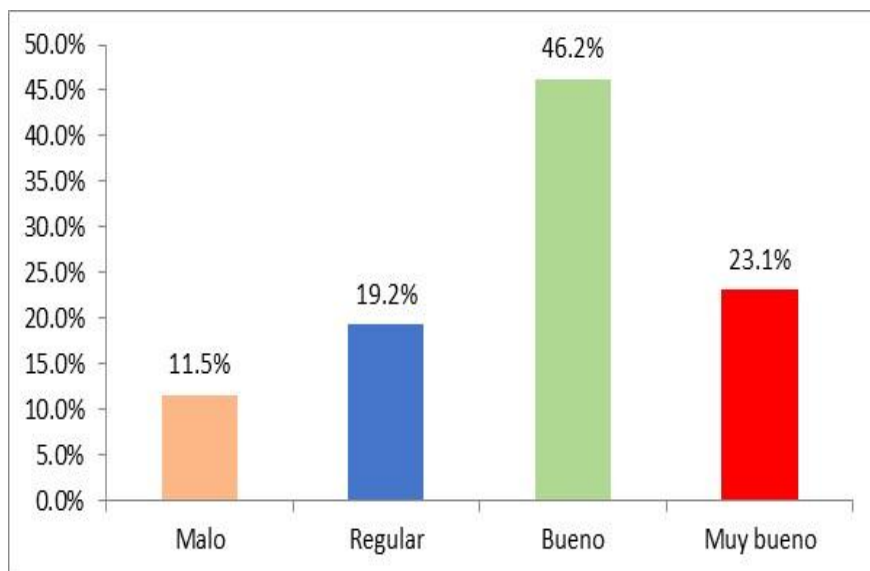


Figura 1: Niveles de la variable Habilidades Gerenciales

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 6 y figura 1; el 11.5% de los encuestados presentan un bajo nivel en habilidades gerenciales, el 46.2% presenta un nivel bueno y un 23.1% un nivel muy bueno, solo un 19.2% manifiesta que su nivel de habilidades gerenciales es de 19.2%.

Tabla 7

**Desempeño de niveles de habilidades intrapersonales**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Habilidades Intrapersonales</b>	Muy malo	2	7.7%
	Malo	6	23.1%
	Regular	3	11.5%
	Bueno	15	57.7%
	Total	26	100.0%

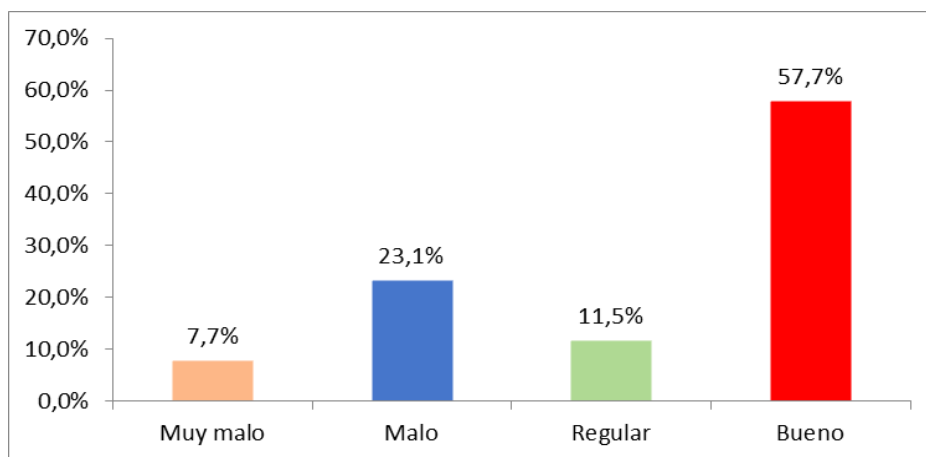


Figura 2: Desempeño de niveles de Habilidades Intrapersonales

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 7 y figura 2; el 57.7% de los encuestados presentan un buen nivel en habilidades gerenciales, sin embargo un 23.1% de los encuestados manifiesta que sus habilidades intrapersonales tienen un nivel malo.

### Tabla 8

#### Desempeño de niveles de habilidades interpersonales

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Habilidades Interpersonales</b>	Muy malo	1	3.8%
	Malo	6	23.1%
	Regular	2	7.7%
	Bueno	17	65.4%
	Total	26	100.0%

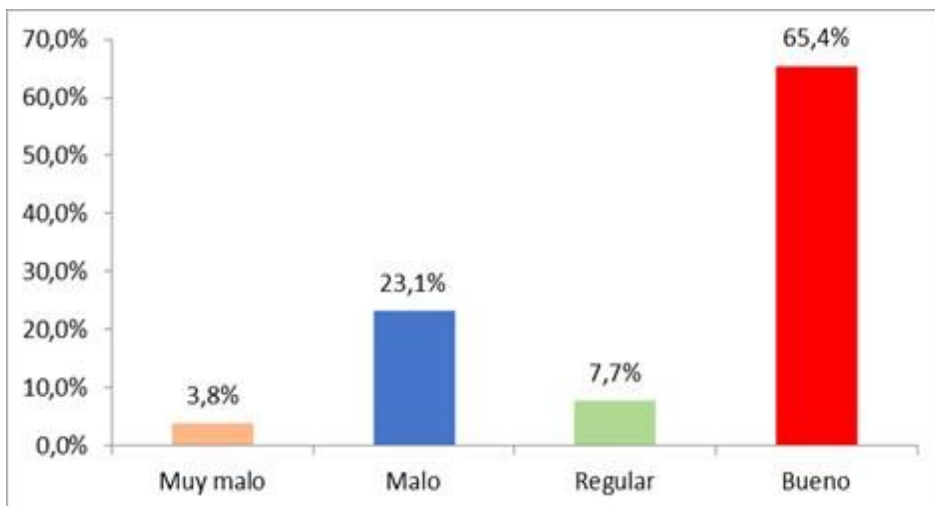


Figura 3: Desempeño de niveles de Habilidades Interpersonales

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 8 y figura 3, el 65.4% de los encuestados presentan un buen nivel en habilidades interpersonales, por otro lado esta habilidad presenta un porcentaje elevado en el nivel malo.

**Tabla 9**

**Desempeño de niveles de las habilidades grupales**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Habilidades Grupales</b>	Malo	4	15.4%
	Regular	5	19.2%
	Bueno	15	57.7%
	Muy bueno	2	7.7%
	Total	26	100.0%

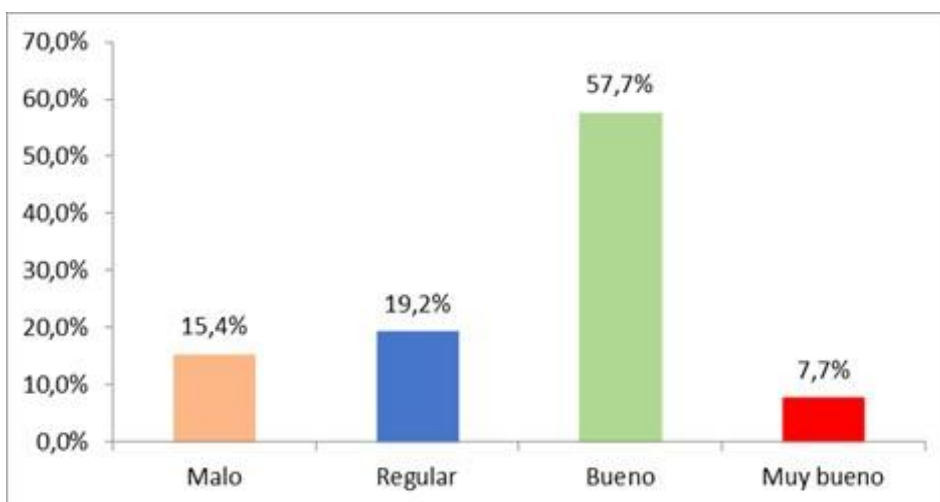


Figura 4: Desempeño de niveles de las Habilidades Grupales

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 9 y figura 4, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel bueno con 57.7% y por otro lado existe un nivel regular con 19.2% a nivel de éstas habilidades.

### 3.1.2 Descripción de la variable 2 Trabajo en Equipo

**Tabla 10**

#### **Niveles de la variable trabajo en equipo**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Trabajo en Equipo</b>	Malo	4	15.4%
	Regular	5	19.2%
	Bueno	13	50.0%
	Muy bueno	4	15.4%
	Total	26	100.0%

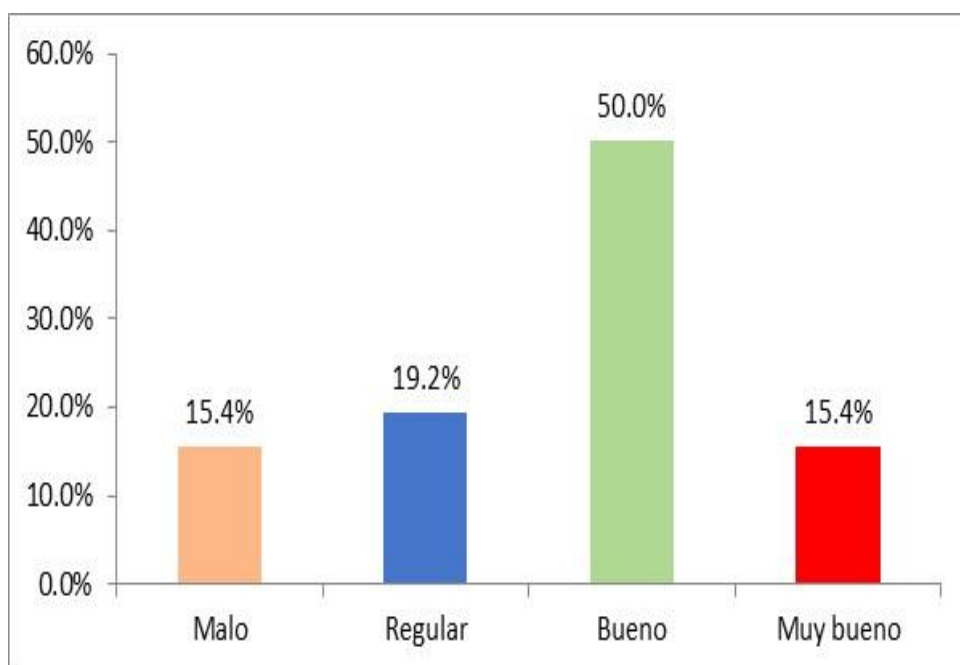
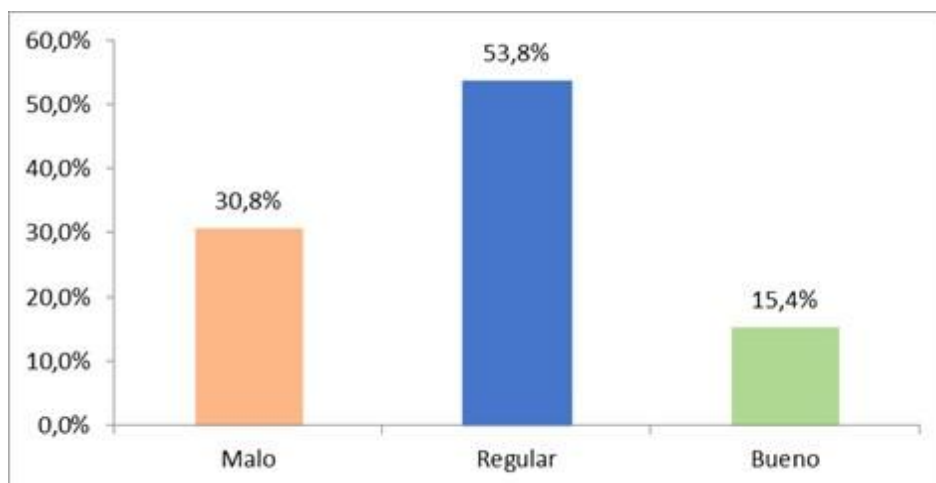


Figura 5: Niveles de la variable Trabajo en Equipo

**Interpretación:** En la tabla 10 y figura 5 se observa que el nivel de trabajo en equipo en las GDS se encuentra dividido, un 50% su trabajo en equipo es bueno y la otra mitad manifiesta que su trabajo en equipo está entre los niveles muy bueno, regular y malo.

**Tabla 11****Desempeño de niveles de la dimensión afectiva**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Dimensión Afectiva</b>	Malo	8	30.8%
	Regular	14	53.8%
	Bueno	4	15.4%
	Total	26	100.0%

*Figura 6: Desempeño de niveles de la dimensión afectiva*

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 11 y figura 6, la dimensión afectiva presenta un nivel regular con el 53.8% y éste se inclina hacia el nivel malo que representa al 30% de los encuestados.

**Tabla 12****Desempeño de niveles de la dimensión cognitiva**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Dimensión Cognitiva</b>	Malo	5	19.2%
	Regular	4	15.4%
	Bueno	9	34.6%
	Muy bueno	8	30.8%
	Total	26	100.0%

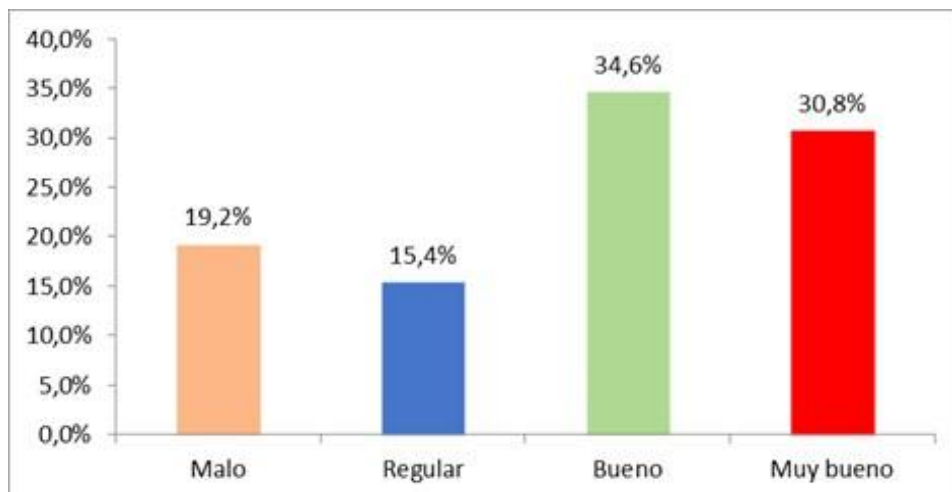


Figura 7: Desempeño de niveles de la dimensión cognitiva

**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 12 y figura 7, relacionado al aprendizaje y a la innovación potencial, tenemos que un 34.6% lo califica como bueno siguiéndole el nivel muy bueno, por otro lado el nivel malo representa un total de 19.2% de los encuestados.

**Tabla 13**

**Desempeño de los niveles de la dimensión comportamental**

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Dimensión Comportamental</b>	Malo	4	15.4%
	Regular	5	19.2%
	Bueno	17	65.4%
	Total	26	100.0%

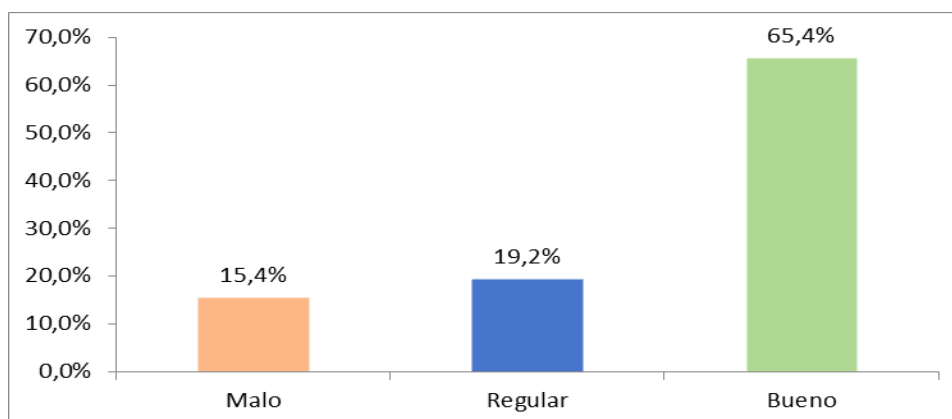


Figura 8: Desempeño de los niveles de la dimensión comportamental



**Interpretación:** Según los datos obtenidos en la tabla 13 y figura 8, el 65.4% manifiesta que es bueno y solo un 15.4% señala que es malo.

## 3.2 Resultados inferenciales

### 3.2.1 Comprobación de hipótesis general

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú 2017.

Ha: Si existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú 2017.

**Tabla 14**

*Prueba de correlación según Spearman entre habilidades gerenciales y trabajo en equipo*

			Habilidades Gerenciales	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,886**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	,886**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

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

**Interpretación:** De la tabla se observa que el coeficiente de correlación rho de spearman es significativo (0,886) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú. 2017

### Hipótesis específica 1

Ho: No existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y trabajo en equipo en las Gerencias de Desarrollo Social, 2017.

H1: Existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y trabajo en equipo en las Gerencias de Desarrollo Social, 2017.

### Nivel de significación:

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$   
que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### Prueba estadística

Se realizó la prueba estadística empleando el Coeficiente Rho de Spearman.

#### Tabla 15

*Prueba de correlación entre la dimensión habilidades intrapersonales y el trabajo en equipo*

			Habilidades Intrapersonales	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Habilidades	Coeficiente de correlación	1,000	,731**
	Intrapersonales	Sig. (bilateral)	.	,000
			26	26
	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			26	26

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

**Interpretación:** De la tabla se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,731) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y trabajo en equipo.

### Hipótesis específica 2

Ho: No existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y el trabajo en equipo en las Gerencias de Desarrollo Social, 2017.

H1: Existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y el trabajo en equipo en las Gerencias de Desarrollo Social, 2017.

### Nivel de significación:

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$   
que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### Prueba estadística

Se realizó la prueba estadística empleando el Coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 16**

*Prueba de correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y el trabajo en equipo*

			Habilidades Interpersonales	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

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

**Interpretación:** De la tabla se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,721) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y el trabajo en equipo.

### Hipótesis específica 3

H1: Existe una relación significativa entre habilidades grupales y el trabajo en

equipo en las Gerencias de Desarrollo Social, 2017

### Nivel de significación:

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$   
que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### Prueba estadística

Se realizó la prueba estadística empleando el Coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 17**

*Prueba de correlación entre la dimensión habilidades grupales y el trabajo en equipo*

			Habilidades Grupales	Dimensión Afectiva
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	26	26
	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	26	26

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

**Interpretación:** De la tabla se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,662) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades grupales y el trabajo en equipo.

## **IV. Discusión**

El manejo de las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo es de mucha importancia en una Gerencia, ya que son la base del manejo adecuado en el componente laboral que los gerentes de desarrollo social realicen planeamientos estratégicos y un adecuado manejo de la organización.

En ese sentido al analizar los resultados observamos que en la hipótesis general, la variable habilidades gerenciales tiene una relación significativa con el trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales del Perú, la cual me ha permitido validar mediante el antecedente citado en la tesis, “Trabajo en Equipo y Clima Organizacional de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar”, en la que se concluye que el trabajo en equipo es de mucha importancia para que los trabajadores puedan tener un mayor desempeño en su trabajo.

Asimismo, en la hipótesis específica 1, la dimensión afectiva del trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales, tiene una relación significativa con las habilidades intrapersonales en los Gobiernos Regionales del Perú, la cual me permite validar con el antecedente citado en la tesis “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra chincha – Ica”, en la que se concluye que a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional.

En la hipótesis específica 2, la dimensión afectiva del trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales, tiene una relación significativa con las habilidades interpersonales en los Gobiernos Regionales del Perú, la cual me ha permitido validar con el hallazgo citado en la tesis “Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales en los equipos”, concluyendo que cuanto más colaboración y coordinación entre los miembros del equipo y más compromiso exista con las tareas y con el propio equipo, mejores serán los resultados.

En la hipótesis específica 3, la dimensión afectiva del trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales tiene una relación significativa con las habilidades grupales en los Gobiernos Regionales del Perú, la cual me permite validar con el

antecedente que se cita en la Tesis “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”; en el que se concluye que los dueños de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo poseen habilidades gerenciales como: la formación de equipos, asertividad, dirección hacia el cambio positivo, las que han influido en el desempeño exitoso de sus empresas.

Tener metas como trabajo en equipo es importante, pero lo es mucho más si el gerente cuenta con herramientas para que éstas se cumplan, este argumento se puede fundamentar con los resultados obtenidos respecto a la variable Habilidades Gerenciales, en el que se establece que el 46.2% de los Gerentes de Desarrollo Social encuestados presentan un nivel bueno en relación a estas habilidades.

Estos resultados coinciden con los trabajos mencionados como marco teórico en el que concluyen que contando con buenas habilidades gerenciales y trabajar en equipo hace que una empresa u organización obtenga buenos resultados y logre los objetivos planteados.

Aguilar (2016), menciona que el trabajo en equipo es un aspecto importante para mantener un buen clima laboral en una empresa u organización, en ese sentido sus resultados se asemejan a los obtenidos en mi investigación ya que ambos consideramos que este aspecto es importante para desarrollar de manera óptima las actividades y lograr así los objetivos.

Otra de las habilidades infaltable en los gerentes es la de la capacidad de poder relacionarse en grupo ya que se esa manera se involucra con el objetivo de alcanzar las metas.

Según Revelo (2011), precisa que los Gerentes deben de contar con herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades y lograr una exitosa manera de administrar sus empresas, el estudio realizado determina que un 57.7% de los gerentes cuentan con un nivel bueno con relación a sus habilidades intrapersonales, un 65.4% con relación a sus habilidades interpersonales y un 57.7% con relación a sus habilidades grupales.

En esta misma línea Carozzo (2015), comenta que cuanto más colaboración y coordinación entre los miembros del equipo y más compromiso exista con las tareas y con el propio equipo, mejores serán los resultados a obtener.

Casi en su totalidad las personas encuestadas respondieron que existe una relación entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo y de acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que es de suma importancia el que los directivos influyan de manera positiva en el trabajo en equipo, que brinden una adecuada retroalimentación y que evalúen periódicamente el cumplimiento de las metas propuestas y reconozcan en su equipo a cargo el buen desempeño en sus labores y en el logro de sus objetivos.



## **V. Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos de la presente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Existe una relación entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo de los 26 Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social, según la correlación de Spearman el nivel de significancia bilateral es mucho menor que el error aceptado; concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que hay una relación significativa.

**Segunda:** Las habilidades intrapersonales muestran relación significativa con el trabajo en equipo, existiendo evidencias de que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,731) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y por ello descartamos la hipótesis nula.

**Tercera:** A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades interpersonales muestran una relación significativa con el trabajo en equipo, concluyendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,721) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error, aceptando la hipótesis 2 y descartando la hipótesis nula.

**Cuarta:** A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades grupales muestran una relación significativa con el trabajo en equipo, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,662) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error, aceptando la hipótesis 3 y descartando la hipótesis nula.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Promover el uso de las habilidades gerenciales para beneficio de un buen desarrollo organizacional, de tal manera que la gerencia de desarrollo social en los Gobiernos Regionales del Perú desarrolle al máximo sus recursos logrando posicionarse como una gerencia reconocida por su calidad.
- Segunda:** Desarrollar un programa de autoevaluaciones que permita a los nuevos gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social, mejorar sus habilidades tanto conceptuales, técnicas y humanas.
- Tercera:** Realizar un diagnóstico organizacional que permita revelar la realidad de la gerencias, así como sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean adecuados y necesarios.
- Cuarta:** Estimular el desarrollo organizacional de las gerencias de desarrollo social a través de los altos mandos y que estos a su vez reflejen en la gestión las habilidades gerenciales que permitan el crecimiento de todos y todas.

## **VIII. Referencias**

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Acuña. (2010). *Motivación y Trabajo en Equipo*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.
- Aguilar, (2016). *Trabajo en Equipo y Clima Organizacional*. Quetzaltenango – Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones. Colección Ciencias Administrativas.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Bogotá, D.C.: Pearson Educación.
- Carozzo, (2015). “*Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos*”. Madrid: ESIC Editorial.
- Cheser y Razavieh, (2010). *Introduction to Research in Education*. California: Variety.
- Crano y Brewer, (2008). *Confiabilidad y Validez*. Colombia: Centro de Estudios avanzados.
- Espinoza (2015). *Trabajo en Equipo de los Colaboradores de la Fuerza de Ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015*. Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Frías (2009). *Alcanzar la excelencia*. Guayaquil: Editorial Líderes.

- Guillén S, C (2017). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Gutiérrez, (2010). *El trabajo en equipo de los equipos multidisciplinares*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Hernández, R; Fernández C. y Baptista (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrera (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las Habilidades Gerenciales y la Alta Dirección para Servifaconza en la ciudad de Quito provincia de Pichincha*. Ecuador: Editorial Quito.
- Hiquisi, A. y Hiquisi, C. (2015). *Trabajo en equipo*. Puno: EMER Impresores.
- Jiménez, (2010). *Proyecciones en implicaciones empresariales*. España: Watson Wyatt.
- Katzenbach y Smith, (1996). *La Sabiduría de los Equipos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kerlinger, (2002). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 54.
- Landy y Conte (2005). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa*. Universidad Autónoma de Baja California.
- León (2016). *El Trabajo en equipo*. México: Editorial Pax México.
- López (2012). *Uso de Habilidades Técnicas y Directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. México: Universidad Autónoma DF.

- Lucas (2012). *El Trabajo en Equipo: un estudio de caso en la UCI del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. España: Universidad de Murcia.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Muguerza, L. M. & Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo.
- Naranjo y Gonzáles (2012). *Habilidades Gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana*. Colombia: TEACS.
- Newstrom, (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ñaupas, H; Mejía, E.; Novoa, E. y Villagómez, Alberto (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (4ª. Ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Reyes, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Guatemala: Universidad Rafael Saldívar, Quetzaltenango.
- Robbins y Coulter (2007). *Administración*. México: Universidad Autónoma.
- Sánchez, C., H. y Reyes, M. (2010). *Metodología y diseños en la investigación científica* (4ª ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma. Perú: Editorial Universitaria.
- Terrones N. (1998). *Diccionario de investigación científica*. Perú: A. F. A. Editores Importadores.



Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). México: Pearson.

Winter, R. (2010). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Artículo científico**

#### **1. TÍTULO**

“Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017”

#### **2. AUTORA**

Br. Verónica de Lourdes Navarro Ñopo

#### **3. RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017. El tipo de investigación es básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo de tipo transversal. La población estuvo conformada por los 26 Gobiernos Regionales existentes hasta la fecha, y la muestra óptima está constituida por 26 funcionarios de las 26 Gerencias de Desarrollo Social, la cantidad de la población y de la muestra coinciden. Las técnicas de recolección de datos empleada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios validados a través de juicios de expertos y determinada su confiabilidad a través del método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach.

Finalmente se llegó a la conclusión general que la variable Habilidades Gerenciales y sus dimensiones tienen una influencia significativa y considerable con la variable Trabajo en Equipo.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Habilidades Gerenciales, Trabajo en Equipo, Gerencia de Desarrollo Social, Gobiernos Regionales.

## 5. ABSTRACT

The present research entitled "Managerial Skills and Teamwork in Regional Governments Peru - 2017" had as general objective: To determine the relationship between Managerial Skills and Teamwork in Regional Governments - Peru 2017. The type of research is basic, of correlational level, of quantitative approach of transversal type. The population was formed by the 26 Regional Governments to date, and the best sample is made up of 26 officials from the 26 Social Development Offices, the number of the population and the sample coincide. The data collection techniques used were the survey and the instruments were the questionnaires that were validated through expert judgments and determined their reliability through the internal consistency method based on Cronbach's Alpha.

The general conclusion was reached: The variable Managerial Skills and their dimensions have a significant and considerable influence with the variable Teamwork.

## 6. KEYWORDS

Management Skills, Teamwork, Social Development Management, Regional Governments.

## 7. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación "Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo, en los Gobiernos Regionales – Perú 2017", radica su importancia en establecer que con buenas habilidades gerenciales y un buen trabajo en equipo, se logran los objetivos de una organización o empresa.

En ese sentido el éxito de una empresa y/o institución depende de contar con buenas habilidades gerenciales y un buen trabajo en equipo, ya que cuando el personal trabaja en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Sin embargo, muchas veces no es fácil que todos los integrantes de una institución se entiendan entre sí y lleguen a un acuerdo, en ese sentido la clave

está precisamente en poder desarrollar habilidades en la forma de pensar y la disposición de trabajar, solo así se puede llegar a un equilibrio.

Es por ello que la presente investigación busca hacer ver que un buen Gerente en una empresa u organización, llega a ser un buen líder si es que cuenta con habilidades gerenciales suficientes y necesarias para responder de manera acertada a los retos que se debe enfrentar día a día. Asimismo, el logro del éxito de empresa también va de la mano con un buen trabajo en equipo, los Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social de las 26 regiones manifiestan en su encuesta que suelen combinar siempre ambas variables en su quehacer diario en la gerencia.

## **8. METODOLOGÍA**

La investigación es de tipo No Experimental o *ex post – facto*, con un diseño descriptivo y transversal. El tipo de estudio es básico por su nivel correlacional, teniendo como finalidad conocer cómo se relacionan las variables en un determinado contexto.

Por criterio cronológico o temporal es transversal, ya que son aquellos estudios donde la recopilación de información se realiza en una sola oportunidad.

La población de estudio está conformada por el total de Gerentes de Desarrollo Social de las 26 Regiones del Perú.

La Unidad de Análisis está constituida por cada uno de los gerentes de desarrollo social, quienes proporcionarán datos relacionados a las características de cada una de las variables.

La muestra fue de 26 gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social, calculado a un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 0,05.

Para la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, la que se refiere a la información que se obtiene a través de cuestionarios con el propósito de conocer comportamientos sobre el fenómeno a estudiar. Se tabuló en excel y luego se importó al programa estadístico SPSS v22 para el análisis correspondiente para el análisis correspondiente, que comprendió dos aspectos el estadístico descriptivo y el estadístico inferencial para medir el

grado de correlación entre variables y sus dimensiones; así como para comprobar la hipótesis de investigación y descartar la hipótesis nula.

## 9. RESULTADOS

Los resultados descriptivos de las variables obtenidos en esta investigación muestran lo siguiente:

Con respecto a la variable Habilidades Gerenciales, según los datos obtenidos el 11.5% de los encuestados presentan un bajo nivel en habilidades gerenciales, el 46.2% presenta un nivel bueno y un 23.1% un nivel muy bueno, solo un 19.2% manifiesta que su nivel de habilidades gerenciales es de 19.2%.

Con respecto a la dimensión Habilidades Intrapersonales, Según los datos obtenidos el 57.7% de los encuestados presentan un buen nivel en habilidades gerenciales, sin embargo un 23.1% de los encuestados manifiesta que sus habilidades intrapersonales tienen un nivel malo.

Con respecto a la Habilidades Interpersonales; Según los datos obtenidos el 65.4% de los encuestados presentan un buen nivel en habilidades interpersonales, por otro lado esta habilidad presenta un porcentaje elevado en el nivel malo.

Con respecto a las Habilidades Grupales, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel bueno con 57.7% y por otro lado existe un nivel regular con 19.2% a nivel de éstas habilidades.

Con respecto a la variable Trabajo en Equipo, se encuentra dividido, un 50% del trabajo en equipo es bueno y la otra mitad manifiesta que su trabajo en equipo está entre los niveles muy bueno, regular y malo.

Con respecto a la Dimensión Afectiva, se presenta un nivel regular con el 53.8% y éste se inclina hacia el nivel malo que representa al 30% de los encuestados.

Con respecto a la Dimensión Cognitiva, la cual está relacionada al aprendizaje y a la innovación potencial, tenemos que un 34.6% lo califica como bueno

siguiéndole el nivel muy bueno, por otro lado el nivel malo representa un total de 19.2% de los encuestados

Con respecto a la Dimensión Comportamental, el 65.4% manifiesta que su comportamiento es bueno y solo un 15.4% señala que es malo.

### **Hipótesis general de la investigación**

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú 2017.

Ha: Si existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú 2017.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,886) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ), en ese sentido descartamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú. 2017

### **Hipótesis Especifica 1 de la investigación**

Ho: No existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y dimensión afectiva.

H1: Existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y dimensión afectiva.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,731) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ), en ese sentido descartamos la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades intrapersonales y dimensión afectiva.

### **Hipótesis Especifica 2 de la investigación**

Ho: No existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y dimensión afectiva.

H1: Existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y dimensión afectiva.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,721) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ). Se concluye que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades interpersonales y dimensión afectiva.

### **Hipótesis Especifica 3 de la investigación**

Ho: No existe una relación significativa entre habilidades grupales y dimensión afectiva.

H1: Existe una relación significativa entre habilidades grupales y dimensión afectiva.

El coeficiente de correlación rho de spearman es significativo (0,662) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ). Concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que existe una relación significativa entre habilidades grupales y dimensión afectiva.

## **10. DISCUSIÓN**

De los resultados obtenidos respecto a la hipótesis general, nos muestra que la variable Habilidades Gerenciales y Trabajo en equipo y sus dimensiones tienen una relación significativa en las Gerencias de Desarrollo Social de los 26 Gobiernos Regionales del Perú.



Estos resultados coinciden con los trabajos mencionados como marco teórico en el que concluyen que contando con buenas habilidades gerenciales y trabajar en equipo hace que una empresa u organización obtenga buenos resultados y logre los objetivos planteados.

En relación a los resultados obtenidos por Aguilar (2016), se asemejan a los obtenidos en mi investigación debido a que en ambos casos se afirma que el trabajo en equipo es un aspecto importante para mantener un buen clima organizacional, desarrollando de manera óptima sus actividades y logrando así sus objetivos.

Según Revelo (2011), precisa que los Gerentes deben de contar con herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades y lograr una exitosa manera de administrar sus empresas, eso se ve reflejado en las habilidades gerenciales en el que un 46.2% de los encuestados presenta un buen nivel respecto al conjunto de éstas habilidades.

El presente trabajo de investigación busca hacer ver que un buen Gerente de una empresa u organización, llega a ser un buen líder si es que cuenta con habilidades gerenciales suficientes y necesarias para responder de manera acertada a los retos que se debe enfrentar día a día. Asimismo, el logro del éxito de empresa también va de la mano con un buen trabajo en equipo, los Gerentes de las Gerencias de Desarrollo Social de las 26 regiones manifiestan en su encuesta que suelen combinar siempre ambas variables en su quehacer diario en la gerencia.

## 11. CONCLUSIONES

**Primera:** De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se puede concluir que existe una buena relación entre habilidades gerenciales y trabajo en equipo, ya que según la correlación de Spearman el nivel de significancia bilateral es mucho menor que el error aceptado; concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que hay una relación significativa.

**Segunda:** Otro resultado concluye que las habilidades intrapersonales muestran relación significativa con la dimensión afectiva con Existen evidencias de que a través de ya que el coeficiente de correlación rho de Spearman es significativo (0,731) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ( $p = 0,05$ ) y descartamos la hipótesis nula.

**Tercera:** A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades interpersonales muestran una relación significativa con la dimensión afectiva según el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,721) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptando la hipótesis 2.

**Cuarta:** A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades grupales muestran una relación significativa con la dimensión afectiva según el coeficiente de correlación Rho de Spearman que es significativo (0,662) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptando la hipótesis 3.

## 12. REFERENCIAS

Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.

Acuña. (2010). *Motivación y Trabajo en Equipo*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.

Aguilar, (2016). *Trabajo en Equipo y Clima Organizacional*. Quetzaltenango – Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones. Colección Ciencias Administrativas.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Bogotá, D.C.: Pearson Educación.

Carozzo, (2015). *“Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos”*. Madrid: ESIC Editorial.

Cheser y Razavieh, (2010). *Introduction to Research in Education*. California: Variety.

Crano y Brewer, (2008). *Confiabilidad y Validez*. Colombia: Centro de Estudios avanzados.

Espinoza (2015). *Trabajo en Equipo de los Colaboradores de la Fuerza de Ventas de Tadoo Adventure Gear, Perú 2015*. Perú: Universidad Andina del Cusco.

Frías (2009). *Alcanzar la excelencia*. Guayaquil: Editorial Líderes.

Guillén S, C (2017). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chinchá, Ica - 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.

Gutiérrez, (2010). *El trabajo en equipo de los equipos multidisciplinares*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.

Hernández, R; Fernández C. y Baptista (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Herrera (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las Habilidades Gerenciales y la Alta Dirección para Servifaconza en la ciudad de Quito provincia de Pichincha*. Ecuador: Editorial Quito.

Hiquisi, A. y Hiquisi, C. (2015). *Trabajo en equipo*. Puno: EMER Impresores.

Jiménez, (2010). *Proyecciones en implicaciones empresariales*. España: Watson Wyatt.

Katzenbach y Smith, (1996). *La Sabiduría de los Equipos*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Landy y Conte (2005). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa*. Universidad Autónoma de Baja California.

León (2016). *El Trabajo en equipo*. México: Editorial Pax México.

López (2012). *Uso de Habilidades Técnicas y Directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. México: Universidad Autónoma de México.

Lucas (2012). *El Trabajo en Equipo: un estudio de caso en la UCI del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. España: Universidad de Murcia.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Muguerza, L. M. & Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo.

Naranjo y Gonzáles (2012). *Habilidades Gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana*. Colombia: TEACS.

Newstrom, (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Ñaupas, H; Mejía, E.; Novoa, E. y Villagómez, Alberto (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (4ª. Ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

---

Reyes, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Guatemala: Universidad Rafael Saldívar, Quetzaltenango.

Rivera, (2015). *Trabajo en Equipo*. Universidad del Pacífico.

Robbins y Coulter (2007). *Administración*. México: Universidad Autónoma.

Sánchez, C., H. y Reyes, M. (2010). *Metodología y diseños en la investigación científica* (4ª ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma. Perú: Editorial Universitaria.

Terrones N. (1998). *Diccionario de investigación científica*. Perú: A. F. A. Editores Importadores.

P,Hawkins (2012), *Team Coaching International*. Books.google.com

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). México: Pearson.

Winter, R. (2010). *Manual de Trabajo en Equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>			
<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<b>VARIABLE 1: Habilidades Gerenciales</b>			
Dimensiones	Indicadores	Items	Niveles y rango
<p><b>Problema general:</b> ¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> P1: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y LA Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p> <p>P2: ¿Qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> OE1: Determinar qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p> <p>OE2: Determinar qué relación existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> H1: Existe una relación significativa entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017?</p> <p>HE2: Existe una relación significativa, existe entre las Habilidades Intrapersonales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017.</p>	<p>1) Habilidades Intrapersonales</p> <p>2) Habilidades Interpersonales</p> <p>3) Habilidades Grupales</p>
		<p>✓ Autoconocimiento emocional</p> <p>✓ Autorrealización</p> <p>✓ Autonomía</p> <p>✓ Flexibilidad</p> <p>✓ Análisis y solución de problemas</p> <p>✓ Comunicación</p> <p>✓ Aserividad</p> <p>✓ Empatía</p> <p>✓ Poder e <b>influencia</b></p> <p>✓ Liderazgo</p> <p>✓ Delegación</p> <p>✓ Formación de Equipos</p> <p>✓ Dirección hacia el cambio</p>	<p>1, 2, 3, 4, 5,</p> <p>6,7,8,9,10</p> <p>11,12,13</p>
			<p>Escala de Likert</p> <p>(1) Muy bueno</p> <p>(2) Bueno</p> <p>(3) Regular</p> <p>(4)Malo</p> <p>(5) Muy malo</p>

TITULO: Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017  
 AUTOR: Verónica de Lourdes Navarro Nopo

Variable 2: Trabajo en Equipo				
Dimensiones	Indicadores	Items	Niveles y rango	
<p><b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales en el Perú, 2017?</p> <p><b>OE3:</b> Determinar qué relación existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017?</p> <p><b>HE3:</b> Existe una relación significativa, existe entre las Habilidades Grupales y la Dimensión Afectiva del Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú, 2017.</p>	<p>✓ Satisfacción con el equipo</p> <p>✓ Viabilidad</p> <p>✓ Cohesión</p> <p>✓ Identificación con el equipo</p>	1,2,3,4	Escala de Likert	
<p><b>2.- Cognitiva</b></p>	<p>✓ Aprendizaje</p> <p>✓ Innovación potencial</p>	5,6		
<p><b>3.- Comportamental</b></p>	<p>✓ Calidad de actuación</p> <p>✓ Cantidad de la actuación</p> <p>✓ Inter – rol de la actuación</p> <p>✓ Extra – rol de actuación</p> <p>✓ Consecución de los objetivos</p> <p>✓ Trabajo contraproducente</p>	7,8,9,10,11,12		

### Anexo 3. Instrumentos

ENCUESTA					
<p>Estudio la Maestría de “Gestión Pública” en la Universidad César Vallejo, y me encuentro llevando a cabo una investigación sobre “Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales del Perú, 2016”, motivo por el cual, le solicito su colaboración marcando con un aspa (X), la alternativa que usted crea conveniente para responder la pregunta formulada. Asimismo, toda la información proporcionada se mantendrá en reserva, confidencialmente, y sólo será empleada con fines académicos. Agradecemos, su colaboración y participación</p>					
HABILIDADES GERENCIALES (HG)	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	MUY MALO
<b>I) Habilidades Intrapersonales</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
<b>II) Habilidades Interpersonales</b>					
6					
7					
8					
9					
10					
<b>III) Habilidades Grupales</b>					
11					
12					
13					



TRABAJO EN EQUIPO	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
<b>I) Dimensión Afectiva</b>					
1. Cómo es su satisfacción con el equipo?					
2. Cómo es su viabilidad?					
3. Cómo es su cohesión?					
4. Cómo es su identificación con el equipo?					
<b>II) Dimensión Cognitiva</b>					
5. Sabe cómo es su aprendizaje?					
6. Sabe cómo es su innovación potencial?					
<b>III) Dimensión Comportamental</b>					
7. Cómo es su calidad de la actuación?					
8. Cómo es su cantidad de la actuación?					
9. Cómo es su inter – rol de actuación?					
10. Cómo es su extra – rol de actuación ¿					
11. Cómo es su consecución de los objetivos?					
12. Cómo es su trabajo?					

Anexo 4. Validez de los instrumentos



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Intrapersonales</b> Cómo es su autoconocimiento emocional?	✓		✓		✓		
2	Cómo es su autorrealización?	✓		✓		✓		
3	Cómo es su autonomía?	✓		✓		✓		
4	Cómo es su flexibilidad?	✓		✓		✓		
5	Cómo es su análisis y solución de problemas?	✓		✓		✓		
6	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b> Cómo es su comunicación?	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Cómo es su asertividad?	✓		✓		✓		
8	Cómo es su empatía?	✓		✓		✓		
9	Cómo es su poder e influencia?	✓		✓		✓		
10	Cómo es su liderazgo?	✓		✓		✓		
11	<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales</b> Cómo es su delegación?	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cómo es su formación de equipos?	✓		✓		✓		
13	Cómo es su dirección hacia el cambio?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: RIQUERA CHANG, MARTHA IRENE DNI: 09155104

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA

Lima, 10 de mayo del 2017

  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Afectiva</b> Cómo es su relación con el equipo?	✓		✓		✓		
2	Cómo es su viabilidad?	✓		✓		✓		
3	Cómo es su relación con otras personas?	✓		✓		✓		
4	Cómo es su identificación con el equipo?	✓		✓		✓		
5	<b>DIMENSIÓN 2: Cognitiva</b> Cómo es su aprendizaje?	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Cómo es su liderazgo?	✓		✓		✓		
7	<b>DIMENSIÓN 3: Comportamental</b> Cómo es su intervención ante situaciones de conflicto?	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Cómo es su trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
9	Cómo es su consecución con los objetivos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/a Mg: RIVERA CHANG MARTHA IRENE DNI: 09155107

Especialidad del validador: Gestión Pública

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 10 de mayo del 2017



Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIONES 1: Habilidades Intrapersonales</b>								
1	Cómo es su autoconocimiento emocional?	✓		✓		✓		
2	Cómo es su autorrealización?	✓		✓		✓		
3	Cómo es su autonomía?	✓		✓		✓		
4	Cómo es su flexibilidad?	✓		✓		✓		
5	Cómo es su análisis y solución de problemas?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIONES 2: Habilidades Interpersonales</b>								
6	Cómo es su comunicación?	✓		✓		✓		
7	Cómo es su asertividad?	✓		✓		✓		
8	Cómo es su empatía?	✓		✓		✓		
9	Cómo es su poder e influencia?	✓		✓		✓		
10	Cómo es su liderazgo?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIONES 3: Habilidades Grupales</b>								
11	Cómo es su delegación?	✓		✓		✓		
12	Cómo es su formación de equipos?	✓		✓		✓		
13	Cómo es su dirección hacia el cambio?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: *Rodríguez Orzuelo, Juan Julio*    DNI: *080 93751*

Especialidad del validador: *Abg. Gestión Pública y Gobernabilidad*

Lima, *10* de mayo del 2017

*Rodríguez*  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Afectiva</b> Cómo es su relación con el equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Cómo es su viabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Cómo es su relación con otras personas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Cómo es su identificación con el equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	<b>DIMENSIÓN 2: Cognitiva</b> Cómo es su aprendizaje?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Cómo es su liderazgo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	<b>DIMENSIÓN 3: Comportamental</b> Cómo es su intervención ante situaciones de conflicto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Cómo es su trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Cómo es su consecución con los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [x]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Rodríguez, Ricardo Javier Jairo*

DNI: *08093751*

Especialidad del validador: *Ag. Gestión Pública y Gobernabilidad*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 10 de mayo del 2017

Firma del Experto Informante.



ESUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Afectiva</b>								
1	Cómo es su relación con el equipo?	✓		✓		✓		
2	Cómo es su viabilidad?	✓		✓		✓		
3	Cómo es su relación con otras personas?	✓		✓		✓		
4	Cómo es su identificación con el equipo?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Cognitiva</b>								
5	Cómo es su aprendizaje?	✓		✓		✓		
6	Cómo es su liderazgo?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Comportamental</b>								
7	Cómo es su intervención ante situaciones de conflicto?	✓		✓		✓		
8	Cómo es su trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
9	Cómo es su consecución con los objetivos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ x ]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Montenegro Requero Eglea    DNI: 16788667

Especialidad del validador: Experto en Recursos Humanos

Lima, 10 de mayo del 2017

Firma del Experto Informante.

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Intrapersonales</b>							
	Cómo es su autoconocimiento emocional?	/		/		/		
2	Cómo es su autorrealización?	/		/		/		
3	Cómo es su autonomía?	/		/		/		
4	Cómo es su flexibilidad?	/		/		/		
5	Cómo es su análisis y solución de problemas?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>							
6	Cómo es su comunicación?	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Cómo es su asertividad?	/		/		/		
8	Cómo es su empatía?	/		/		/		
9	Cómo es su poder e influencia?	/		/		/		
10	Cómo es su liderazgo?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales</b>							
11	Cómo es su delegación?	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cómo es su formación de equipos?	/		/		/		
13	Cómo es su dirección hacia el cambio?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    No aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: *Montenegro, Regino, Ofelia*    DNI: *16788662*

Especialidad del validador: *Especialista en Recursos Humanos*

Lima, *10* de mayo del 2017

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*Regino Ofelia*  
 Firma del Experto Informante.

## Anexo 5. Permiso de la institución donde se aplicó el estudio

**PERÚ****Ministerio  
de la Mujer y  
Poblaciones Vulnerables**

Oficina de Gestión Descentralizada

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Darwin Ugarte Palomino, Director II de la Oficina de Gestión Descentralizada del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, autorizo a la Sra. Verónica de Lourdes Navarro Ñopo; especialista social de ésta Oficina, para que se contacte con los Gerentes de Desarrollo Social de las 26 regiones del Perú a fin de poder obtener información que servirá de aporte en la investigación que se encuentra realizando sobre "Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017", a fin de obtener su Grado de Magíster en Gestión Pública en la Universidad César vallejo.

Se expide la presente para los fines que estime conveniente.

.....  
**Darwin Ugarte Palomino**  
Director II  
Oficina de Gestión Descentralizada  
MIMP





Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 41 de 41 variables

1: VAR00001 1,00

	VAR00	VAR00	DIM_	COM	TRABAJO_	HI	HINTE	HB	HG	DA	DC	DC2	TR_EQ	var	var	v
	029	030	031	PORTAM	EQUIPO											
1	2,00	2,00	2,00	12,00	23,00	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Malo	Malo	Malo	2,00			
2	3,00	3,00	3,00	17,00	34,00	Regular	Regular	Regular	Regular	Malo	Regular	Regular	3,00			
3	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
4	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
5	2,00	2,00	2,00	12,00	24,00	Muy malo	Muy malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	2,00			
6	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
7	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
8	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
9	2,00	2,00	2,00	12,00	24,00	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	2,00			
10	2,00	2,00	3,00	13,00	29,00	Malo	Malo	Regular	Regular	Malo	Regular	Regular	3,00			
11	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
12	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
13	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
14	4,00	4,00	3,00	23,00	47,00	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	4,00			
15	2,00	4,00	2,00	14,00	27,00	Muy malo	Malo	Bueno	Regular	Malo	Malo	Regular	3,00			
16	4,00	4,00	3,00	23,00	48,00	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Muy bueno	Bueno	4,00			
17	4,00	4,00	3,00	23,00	48,00	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Regular	Muy bueno	Bueno	4,00			
18	4,00	4,00	3,00	23,00	48,00	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Regular	Muy bueno	Bueno	4,00			
19	2,00	2,00	2,00	14,00	31,00	Malo	Malo	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	3,00			
20	4,00	4,00	3,00	23,00	49,00	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	5,00			
21	4,00	4,00	3,00	23,00	50,00	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	5,00			
22	2,00	3,00	3,00	15,00	28,00	Malo	Malo	Regular	Regular	Malo	Regular	Regular	3,00			
23	4,00	4,00	3,00	23,00	50,00	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	5,00			
24	3,00	4,00	3,00	22,00	49,00	Regular	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	5,00			

Vista de datos Vista de variables

Área de información IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON





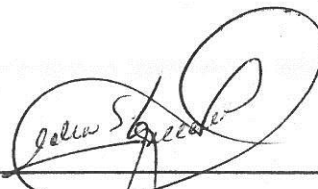


### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Galia Susana Lescano López, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales - Perú 2017**" del estudiante **Verónica de Lourdes Navarro Ñopo**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 20% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 02 julio del 2017



---

Galia Susana Lescano López

DNI: 06451655

Visualizador de Documentos de Turnitin - Google Chrome

Es seguro | <https://turnitin.com/dv?s=3&o=829157359&u=1051413500&lang=es>

Probar el nuevo Feedback Studio

DESARROLLO MAESTRIA GP 222B TESIS para el: 30-Abr-2017 Roadmap Trabajo 15 de 18

Originality GradeMark PeerMark

Habilidades  
POR VERONICA NAVARRO

turnitin

20%  
SIMILAR

--  
DE 0

**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Habilidades Gerenciales y Trabajo en Equipo en los  
Gobiernos Regionales - Perú 2017”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTORA:**  
Br. Verónica de Lourdes Navarro Ñopo

**ASESORA:**  
Dra. Galia Susana Lescano López

**SECCIÓN:**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Resumen de Coincidencias**

3	docplayer.es fuente de Internet	2%
4	diposit.ub.edu fuente de Internet	1%
5	pt.slideshare.net fuente de Internet	1%
6	docs.com fuente de Internet	1%
7	repositorio.puce.edu.ec fuente de Internet	1%
8	habilidades.org fuente de Internet	1%
9	coachingcusco.com fuente de Internet	1%
10	sgrau.septrionismo.com fuente de Internet	<1%

PÁGINA: 1 DE 50

Versión solo texto del ...



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Navarro Nopo, Verónica de Lourdes  
D.N.I. : 10643751  
Domicilio : Jr. Lorenzo Lorano # 717 Zona "D"  
Teléfono : Fijo : 276-9471 Móvil : 999-386-293  
E-mail : verlovnn@hotmail.es

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestra

Mención : Gestión Pública

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Navarro Nopo, Verónica de Lourdes

Título de la tesis:

Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos  
Regionales - Perú 2017

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha : 21/07/2018

