



**Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales
en el Gobierno Regional de Junín 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. José Antonio Reyes Ugaz

ASESOR:

Mg. Sonia Lidia Romero Vela

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración de recursos humanos

PERÚ – 2017

Dra. Fatima Torres Caceres

Presidente

Mg. Cristian Medina Sotelo

Secretario

Mg. Sonia Romero Vela

Vocal

Dedicatoria

A Antonio José, mi querido hijo; a Jeny Violeta, mi esposa y compañera; a mis padres José y Gladys; a mis hermanas Yolanda, Rebeca y Ángela; y a mi hermano Héctor, por su permanente aliento para este emprendimiento.

Agradecimiento

A Dios, por ser el camino; a la Universidad César Vallejo, que ha hecho posible una nueva realización académica en esta etapa de mi vida. Asimismo, a mis amigos Antonio y Miriam, por su valiosa orientación.

Declaración de autoría

Yo, José Antonio Reyes Ugaz, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo, sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado: “Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales del Gobierno Regional de Junín 2017”, presentada en 130 folios para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando 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, junio de 2017

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, presentamos la tesis titulada: Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

La presente investigación consta de los siguientes capítulos:

El primer capítulo, referido a los antecedentes, marco teórico, el cual abarca las diferentes teorías de las variables en estudio, justificación, planteamiento y formulación del problema, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo, marco metodológico, donde se presentan las variables, metodología, la población y la muestra, los instrumentos utilizados y el método de análisis de datos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados: descriptivos y contrastación de hipótesis.

La discusión, las conclusiones deducidas del análisis estadístico de los datos, así como las sugerencias y los aportes que permitirán justificar la presente investigación.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, recibimos con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar, a la vez, deseamos sirva de aporte a quienes deseen continuar un estudio de esta naturaleza.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoria	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3. Justificación	36
1.4. Problema	38
1.5. Hipótesis	39
1.6. Objetivos	40
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	42
2.2. Operacionalización de la variable	42
2.3. Metodología	43
2.4. Población, muestra y muestreo	45
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
2.6. Métodos de análisis de datos	51
III. Resultados	52
IV. Discusión	62

V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	68
VII. Referencias bibliográficas	70
Anexos	74
Anexo A: Matriz de consistencia	
Anexo B: Instrumento de variables	
Anexo C: Validez de expertos	
Anexo D: Base de datos	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Habilidades gerenciales	40
Tabla 2 Operacionalización de relaciones interpersonales	40
Tabla 3 Validación de expertos en cuestionario de la Habilidades gerenciales	46
Tabla 4 Niveles de confiabilidad	49
Tabla 5 De confiabilidad del instrumento de la variable habilidades gerenciales	50
Tabla 6 De confiabilidad del instrumento de la variable relaciones Interpersonales	50
Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades gerenciales	53
Tabla 8 Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de relaciones interpersonales	54
Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades básicas	55
Tabla 10 Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades técnicas	56
Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades humanas	57
Tabla 12 De correlación de las variables habilidades gerenciales y relaciones interpersonales	58
Tabla 13 De correlación de la dimensión habilidades básicas y la variable relaciones interpersonales	59
Tabla 14 De correlación de la dimensión habilidades técnicas y la variable relaciones interpersonales	60
Tabla 15 De correlación de la dimensión habilidades humanas y la variable relaciones interpersonales	61

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de diseño correlacional	42
Figura 2. Distribución porcentual según niveles de habilidades gerenciales	53
Figura 3. Distribución porcentual según niveles de relaciones interpersonales	54
Figura 4. Distribución porcentual según niveles de habilidades básicas	55
Figura 5. Distribución porcentual según niveles de habilidades técnicas	56
Figura 6. Distribución porcentual según niveles de habilidades humanas	57

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación de las Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017.

El tipo de investigación es básica, descriptiva y correlacional de diseño no experimental: corte transversal. La población para el presente estudio estuvo conformada por 165 trabajadores, la técnica empleada es la encuesta, el instrumento: Cuestionario de habilidades gerenciales y relaciones interpersonales. Con la información recogida se obtuvo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, se utilizó el SPSS versión 23, asimismo, se presenta tabla de confiabilidad y la validez de constructo del instrumento, utilizándose el estadígrafo de Rho de Spearman, puesto que las variables cualitativas categóricas, con un nivel de significación de 0,05.

Conclusión final indica que existe una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017 ($r=0,812$ y $p=0,000$).

Palabras clave: Habilidades gerenciales, relaciones interpersonales

Abstract

The objective of this research work is to determine the relationship of managerial skills and interpersonal relations in the Regional Government of Junin 2017

The type of research is basic, descriptive and correlational. Non-experimental design: Cross section. The population was made up of 165 workers. The technique used is the survey, instrument: Questionnaire of managerial skills and human relations. With the information collected, the validity of the construct and the reliability of the instrument were obtained, using the SPSS (version 23), also presented reliability table and the construct validity of the instrument; Using the Spearman Rho statistician, since categorical qualitative variables, with a significance level of 0.05.

Conclude that there is a strong relationship between managerial skills and interpersonal relations in the regional government Junin 2017 ($r = 0.812$ and $p = 0.000$)

Keywords: Management skills, interpersonal relationships

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

En Cuba, Jorna, Castañeda y Veliz (2016), en su investigación titulada *La percepción de habilidades directivas en hombres y mujeres para la dirección de salud en Cuba*, se refirió a la percepción de habilidades directivas en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba, aplicaron un cuestionario a 56 directores de policlínicos, hospitales y direcciones municipales de salud, sus resultados: indican que ninguna de las habilidades de liderazgo que se estudian atribuibles al sexo, demuestran una diferencia significativa estadísticamente entre los hombres y las mujeres, hallándose mayor frecuencia en las mujeres en cuanto a que la flexibilidad en su desempeño, su organización y planificación del trabajo, su mejor orientación hacia las personas, su capacidad de comunicación y de negociación y el trabajo en equipo, son acciones más representativas de su propio sexo. Los hombres atribuyeron más fuertemente la innovación y la visión estratégica a su sexo, sus conclusiones finales se identifican por sexo un grupo de habilidades de liderazgo en la dirección en el sector de la salud según la percepción de los directivos masculinos o femeninos, sin demostrar que existan diferencias atribuibles a uno u otro sexo.

En Córdoba, España. Pereda, López y González (2014), llevaron a cabo una investigación titulada: *Las habilidades directivas como ventaja competitiva, Universidad de Córdoba, España*, es un estudio teórico inicial del sector público, su objeto de estudio se refirió al análisis de la valoración de las habilidades directivas de los directivos públicos, en la que trataba de descubrir una relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas. El estudio sobre el sector público nacional, del desempeño de los directivos públicos y las habilidades directivas con la aplicación de técnicas estadísticas de contraste.

Concluyó que si existía una relación entre el desempeño de los directivos públicos y las habilidades directivas. En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. El mejor conocimiento del sector

público, la importancia de contar con directivos públicos competentes, y fundamentalmente, destacar la importancia capital que tiene el desarrollar habilidades directivas en todos los niveles, jerárquicos como estrategia de poner en valor al recurso principal del sector público, que no es otro que su capital humano.

Serrano (2011) en su Investigación *Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales*. El trabajo de investigación se realizó en torno a un estudio bibliográfico. Llegando a las siguientes conclusiones: La conclusión más inmediata del presente trabajo tiene que ver con algo que ya intuíamos desde el comienzo: una vez más, se evidencia que “no hay nada nuevo bajo el sol”. Las hoy llamadas competencias directivas no constituyen el gran descubrimiento de nuestro tiempo. En efecto, el concepto existe desde tiempos inmemoriales, cuando los clásicos griegos vislumbraron, con extraordinaria lucidez, las cualidades que ha de poseer un buen gobernante, un buen directivo. Cabe reconocer, eso sí, la utilidad práctica que representa para los directivos el poder contar con una serie de hábitos críticos definidos en un contexto actual, y ordenados en una clasificación.

Benvenuto, Monge y Zanini (2012), realizaron un estudio en la Universidad de Oriente, El Salvador, sobre: *La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar*. Concluye que el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo – docente. La incidencia de las relaciones interpersonales, el desempeño escolar es un tema recurrente en la escuela que hoy nos toca vivir como docente y como investigadores. La comunicación, el desempeño profesional y el rol de docente se construyen en todos los integrantes de la institución, en el marco de la pertenencia a la misma, para la creación productiva, el intercambio de saberes y la generación de cultura.

López (2011), realizó un estudio acerca de *Relaciones Interpersonales entre los docentes de Instituto de Educación Básica Cooperativa como factor determinante de la Comunicación*. En sus conclusiones refiere que las relaciones interpersonales se fortalecen en el proceso educativo, permitiéndoles el desarrollo

de habilidades para una comunicación de manera efectiva, buscando soluciones en la resolución de conflictos, refiriendo que las relaciones interpersonales en el proceso educativo hacen posible que la comunicación sea abierta y comprensible.

Ferrer y Clemenza (2013), en su tesis: *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño, Venezuela*, se observó que la realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana y que teniendo en cuenta su desempeño distintivo sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado; además, se sustenta en una investigación descriptiva, de campo, asimismo, realizó un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%).

Vera (2015) refirió que en toda relación laboral con otras personas los valores interpersonales permiten apreciar el sistema de influencia que tiene una persona y que se reflejan en sus conductas, habilidades y formas de afrontar las dificultades. Guamán (2013) considera que las creencias, emociones y formas de actuar de las personas en sus centros de trabajo, son las que contribuyen a la formación de valores institucionales. Por su parte Gordon (1979) considera a los valores interpersonales como aquellas características que reúne una persona y que le permiten orientar sus acciones de interacción, pensamientos y sentimientos.

Ferrer y Clemenza (2006) explican que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades en todos los procesos de desarrollo organizacional. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores realicen sus funciones

asignadas de forma gustosa y efectivamente, no solo para realizar actividades por que las tengan que realizar.

Edwards y Cable (2009) quienes encontraron que la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral. Por otra parte, la teoría de la Auto-Determinación de Ryan y Deci sobre la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2008) consideran que una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas **con otros y si** estas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción.

En cuanto a los principios de la gestión directriz. Según Chaparro (2012). Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque participativo permitiendo la participación de todos los niveles de la organización en el desarrollo de las organizaciones, conociendo que cada institución es una organización específica, por esta razón, cada uno debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Según Santana (2016), en su estudio: *Habilidades directivas y toma de decisiones en la micro red El Agustino 2016*, resume, que el objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación de las Habilidades directivas y toma de decisiones en el centro de salud Bethania, microred el Agustino. La metodología fue básica descriptiva y correlacional. Su diseño fue de tipo no experimental: Corte transversal. La población para el periodo 2016 está conformada por 40 trabajadores profesionales del centro de salud Bethania, El Agustino. En su recolección de datos utilizaron la encuesta, el instrumento fue el Cuestionario de habilidades gerenciales y toma de decisiones, obteniendo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, usando el programa estadístico SPSS, versión 23. Utilizaron el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, en un nivel de significación de 0,05. En conclusión determinaron que

existe una relación directa, alta y significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en la microred El Agustino ($r= 0,748$ $p= 000$).

Asimismo, Aguilar y Guerrero (2014), realizaron un estudio: *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal*, en la que los administradores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; prevaleciendo la desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no refieren una estrategia de motivación demostrando ineficacia en la solución de conflictos. En sus conclusiones demuestran que los directores necesitan tener tres habilidades administrativas básicas, los profesores refieren que los directores deberían saber explicar cómo se debe articular la función de las necesidades de la institución, la personalidad y formación intelectual del director que tiene influencia positiva en la cultura organizacional del docente.

Según Minaya (2014), en su tesis titulada: *Relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 UGEL 06 distrito San Juan de Lurigancho* para optar el grado de Maestro con mención en administración de la educación, como primera conclusión se tiene: En la prueba realizada a la hipótesis directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el clima institucional, porque el 36% de docentes considera que es buena, es decir, a mayor nivel de relaciones interpersonales se ha determinado que el nivel de clima institucional es mayor y viceversa. Como segunda conclusión se tiene: En el análisis estadístico realizado a la hipótesis específica, se demuestra estadísticamente que existe relación directa y significativa entre habilidades sociales y el clima institucional, porque el 39.2% de docentes considera que es buena, es decir, a mayor nivel de Habilidades Sociales, mayor es el nivel de clima Institucional y viceversa. Tercera conclusión: De la segunda prueba de hipótesis específica obtenemos que existe relación directa y significativa entre la autoestima y el clima institucional, porque 42,3% de docentes considera que es buena, es decir, a mayor nivel de autoestima es mejor el clima institucional en las instituciones educativas del nivel primaria de la red 12 UGEL 06 del distrito de Lurigancho 2013. Cuarta conclusión: prueba de hipótesis específica, podemos notar que existe relación directa y significativa entre el

trabajo en equipo y clima institucional, porque el 33,8% de docentes opinan que es buena, es decir, a mayor nivel de trabajo en equipo, mayor es el clima institucional y viceversa en las instituciones educativas del nivel primaria en la red 12 UGEL 06 del distrito de Lurigancho 2013. El estudio se enmarca dentro de las investigaciones cuantitativas de carácter descriptivas correlacional.

Asimismo, Dextre y Sandoval (2013), en su investigación titulada: *Comunicación organizacional y las relaciones interpersonales entre docentes de la I.E. N° 6062 Villa El Salvador 2013*, tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en docencia y gestión educativa, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales entre docentes, asimismo, obedece al enfoque cuantitativo, descriptivo de diseño no experimental transversal correlacional. Llegó a las siguientes conclusiones: Primera: La comunicación organizacional se relaciona de manera fuerte ($r=0,785$) y significativa ($p< 0,001$) con las relaciones interpersonales entre docentes de la I.E. N° 6062 de Villa El Salvador 2013. Asimismo, comprobó la hipótesis planteada y se obtuvo que la relación es alta. Segunda: La comunicación de los directivos tiene relación alta directa y significativa con las relaciones interpersonales ($r=0,718$) y significativamente ($p< 0,001$). Se probó la hipótesis planteada y su relación es alta. Tercera: la comunicación tiene relación moderada directa ($r= 0,699$) y significativamente ($p>0,001$) con las relaciones interpersonales, comprobándose la hipótesis planteada. Cuarta: Los procesos de comunicación tienen relación moderada directa $r= 0,699$, y significativamente ($p< 0,001$) con las relaciones interpersonales.

Chaucha (2014), en su investigación: *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas - 2013*, Universidad Alas Peruanas, en su metodología indica que fue un estudio básico descriptivo correlacional con un diseño no experimental. La población fue de 933 docentes y su muestra de estudio de 200 docentes. En sus conclusiones indican que los docentes tienen relación con el desarrollo de competencias gerenciales existiendo una inadecuada administración

de recursos financieros, asimismo, los profesores coincidan en el desarrollo de las competencias gerenciales con la administración del personal que es poco adecuada; asimismo, los docentes desarrollaron competencias gerenciales y se organizaron y manejaron de manera adecuada los documentos de gestión, obtenidos en la prueba realizada, un valor negativo de 0,293 y un p valor de 0,003, Finalmente, según el coeficiente de correlación cuyo valor positivo fue de 0,468 y un p valor de 0,000 indicó una relación baja considerando que el valor obtenido no es producto del azar, sino de la relación entre las variables analizadas.

1.2. Fundamentación científica, técnica y humanista

1.2.1 Habilidades gerenciales

Para Chiavenato (2006), las habilidades gerenciales demostraron que:

El éxito de un administrador no depende solamente de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y de las situaciones que se presentan según sea su temperamento; depende de que el ejecutivo obtenga y no de lo que es, su desempeño resulta de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. La habilidad transforma los conocimientos en acciones, grado que tiene un gerente desarrollando una habilidad, es diferente según sea el caso que no todos poseen o usan para lograr un buen desempeño (p. 90).

Para Chiavenato, (2007):

Las habilidades deben ir acompañadas de otras competencias personales que permitan tener éxito en el ejercicio de la función directriz. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud (pp.4-5).

Madrigal (2006):

Las habilidades que los gerentes deben dominar son: la comunicación lineal, horizontal y vertical; estar consciente del riesgo implícito que conlleva tomar decisiones, tener creatividad para la innovación en

beneficio de la institución, ser líder en cada emprendimiento que realice, que sepa diligenciar su tiempo y el de las personas a su cargo, que sea asertivo y que promueva el trabajo en equipo (p. 11).

Al respecto, Albers (1997) planteó que “son condiciones de los ejecutivos triunfadores que no pueden ser considerados como absolutos, pudiendo ser aplicados, debiendo tener en cuenta las circunstancias que se presenten” (p. 89).

Serafino (2002) afirma que “el término habilidad se utiliza para expresar que la competencia social no es un rango de la personalidad, sino es un conjunto de conductas asimiladas y obtenidas” (p. 76).

Pérez y Rosales (1997), indicaron que existen tres tipos de habilidades: (a) Las habilidades humanas; (b) Las habilidades gerenciales; y (c) Las habilidades intelectuales.

Se encuentran constituidas por el uso de las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada que implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. (...). Las habilidades humanas tienen relación con la aptitud que se tiene en las relaciones interpersonales que desarrolla el ejecutivo en su función directiva. Estas se manifiestan al trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, y siempre atento a los problemas de su personal (...). Habilidades gerenciales son capacidades de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva como integrante de un grupo que logra el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (...). Habilidades intelectuales son capacidades del gerente donde ve a la empresa como un todo, donde coordina e integra los intereses de la organización y sus actividades, asimismo, percibe a la organización de manera sistémica, reconociendo sus elementos, interrelaciones como los cambios que afectan o pueden afectar de manera positiva o negativamente a la organización (p.p. 98 - 99).

Chiavenato (2006) expuso que las habilidades conceptuales, “Envuelven la visión de la organización como un todo, trabajan con facilidad las ideas y conceptos, teorías y abstracciones” (p. 5).

Un gerente que tiene buenas habilidades conceptuales es competente y comprende las variadas funciones de la organización pudiendo complementarlas entre sí, deduciendo la relación de la organización con el ambiente, así como los cambios que pueden producirse en la organización y que perturban a los demás (p. 78).

Fundamentos teóricos

Enfoques habilidades directivas

Whetten y Kim (2005) mencionan con respecto a las habilidades directivas que:

Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la producción de resultados eficaces”. Las habilidades directivas están estrechamente relacionadas a nuestras actividades diarias, y no solamente en las organizaciones e instituciones donde laboramos, sino también en las actividades académicas, familiares, sociales, etc. que realizamos y en las cuales estamos inmersos. Sin embargo, un elemento esencial para desarrollarlas y mejorar nuestro desempeño será la continua práctica de las mismas, sin ella, no podremos convertirnos en directivos eficaces, sin ella no habremos alcanzado los deseados niveles de competencia. “Lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. (pp. 62-64)

Enfoque de roles

Hellriegel (2012) afirma: "...se da cuando los directivos desempeñan sus cuatro funciones básicas en la organización de sus conductas...". (p. 14).

Son labores que ejecuta un colaborador en el cumplimiento de los objetivos de su puesto que han sido propuestos por la organización con el fin de saber cómo usan el tiempo, del mismo modo sus funciones como las realiza, sus roles interpersonales: líder, enlace de su entidad con el entorno y hacia adentro; los roles informativos: reciben y comunican información, monitor, difusor, portavoz; los roles decisorios: emprendedor, resolución de problemas, asignación de recursos.

Coomber y Barriball (2007) concluyeron que una de las variables más frecuentes analizadas ha sido la relación líder–miembro. En apoyo a lo anterior, Lau y Liden (2008) indican que existen voluminosas investigaciones que muestran que las habilidades gerenciales en la organización tienen una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, entre ellas, la satisfacción laboral. Esta relación ha sido especialmente estudiada desde la teoría del intercambio líder-miembro, en la reciente investigación de Mardanov, Maertz y Sterrett (2008) encontraron que el intercambio líder- miembro tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Reafirma estos resultados, la investigación de Gardulf, Orton, Eriksson, Undén, Arnetz, Kajermo y Nordstrom (2008) quienes también encontraron que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

Inteligencia emocional

Mayer (2008) refiere que es “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual, la información sirve de guía para nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento”. (p. 45)

Contiene capacidades, habilidades que interceden en las habilidades de una persona para lograr el éxito en todos los ambientes, las personas que trabajan en el control de sus emociones, impulsos y determinando sus actos, siendo perseverante, establecen rasgos de carácter como autodisciplina, el altruismo, características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, perseverando el empeño a pesar de las posibles frustraciones, controlando sus impulsos, de

diferir las gratificaciones, regulando sus estados de ánimo, evitando que la angustia interfiera con su razón y teniendo la capacidad de empatizar y confiar en los demás (p. 45).

Goleman (1996) plantea que para un mejor estudio dividió la inteligencia emocional en cinco competencias básicas:

Conocimiento de sí mismo, reconocer los propios estados de emociones, ánimos. Autodirección, capacidad de controlar los impulsos y estados de ánimo. Motivación, generar el trabajo por motivos distintos del dinero o la posición. Empatía, habilidad de entender la conformación emocional de otras personas. Destreza social, la pericia en el manejo de las relaciones (p. 101).

Enfoque perfiles emocionales

Davidson (2012):

Un estado emocional es la unidad más pequeña y efímera de emoción, un perfil emocional es una manera consecuente de responder a las experiencias que tenemos en nuestra vida. El perfil emocional influye en la probabilidad de sentir determinados estados emocionales, rasgos emocionales, y estados de ánimo. (p. 67)

Propuso: “el perfil emocional está configurado por seis dimensiones, el ser emocional que somos es el producto de la combinación de diferentes cantidades de estos seis componentes” (p. 23).

Resistencia; la rapidez o la lentitud que uno se recupera de la adversidad.

Actitud; el tiempo que somos capaces que dure una emoción positiva.

Intuición Social; la pericia de captar las señales sociales que emiten las personas que uno tiene a su alrededor.

Autoconciencia; el modo en que percibimos los sentimientos corporales que reflejan las emociones.

Sensibilidad al contexto; como se nos da regular nuestras respuestas emocionales para tomar en cuenta el contexto en el que nos

encontramos. Atención; lo clara y enfocada que es nuestra concentración (p. 23).

La capacidad de alcanzar metas difíciles, de lograr mantener el ánimo aun a pesar de los obstáculos, en el mundo de hoy tan cambiante, saber trabajar en equipos multidisciplinarios es desarrollar nuestras capacidades.

Enfoque competencias gerenciales

Según Gardner (1995) es “la disposición de las personas en dar solución a sus problemas reales y producir un nuevo conocimiento” (p. 53). La persona competente es talentosa, se pone de manifiesto cuando las personas tienen la capacidad para afrontar la realidad, manteniendo una correcta relación de las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. “Las habilidades directivas o gerenciales son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas hacia la práctica” (Ángel, 2009, p. 46).

Las habilidades directivas o gerenciales forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones públicas o privadas (Whetten & Kim, 2005, p. 48).

Gutiérrez (2011) afirma que “es la característica personal que diferencia a las personas; son las que los convierte en más competentes que otros, es su forma de comprender, su motivación, sus rasgos de personalidad, su percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos” (p. 4). Las competencias las clasifica en: a) laborales; b) científicas; c) ciudadanas; d) básicas; e) específicas.

Al respecto, Hellriegel (2012) indicó que son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p. 5).

El concepto de competencia no solamente indica las capacidades requeridas en el ejercicio de una actividad profesional, sino que es el conjunto de

comportamientos: tales como la facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., necesarios para el desempeño de la ocupación.

Enfoque funcional

Se da cuando las habilidades principales facilitan un trabajo efectivo a los directivos, estableciendo una relación con el dominio de los procesos de trabajo y las técnicas que propicien la realización exitosa de estas funciones, las mismas que incluyen aspectos en relación a la dirección, motivación, liderazgo, comunicaciones, conflictos, cambio y desarrollo, entre otros. Asimismo, Hampton (1991) señala que demandan el desarrollo de habilidades conductuales que faciliten elevar el nivel de influencia sobre las personas de manera individual y grupal, que le permitan alcanzar mayores niveles de participación y compromiso con la finalidad de tener un buen desempeño y lograr resultados superiores, destacan entre ellos los directores, organizadores, planificadores, líderes y controladores.

Clasificación de las habilidades gerenciales

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva.

A criterio de los autores Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías. (p. 8) “Personales, contemplan a la persona en sí. Interpersonales, relación con las demás personas. Grupales, liderazgo y trabajo en equipo”.

En ese contexto, Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2013)

Implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de

trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad. (p. 10)

Madrigal (2009) consideró que:

Las habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo. También explica que las habilidades son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento. (p. 11)

Dimensiones de las habilidades gerenciales

Chiavenato (2006) manifestó que existen tres dimensiones:

Dimensión 1: Habilidades básicas

Es la capacidad que se manifiesta a través de las actitudes, aptitudes y comportamientos que debe aplicar todo gerente en una institución que le permite conocer los problemas que enfrenta la organización y los enfrenta dando soluciones adecuadas con toma de decisiones que permitan lograr un desempeño efectivo en la organización (p. 32).

Kats et al. (1999) indicaron que: “Las habilidades básicas se encuentran relacionadas y permiten que el directivo tenga una relación de manera efectiva con sus colaboradores” (p. 67). A su vez, Alvarado (1990) afirmó: “Son las capacidades necesarias en la interacción que debe desarrollar el directivo para lograr el progreso de la organización o el área o departamento que está a su cargo” (p. 68).

Dimensión 2: Habilidades técnicas

Chiavenato (2006) definió lo siguiente:

Contienen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas que tienen relación con el trabajo y su ejecución". (p. 15), asimismo, tiene relación con el trabajo, objetos, procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador (p. 76).

Pérez (1997) y Rosales (1997), manifestaron que:

Se encuentran representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Involucra la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios en la realización de tareas específicas, las mismas que se obtienen mediante la educación formal, a través de la experiencia personal de otros (p. 56).

Kats et al. (1999) indicaron que:

Son las que envuelven el uso de conocimientos específicos y la facilidad en la aplicación de las técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos, estas técnicas tienen relación con el hacer, con el trabajo, con "objetos", sean estos físicos, concretos o procesos materiales, entre ellas tenemos la contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etc. (p. 69).

Dimensión 3: Habilidades humanas

Para Chiavenato (2006), las habilidades humanas:

Tienen relación con el trabajo, con las personas, se refiere a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales, que incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y la resolución de conflictos individuales o agrupados (p. 20).

Kats, et al. (1999) indicaron que:

Tienen relación con el trato con las personas, fácil relación interpersonal y grupal, tienen buena capacidad para comunicarse, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, tienen buena interacción personal, saben trabajar con personas y por medio de ellas (p. 72).

1.2.2 Relaciones interpersonales

Wiemann (2011) manifestó que:

En las relaciones interpersonales de una organización, la comunicación es compleja. Algunas veces suceden intransigencias de algún trabajador que desea imponer su punto de vista a otros hasta convertirse en una enemistad o que ocurra lo contrario; como consecuencia de lo primero la relación se debilita. El mejor esfuerzo consistirá en ver los aspectos positivos de aquel o aquellas personas para fortalecer y mejorar la relación. Por consiguiente, se debe tratar de mantener y conservar una buena relación entre los trabajadores, lo que implicaría que se debe buscar estrategias que permitan aceptar las debilidades y fortalezas, los defectos y las virtudes de los demás, saber convivir aceptando las diferencias (p. 13)

Para Yáñez (2012):

Es la predisposición a confiar por parte de quien confía, y se refiere a la tendencia de ver al ser humano como una persona buena y, por ende, confiable. Asimismo, Yáñez diseñó un instrumento que permite medir las relaciones interpersonales entre profesores con un modelo de 5 dimensiones de relaciones interpersonales (p. 56)

Gil y Giner (2007) citado por Cornejo (2011) precisó:

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor, el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la

familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbres o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto (p. 283).

El Bid (2009), respecto a las relaciones interpersonales, sostuvo que:

En las empresas, las relaciones interpersonales y los sistemas de comunicación interna desempeñan un papel fundamental en la solución de los conflictos resultantes de la delegación de responsabilidades, lo que facilita que se estrechen lazos de confianza entre colaboradores (p. 121).

Wiemann (2011) con respecto a ello nos mencionó que “Las relaciones interpersonales competentes son fruto de una comunicación apropiada y eficaz. Estos dos elementos necesarios para la comunicación competente colaboraron entre sí para crear satisfacción en la relación” (p. 16). Para Farías (2012), las relaciones interpersonales son:

Las habilidades que se establecen y mantienen relaciones con sus pares siendo estas satisfactorias para ambos, se caracterizan por la habilidad de dar y recibir, donde la confianza y la compasión se expresan de manera directa, por medio de palabras o conducta (p. 114).

Fundamentos teóricos

Teoría interpersonal

Sullivan (1974) citado por Vidal (2013), elaboró la teoría de las relaciones interpersonales, su aporte más significativo a la psicología y la psiquiatría. Sullivan entiende al hombre como una unidad psicosomática-social y rechaza toda posición psicológica que pretenda analizarlo desglosado de su situación, es decir, desconectado de una integración interpersonal.

Sullivan confeccionó fundamentos que le ayudaban a entender a la persona basándose siempre en las relaciones interpersonales considerado como un resultado de las fuerzas culturales que busca la satisfacción mediante el

encuentro personal con sus pares lo que origina que Sullivan considerará a la soledad como la más dolorosa de las experiencias humanas.

Teoría del apego

Según la teoría de Bowlby (2000), sostiene la teoría del Apego desde 1958, dice que la necesidad del bebé de estar próximo a su madre, de ser acunado en brazos, protegido y cuidado ha sido estudiada científicamente. La tesis fundamental de la Teoría del Apego es que el estado de seguridad, ansiedad o temor de un niño es determinado en gran medida por la accesibilidad y capacidad de respuesta de su principal figura de afecto (persona con que se establece el vínculo).

El apego proporciona la seguridad emocional del niño: ser aceptado y protegido incondicionalmente. Este planteamiento también puede observarse en distintas especies animales y que tiene las mismas consecuencias: la proximidad deseada de la madre como base para la protección y la continuidad de la especie. La teoría del apego tiene una relevancia universal, la importancia del contacto continuo con el bebé, sus cuidados y la sensibilidad a sus demandas están presentes en todos los modelos de crianza, con variaciones según el medio cultural, pero manteniéndose la universalidad de la importancia del apego. «Un niño que sabe que su figura de apego es accesible y sensible a sus demandas les da un fuerte y penetrante sentimiento de seguridad, y la alimenta a valorar y continuar la relación»

Los valores interpersonales

Vroom y Deci (1979) citado por Méndez (2013):

Factores tan importantes como las reacciones temperamentales y los valores tienden a perfilar la personalidad del ser humano. Podemos definir la personalidad mediante rasgos, generalmente de tipo bipolar: dominante-sumiso, activo-pasivo, seguro-inseguro... fruto de las relaciones interpersonales que día a día se van sucediendo. Factores que

obedecen a las diferentes escalas de valores que los sujetos se hacen para estar en el mundo, constituyendo la base de su motivación. Estos valores se concretan, con el tiempo, en metas y objetivos de vida que dirigen las acciones del sujeto hacia su consecución para alcanzar el grado de satisfacción deseado. Se considera el valor como la satisfacción que la persona puede potencialmente derivar de un estímulo ambiental (p. 89).

Ojeda (2008), citado por Roel (2010), clasifica los valores con relación a la personalidad, a la sociedad y a la cultura.

Personalidad, depende del grado de obligatoriedad y da lugar a una serie continua y ordenada (...) Sociedad, aquí algunos valores son más importantes dependiendo de la eficacia con que funcionen en la persona (...). Cultura se entiende en términos institucionales, que pueden ser familias políticas económicas, religiosas y educativas (p.p. 26 - 27).

Stranger (2010), los clasificó en cinco:

- a) Teórico: Propensión al conocimiento por encima de lo concreto.
- b) Económico: Se da preferencia a la utilidad para mantener una vida cómoda.
- c) Estético: Predomina la apariencia.
- d) Político predomina una inclinación amorosa hacia el otro.
- e) Religioso: Se trata de alcanzar lo más alto de la existencia.

Teoría del desarrollo psicosocial

Erikson (2000), citado por Buttera (2013), elaboró una Teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó "Teoría psicosocial", que a continuación se detalla:

Resaltó que la comprensión del 'yo' es una fuerza intensa, considerada como una capacidad ordenadora de la persona, capaz de reconciliar las fuerzas sintónicas y distónicas, resolviendo las crisis derivadas del contexto genético, cultural e histórico de cada persona (p. 41).

Resalta las etapas de desarrollo psicosexual de Freud, que integran la dimensión social y el desarrollo psicosocial (p. 42).

Planteó la definición del desarrollo de la personalidad originándose desde la infancia hasta la vejez (p.4.3).

Indagó en referencia al impacto de la cultura, la sociedad, la historia y su influencia en el desarrollo de la personalidad (p. 43).

Describiendo ocho etapas del ciclo vital que enfrentan las personas: (a) Confianza básica - desconfianza básica (b) Autonomía – duda (c) Iniciativa – culpa (d) Inventiva – inferioridad (e) Identidad vs Difusión (f) Intimidad frente a aislamiento (g) Generatividad frente a estancamiento (h) Integridad – desesperación

Confianza básica - desconfianza básica, Desde el nacimiento hasta, aproximadamente, los 18 meses. Autonomía – duda, Desde los 18 meses hasta los 3 años, aproximadamente. Iniciativa – culpa Desde los 3 hasta los 5 años, aproximadamente. Inventiva – inferioridad Desde los 5 hasta los 13 años, aproximadamente. Búsqueda de Identidad vs Difusión de Identidad Desde los 13 hasta los 21 años, aproximadamente. Intimidad frente a aislamiento. Desde los 21 hasta los 40 años, aproximadamente, Generatividad frente a estancamiento. Desde los 40 hasta los 60 años, aproximadamente, Integridad – desesperación. Desde, aproximadamente, los 60 años hasta la muerte.

Teoría del intercambio social

Propuesta por Tubbs y Moss (2000), se fundamenta en las predicciones que tienen las personas cuando se relacionan, asimismo, las personas calculan el costo y el beneficio de sus relaciones siendo capaces de elegir las acciones que les favorezcan. “Todo individuo entra y permanece en una relación únicamente en la medida que esta es suficientemente satisfactoria en términos de sus recompensas y costos” (Tubbs y Moos, 2009).

Destacándose entre ellos:

Los humanos buscan la recompensa y evitan el castigo. Estos son actos naturales. Las escalas que los humanos utilizan para evaluar costos y recompensas varían en el tiempo y de una persona a otra.

La presente teoría se fundamenta en el valor de que las personas dan a sus relaciones, radicando en que ya no tiene mucha variación en cuanto al nivel de valoración que cada colaborador a sus relaciones.

Mantenimiento de la relación

Es la clave del éxito o fracaso dentro de una relación interpersonal.

Teoría de las dialécticas relacionales (TDR)

Propuesta por Baxter y Montgomery (1996). "Mantiene que la vida relacional se caracteriza por tensiones continuas entre impulsos contradictorios". (p. 71)

Premisas:

Las relaciones no son lineales, sufren alteraciones entre deseos que se contradicen.

Las relaciones se caracterizan por el cambio.

Las relaciones se caracterizan por sus contradicciones. Esto es lo que provoca la tensión.

Para evitar que la tensión aumente, la comunicación es esencial.

Esta teoría acierta en cuanto al constante cambio dentro de las relaciones.

Dimensiones de la variable Relaciones interpersonales

Dimensión 1: Competencia

Yáñez (2012) hace referencia al conjunto de cualidades que necesita la habilidad, experiencia y conocimientos para elaborar las actividades en algunos dominios específicos dentro de un componente crítico de la confiabilidad.

Competencia, según García (2009), es:

El conjunto de atributos que posee una persona es lo que le permite desarrollar una acción efectiva en determinado lugar. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de la persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a los resultados u objetivos que tiene la organización. (p.22)

Dimensión 2: Apertura

Yáñez (2012) menciona: “Exposición de la propia vulnerabilidad y compartir información relevante del trabajo como un esfuerzo por ser sincero y revelar sentimientos personales” (p. 31)

Berlo (1991) señala:

El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás (p. 38).

Dimensión 3: Integridad

Yáñez (2012) afirma: “Es la manifestación de una conducta que se refiere a sus palabras y sus acciones al cumplimiento de las promesas o consistencia con la conducta pasada”.

Mayer et al. (1995) afirman: Esta dimensión demuestra una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada. Además, esta dimensión tiene dos componentes más: decir la verdad, asumiendo la responsabilidad de un error y no distorsionar los hechos y ser justo, es decir, igualdad al considerar los intereses de otros.

Dimensión 4: Benevolencia

Yáñez (2012) señaló que es la dimensión generalmente más reconocida vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo que es no perjudicar o no tomar ventaja de la vulnerabilidad del otro, y otro activo, es hacer un bien al que confía siendo capaz de postergar los motivos de beneficio personales. Aspectos relacionados serían altruismo, bondad y lealtad.

Hoyt y Tarter (2004), citado por Jiménez (2011), se encuentra vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo y activo, se encuentra relacionada con el altruismo, bondad y lealtad.

Dimensión 5: Identificación

Yáñez (2012) indicó que la importancia de distinguir que la otra persona se encuentra interesada identificando las metas, valores y normas de la institución. Lo contradictorio involucra percibir al otro alienado y desvinculado de la organización.

Identificación es la importancia de percibir que las personas se interesan y se identifica con las metas, valores y normas de la institución. La Institución es el escenario más importante de socialización profesional, donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio, tienen influencia en el comportamiento y comunicación de los trabajadores; los saberes, las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; normativas laborales. Enfatiza la importancia de percibir que está interesado e identificado con la visión, misión, metas, valores y normas de la institución (Shockley, 2000).

1.3. Justificación

Es importante la presente investigación, porque pretende demostrar la relación existente entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales de los recursos humanos en las áreas administrativas y operativas del Gobierno Regional de Junín

El propósito fundamental es identificar las relaciones laborales que ejecuta el director en favor del personal, el desempeño laboral de los recursos humanos, la gestión y el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial o gubernamental así como de la evaluación para el cumplimiento adecuado de las metas institucionales, a partir de las políticas administrativas existentes en el Gobierno Regional de Junín.

1.3.1. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, se revisarán los antecedentes del tema investigado a nivel nacional e internacional, y las teorías, enfoques y tendencias teóricas, que nos permitirán estudiar y enfocar los objetivos, las hipótesis y las variables en estudio.

1.3.2. Justificación práctica

En el aspecto práctico, servirá para que los agentes y operadores del proceso administrativo en las áreas administrativas y operativas del Gobierno Regional de Junín, tomen mayor conciencia sobre los problemas y riesgos que se suscitan por una mala habilidad gerencial por parte de los ejecutivos, ya que su dirección es relevante para mantener las buenas relaciones interpersonales y en consecuencia asegurar un buen desempeño laboral, los resultados permitirán proponer posibles soluciones al problema, analizando los errores actuales buscando estandarizar los problemas encontrados que los ejecutivos deberán tomar en cuenta

En este aspecto, se tendrá en cuenta la observación del proceso de gestión de la administración regional y verificar en el terreno si se están cumpliendo los objetivos estratégicos propuestos en los planes de acción regional para lo cual se aplicarán los instrumentos de recojo de información pertinentes.

1.3.3. Justificación metodológica

En el ámbito metodológico, contribuirá a desarrollar la investigación científica con eficacia, satisfaciendo las necesidades de información y conocimiento del método científico con el fin de aportar al conocimiento de la

realidad administrativa y operativa en el gobierno regional y su servicio de atención a la comunidad, así como de la transparencia informativa.

Asimismo, el estudio permitirá encarar situaciones problemáticas de la investigación y definir algunas recomendaciones que tiendan a controlar los factores negativos con respecto a las dificultades que se presentan en los procesos administrativos y operativos institucionales y en los cuales participan los trabajadores y directivos de la gestión y dirección en la prestación de los servicios públicos en el ámbito regional.

1.4. Problema

1.4.1. Realidad problemática

En los últimos años, los países de América Latina han tenido importantes transformaciones en sus organizaciones que involucran las habilidades gerenciales como uno de los pilares fundamentales en las relaciones interpersonales, siendo considerada la calidad, puesto que es un requisito fundamental que se encuentra orientada a facilitar seguridad a los colaboradores, restando los riesgos en la prestación de servicios; sobrellevando la insuficiencia de implementar el sistema de gestión en la institución debiendo ser evaluado de manera regular y logrando mejoras progresivas en cuanto a su rendimiento.

En el Perú, es difícil que haya líderes, puesto que su función es conseguir que su personal se adhiera a los cambios, no teniendo nada que ver su acuerdo o desacuerdo con los mismos, asimismo, el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir. Planificando, organizando controlando las actividades de una organización, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución.

En las Instituciones públicas, el desarrollo de las habilidades gerenciales es un tema de preocupación ya que el personal produce poco y no gestionan cómo deben ser sus conocimientos, no alcanzando los estándares de calidad en el sector público. Por ello, la institución debe capacitar continuamente al personal en las áreas de desarrollo de estrategias, etc. Pero todos los colaboradores no participan, situación que es un problema por resolver.

En este contexto, con el fin de reconocer la necesidad de aplicar una buena habilidad gerencial por parte del ejecutivo que podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de la institución. Por ello, frente a la escasa preocupación por aplicar adecuadamente una buena habilidad gerencial y ante la imperiosa necesidad de un avance sustantivo en el desarrollo institucional que impacte en el mejoramiento de un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores es que se plantea y se lleva a cabo esta investigación.

1.4.2. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

1.5.2 Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre las Habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

Existe una relación significativa entre las Habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

Existe una relación significativa entre las Habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las Habilidades gerenciales en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

1.6.2 Objetivo específico

Determinar la relación entre las Habilidades básicas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

Determinar la relación entre las Habilidades técnicas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

Determinar la relación entre las Habilidades humanas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

Para el presente estudio se identificaron las siguientes variables:

2.1.1 Definición conceptual

Habilidades gerenciales

Al respecto, Albers (1997) planteó que son “condiciones de los ejecutivos triunfadores que no pueden ser considerados como absolutos, pudiendo ser aplicados, debiendo tener en cuenta las circunstancias que se presenten” (p. 89).

Relaciones interpersonales

Para Yañez (2012) es la predisposición a confiar por parte de quien confía, y se refiere a la tendencia de ver al ser humano como una persona buena y, por ende, confiable. Asimismo, Yañez diseñó un instrumento, que permite medir las relaciones interpersonales entre profesores con un modelo de 5 dimensiones de relaciones interpersonales.

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1
Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos y niveles
Habilidades básicas	Actitudes Aptitudes Comportamiento	1-8	Nunca (1)	Deficiente
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución	9-16	Casi nunca (2) A veces (3)	Eficiente Muy eficiente
Habilidades humanas	Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación	17-21	Casi siempre (4) Siempre (5)	

Tabla 2

Operacionalización de relaciones interpersonales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos y niveles
Competencia	Conocimiento	1,2,3,4,5,6,7	Escala de	
Apertura	Participativo	8,9,10,11,12,13	Likert	Mala
			Equivalencia:	Regular
Integridad	Coherencia	14,15,16,17,18,19	(1) Nunca	Buena
			(2) Casi nunca	
Benevolencia	Empatía	20,21,22,23,24	(3) A veces	
			(4) Casi siempre	
Identificación	Identidad	25,26,27,28,29,30	(5) Siempre	

2.3. Metodología

El presente trabajo tiene un enfoque de carácter hipotético deductivo.

Según Bernal (2010): Método Hipotético-Deductivo: “Es el conocimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y buscando refutar o falsear tales hipótesis, para deducir luego conclusiones que se confrontan con los hechos” (p. 81).

2.3.1. Tipo de estudio

El enfoque que tiene la presente investigación cuantitativa, a través de un análisis estadístico se buscará interpretar los datos, para poder dar respuesta a los problemas planteados. Así como lo mencionó Hernández (2010) el enfoque cuantitativo, en la medida en que los datos recogidos serán analizados con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales (grados de correlación) de investigación. (p. 68).

El tipo de investigación que se presenta es básico, pero con un alcance explicativo, ya que se pretende aportar teóricamente a lo que se sabe de los estudios de habilidades gerenciales en el sector público, para ello a través de las técnicas aplicadas se buscará explicar la relación que existen entre las variables utilizando el coeficiente de Pearson.

2.3.2. Diseño

El estudio es de diseño no experimentas, ya que las variables analizadas no serán manipuladas, solo se recogerá la información tal y cual se observa, de acuerdo con Hernández (2010) fue de diseño no experimental - transversal - correlacional.

Es no experimental, porque no existe una variable a la cual se va a manipular; es decir, no contamos con un grupo experimental. Es transversal, porque estudia a los sujetos de diferentes edades, materia de investigación en un mismo momento. Es correlacional, porque está interesada en la determinación del grado de relación existente entre las dos variables: Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales (p. 139).

En base a la teoría revisada se estructura el esquema del diseño de la investigación como sigue:

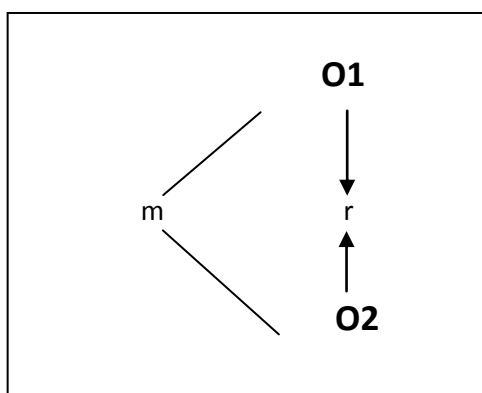


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Dónde:

m: muestra de los trabajadores

O1, O2: indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables en el caso del estudio las variables habilidades gerenciales y relaciones interpersonales

r: La relación existente entre ambas variables.

2.4. Población, muestra y muestreo

Población

Para el presente estudio se considera una población de 165 trabajadores

Carrasco (2013) se refiere a la población “como el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 237). En pocas palabras, el autor quiere decir que una población está constituida por personas o elementos cuya situación se está investigando.

Muestra

La es una porción de la población a estudiar, la forma de elección de nuestra muestra de tipo probabilística, la cual al calcular no arroja que nuestra muestra está compuesta por 117 personas. Para Carrasco (2012), la muestra es “una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y el reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos puedan generalizarse a todos los elementos que la conforman” (p. 237).

La muestra se calculará aplicando la siguiente fórmula de Arkin y Coitón.

$$n = \frac{N}{(N - 1).K^2 + 1}$$

Donde:

N = Población

K= error muestral

n = Muestra

$$n = \frac{165}{(165 - 1).0.05^2 + 1} = 117$$

Fracción de muestra:

Es una constante que resulta de la relación entre la muestra inicial (n) y la población, se utiliza la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N} = \frac{117}{165} = 0.70$$

Muestra

El tipo de muestreo es la muestra probabilística aleatoria estratificada: Al respecto Carrasco (2013), indica que “las muestras probabilísticas se basan en principios estadísticos y reglas aleatorias las cuales no están sujetas a la voluntad y arbitrariedad del investigador” (p. 241). Asimismo, Hernández et al. (2013), sostienen que “el muestreo estratificado es aquel en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p. 180).

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.5.1 Técnicas

La técnica aplicada para el recojo de información es la encuesta, la cual se realizó para el análisis de ambas variables.

Y el instrumento que se utilizó fue un cuestionario de actividades de Likert, para el recojo de información de ambas variables.

2.5.2 Instrumento de la Variable Habilidades gerenciales

Es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre la variable que tiene en mente o los medios que utilizamos en cada técnica para recolectar la información, en cuya redacción se han tomado en cuenta las variables e indicadores correspondientes (Hernández y Baptista, 2010, p. 276).

Ficha Técnica del Cuestionario de habilidades gerenciales

Autor	: José Antonio Reyes Ugaz
Procedencia	: Universidad César Vallejo
Año	: 2017
Versión	: Original en español
Edad de aplicación	: 23 años en adelante
Administración	: Individual y colectivo
Duración	: Aproximadamente 20 minutos.

Descripción de la prueba: Este cuestionario se elaboró para la recolección de datos sobre las habilidades gerenciales en el área de contabilidad y finanzas del Gobierno Regional de Junín 2017.

El cuestionario utilizó la siguiente escala valorativa:

Nunca	=	1
Casi nunca	=	2
A veces	=	3
Casi siempre	=	4
Siempre	=	5

Instrumento de la Variable: Relaciones interpersonales

Ficha Técnica del Cuestionario de Relaciones interpersonales

Nombre	: Instrumento de Medida
Autor	: Rodrigo Yañez Gallardo
Año	: 2006
Procedencia	: Chile
Edad de aplicación	: 23 años en adelante
Aplicación	: Individual o colectivo
Duración	: Aproximadamente 20 minutos.

Descripción de la prueba: El Instrumento de medida 2006, tiene la finalidad de medir la interacción que sostiene un individuo con otro en cinco dimensiones de la variable relaciones interpersonales: competencia, apertura, integridad, benevolencia, identificación, consta de 30 preguntas. El cuestionario utilizó la siguiente escala valorativa:

Nunca	=	1
Casi nunca	=	2
A veces	=	3
Casi siempre	=	4
Siempre	=	5

Validez y Confiabilidad

Validez de instrumento

El instrumento diseñado para la variable habilidades gerenciales fue sometido a la validez, Hernández *et al.* (2010, p. 201), indican que la validez "se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (...)", asimismo, puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: la relacionada el contenido, al criterio y al constructo. De acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo (2017), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertenencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo).

Para esta tarea se consultó a validadores con grado de Maestría para determinar la validez del contenido.

Tabla 3

Validación de expertos en cuestionario de las Habilidades gerenciales

N°	Nombre del experto	Suficiencia
01	Dr. Chantal Jara Aguirre	Aplicable
02	Dra. Gliria Méndez	Aplicable
03	Mg. Sonia Lidia Romera Vela	Aplicable

Los expertos en conjunto opinaron que, el instrumento sobre las habilidades gerenciales, es aplicable, porque presenta pertinencia; así como, una apropiada relevancia y claridad; por lo que consideran que hay suficiencia para ser aplicado al grupo muestral para obtener datos, los mismos que posteriormente pueden ser analizados estadísticamente.

Confiabilidad

Para determinar la fiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 277) manifiesta que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales". Se ha aplicado el programa SPSS Versión 23; donde están integrados todos los procesos que conducen a la obtención de las correlaciones ítem-total y la fiabilidad total para la variable habilidades gerenciales.

Tabla 4

Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó a 20 trabajadores en el Gobierno Regional de Junín 2017.

Tabla 5

De confiabilidad del instrumento de la variable habilidades gerenciales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	20

El valor del Alfa de Cronbach 0,889 muestra que el instrumento de la variable es confiable.

Tabla 6

De confiabilidad del instrumento de la variable relaciones interpersonales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	29

El valor del Alfa de Cronbach 0,881 muestra que el instrumento de la variable es confiable.

2.6 Métodos de Análisis de datos

Es el método inductivo y deductivo. El método inductivo, porque permite contrastar a partir de hechos observados en los problemas específicos y el problema general; y el método deductivo porque derivamos de la hipótesis general a las hipótesis específicas.

Análisis descriptivo

El análisis estadístico se realizó mediante la aplicación de procedimientos descriptivos:

Tabla de frecuencia y porcentaje y para contrastar la hipótesis de la investigación se usó la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.

Frecuencia.

Porcentaje.

Interpretación de los valores de los coeficientes de correlación según el rango de valores de Correlacion de Spearman:

Coefficiente Interpretación

0 Relación nula

0–0,2 Relación muy baja

0,2–0,4 Relación baja

0,4–0,6 Relación moderada

0,6–0,8 Relación alta

0,8 – 1 Relación muy alta

1 Relación perfecta

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

III. Resultados

3.1 Descripción de los resultados de la variable: Habilidades gerenciales

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades gerenciales

Habilidades gerenciales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	32	27,4	27,4	27,4
	Regular	72	61,5	61,5	88,9
	Buena	13	11,1	11,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

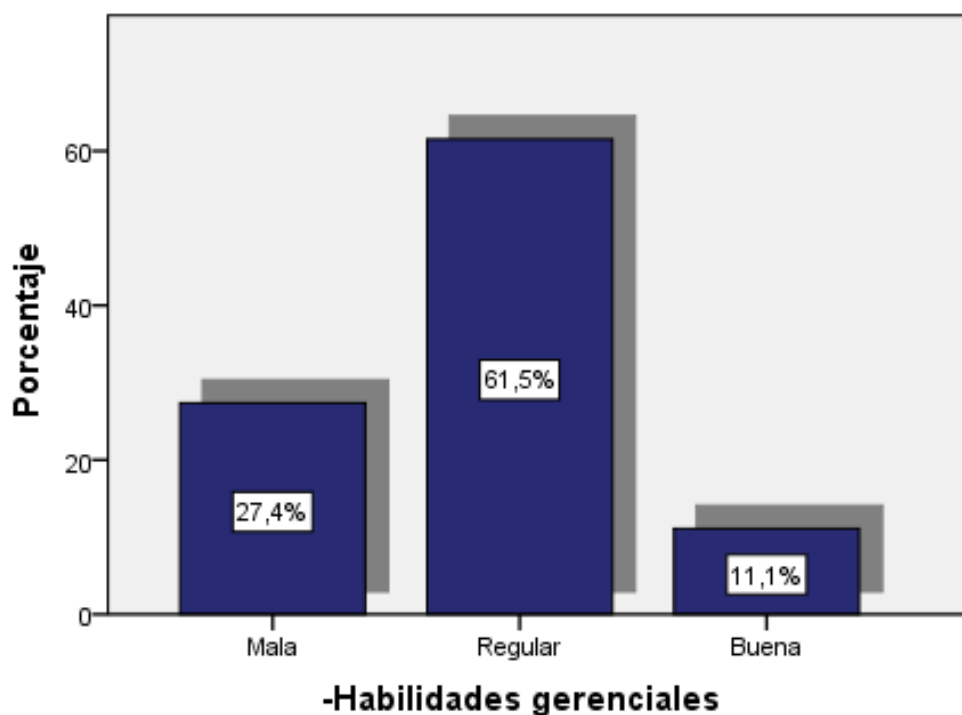


Figura 2. Distribución porcentual según niveles de habilidades gerenciales

De la tabla y figura, se evidencia que el 27,4% de los trabajadores manifiestan que se muestran malas habilidades gerenciales, el 61,5% regular y el 11,1% buenas habilidades.

Descripción de los resultados de la variable: Relaciones interpersonales

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	26	22,2	22,2	22,2
	Poco eficiente	71	60,7	60,7	82,9
	Eficiente	20	17,1	17,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

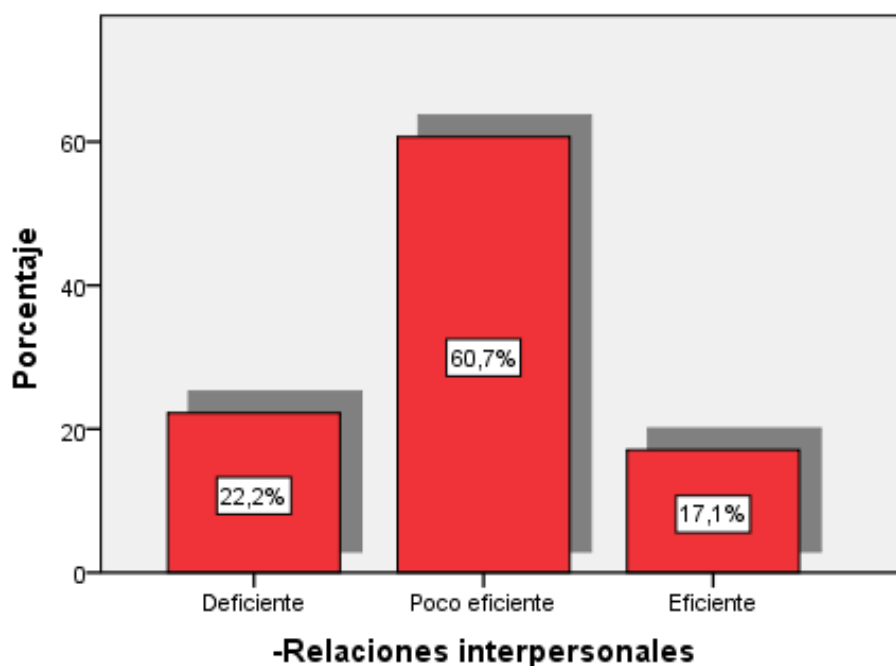


Figura 3. Distribución porcentual según niveles de relaciones interpersonales

De la tabla y figura, se evidencia que el 22,2% de los trabajadores manifiestan deficiente relaciones interpersonales, el 60,7% poco eficiente y el 17,1% eficientes relaciones interpersonales.

Descripción de los resultados de la dimensión: Habilidades básicas

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades básicas

Habilidades básicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	39	33,3	33,3	33,3
	Regular	63	53,8	53,8	87,2
	Buena	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

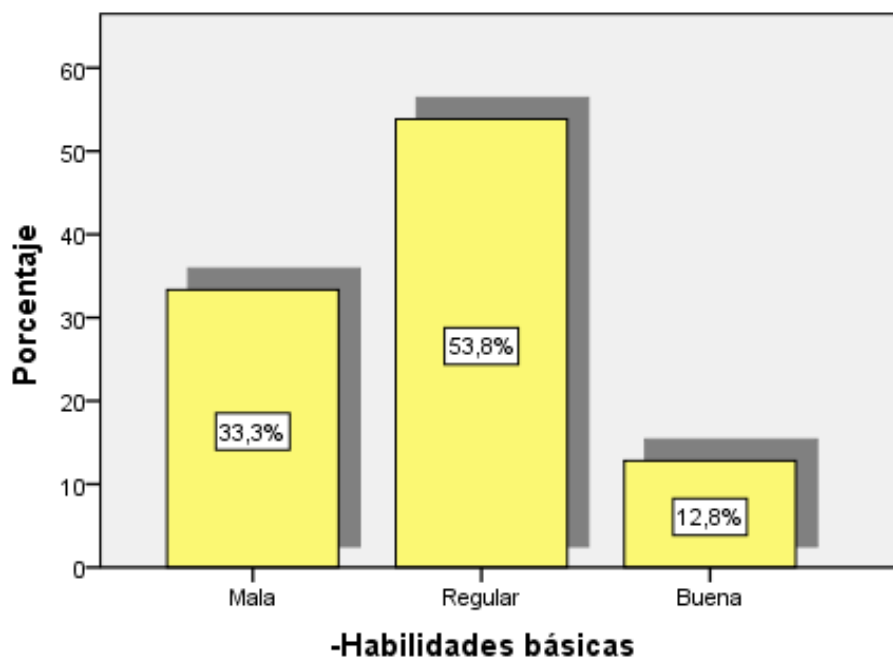


Figura 4. Distribución porcentual según niveles de habilidades básicas

De la tabla y figura, se evidencia que el 33,3% de los trabajadores manifiestan que se muestran malas habilidades básicas, el 53,8% regular y el 12,8% buenas habilidades básicas.

Descripción de los resultados de la dimensión: Habilidades técnicas

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades técnicas

Habilidades técnicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	44	37,6	37,6	37,6
	Regular	55	47,0	47,0	84,6
	Buena	18	15,4	15,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

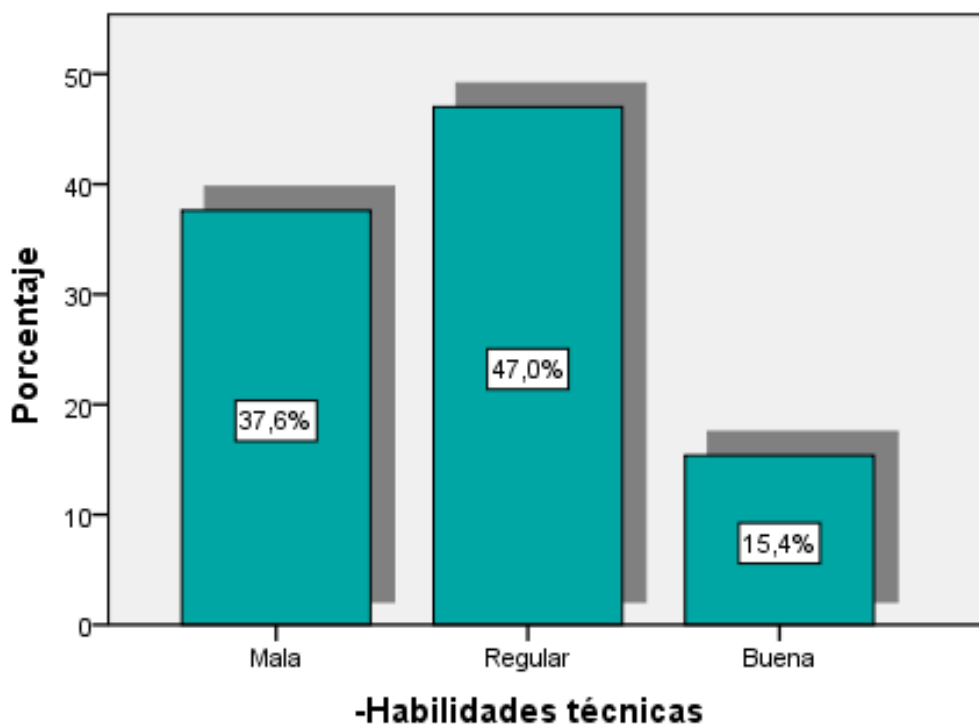


Figura 5. Distribución porcentual según niveles de habilidades técnicas

De la tabla y figura, se evidencia que el 37,6% de los trabajadores manifiestan que se muestran malas habilidades técnicas, el 47% regular y el 15,4% buenas habilidades técnicas.

Descripción de los resultados de la dimensión: Habilidades humanas

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según nivel de habilidades humanas

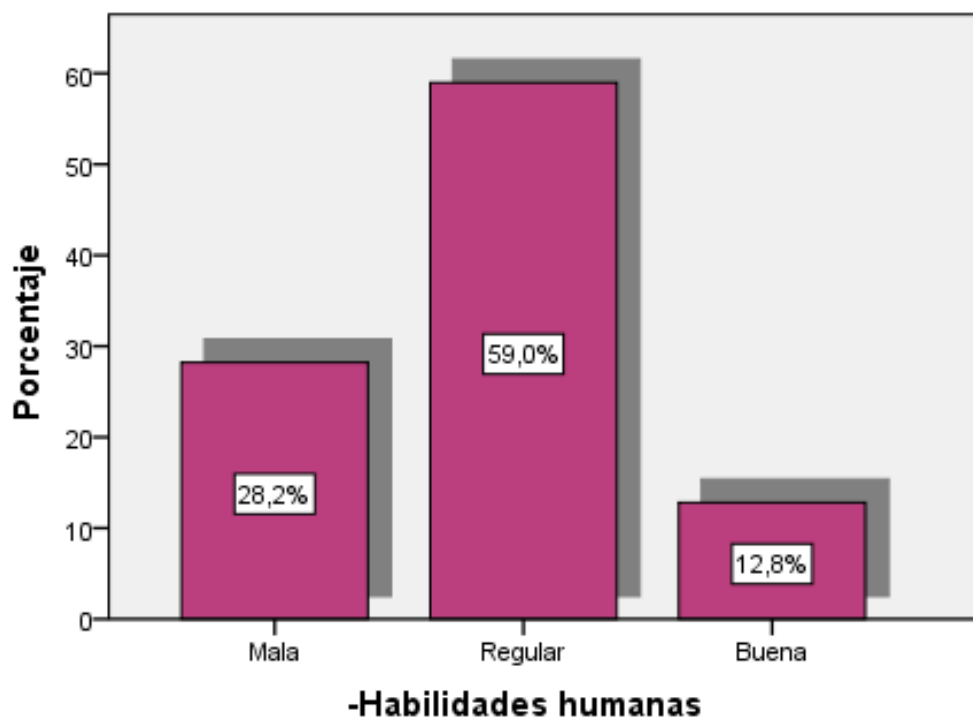


Figura 6. Distribución porcentual según niveles de habilidades humanas

De la tabla y figura, se evidencia que el 28,2% de los trabajadores manifiestan que se muestran malas habilidades humanas, el 59% regular y el 12,8% buenas habilidades humanas.

3.1 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho No existe relación entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

H1 Existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Tabla 12

De correlación de las variables habilidades gerenciales y relaciones interpersonales

			Habilidades gerenciales	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística

La significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Interpretación:

Como se observa en la tabla, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,812$) entre la variable habilidades gerenciales y la variable relaciones interpersonales. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación alta.

Hipótesis específica 1

Ho No existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

H1 Existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Tabla 13

De correlación de la dimensión habilidades básicas y la variable relaciones interpersonales

			Habilidades básicas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades básicas	Coeficiente de correlación	1,000	,688**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,688**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística

La significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Interpretación:

Como se observa en la tabla, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,688$) entre la dimensión habilidades básicas y la variable relaciones interpersonales. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada.

Hipótesis específica 2

Ho No existe relación entre las habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

H1 Existe relación entre las habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Tabla 14

De correlación de la dimensión habilidades técnicas y la variable relaciones interpersonales

			Habilidades técnicas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística

La significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Interpretación:

Como se observa en la tabla, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,748$) entre la dimensión habilidades técnicas y la variable relaciones interpersonales. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada.

Hipótesis específica 3

Ho No existe relación entre las habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

H1 Existe relación entre las habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017

Tabla 15

De correlación de la dimensión habilidades humanas y la variable relaciones interpersonales

			Habilidades humanas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1,000	,720**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	117	117
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,720**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística

La significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017.

Interpretación:

Como se observa en la tabla, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,720$) entre la dimensión habilidades humanas y la variable relaciones interpersonales. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada.

IV. Discusión

La finalidad de la investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales, luego de la estadística aplicada con los instrumentos a la muestra de estudio, los resultados del análisis estadístico de la contrastación de la hipótesis general dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,812$) entre la variable habilidades gerenciales y la variable relaciones interpersonales. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación alta, asimismo la significancia de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, rechazándose la hipótesis nula aceptándose la hipótesis alternativa, concluyendo en que existe relación entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017, resultados positivos que tienen similitud con Santana (2016) quien en su tesis Habilidades directivas y toma de decisiones en la micro red El Agustino 2016, en sus conclusiones finales determinó con el estadígrafo de correlación de spearman que existe una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y toma de decisiones en la microred El Agustino ($r= 0,748$ $p= 000$) considerado este valor como una correlación alta.

En la contrastación de la primera hipótesis específica, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r= 0,688$) entre la dimensión habilidades básicas y la variable relaciones interpersonales indicando que el grado de correlación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada, asimismo la significancia de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 permitiendo señalar que la relación es significativa, rechazando la hipótesis nula y se aceptando la hipótesis alternativa, concluyendo en que existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017, resultados que tienen similitud con López (2011), quien en su tesis: "Relaciones Interpersonales entre los docentes de Instituto de Educación Básica Cooperativa como factor determinante de la Comunicación", en sus conclusiones encontró que las relaciones interpersonales se fortalecen en el proceso educativo, permitiendo el desarrollo de habilidades para comunicarse de manera efectiva, busca soluciones para resolver conflictos. Un gran aporte indica que las relaciones interpersonales

en el proceso educativo permiten que la comunicación sea abierta y comprensible.

En la contrastación de la segunda hipótesis, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r=0,748$) entre la dimensión habilidades técnicas y la variable relaciones interpersonales. La correlación indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada, asimismo la significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, rechazándose la hipótesis nula y se aceptándose la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017, resultados que al igual que Minaya (2014) quien en su tesis relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 Ugel 06 distrito San Juan de Lurigancho, concluye que existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el clima institucional, asimismo el 36% de docentes considera que es buena es decir a mayor nivel de relaciones interpersonales se ha determinado que el nivel de clima institucional es mayor y viceversa.

Y, finalmente, en la contrastación de la tercera hipótesis específica, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman ($r=0,720$) entre la dimensión habilidades humanas y la variable relaciones interpersonales. La correlación que indica que la relación entre las variables es positiva, mostrándose un nivel de correlación moderada, y la significación de $p=0.000$ muestra que es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, rechazándose la hipótesis nula y se aceptándose la hipótesis alternativa, se concluye que: Existe relación entre las habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017, resultados positivos que no tienen similitud con Chaucha (2014), quien en su investigación: "Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas - 2013". Universidad Alas Peruanas, llegó a la conclusión de que los docentes se relacionan con el desarrollo de competencias gerenciales con una poco adecuada

administración de recursos financieros, asimismo, los docentes coinciden en el desarrollo de las competencias gerenciales con la administración del personal poco adecuada.

V. Conclusiones

Primera:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017 ($r= 0,812$ y $p= 0,000$).

Segunda:

Existe relación entre las habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017 ($r= 0,688$ y $p= 0,000$).

Tercera:

Existe relación entre las habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017 ($r= 0,748$ y $p= 0,000$).

Cuarta:

Existe relación entre las habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el gobierno regional Junín 2017 ($r= 0,720$ y $p= 0,000$).

VI. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda revisar los principales procesos y operaciones al interior de las instituciones a fin de implementar la mejora continua en cuanto a la comunicación y confianza con el personal.

Segunda:

Es importante que los directivos y trabajadores asistan a talleres de integración con la finalidad de que puedan comunicarse de manera asertiva y se mantenga la cohesión como institución.

Tercera:

El director debe establecer las buenas relaciones interpersonales para lograrlo es necesario considerar las cualidades y los aspectos positivos que posee el personal, resaltando sus méritos en su desempeño laboral.

VII. Referencias Bibliográficas

- Aguilar J. y Guerrero I. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal*.
- Albers, H. (1997). *Principios de Organización y dirección*. Ediciones Ciencia y Técnica, S. A. Segunda Edición. México.
- Baxter L. A. y Montgomery, B.M. (1996) *Relating, dialogues and dialectics*. Nueva York: Guilfor.
- Benvenuto A., Monge U. y Zanini .N.(2012). *La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar*. Universidad del Oriente El Salvador.
- Buttera, M. (2013). *Transitar Nuestras Crisis*. Editorial San Pablo.
- Chaucha J. (2014). *Las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas de la provincia de Huaylas - 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Alas Peruanas.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- Dextre C. y Sandoval J. (2013). *Comunicación organizacional y las relaciones interpersonales entre docentes de la I.E. N° 6062 Villa El Salvador 2013*. (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Erikson, E. (2000). *El ciclo vital completado*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.
- Ferrer J. y Clemenza O. (2013). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Nariño, Venezuela.

- Flores, R. (2010). *Práctica de valores en los docentes de educación básica de dos instituciones educativas públicas de la DREC-CALLAO*, tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación. Lima. Perú.
- Gil, M. y Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid. España. ESIC.
- Gutiérrez, T. (2011). *Competencias gerenciales*. Colombia. Editorial ECOE ediciones.
- Hellriegel, D. (2012). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thompson Editores.
- Hernández R., Fernández P. Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. I Mc Graw Hill. México, D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5^a. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Jorna, A., Castañeda, A. & Véliz, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1) Recuperado en 14 de octubre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100008&lng=es&tlng=e
- Kats, Fremont E. y Rosenstein, J. (1999). *Administración en las Organizaciones* (4^{ta} ed.) México: McGraw-Hill. Interamericana. DE.C.V.
- López, M. y González, L. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva*. (Tesis de Maestría). Universidad de Córdoba España.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.

- Mayer K. (2008). *Metaphor, Language and Organizational Transformation. Organization Development Journal*, 26(1), 89-98.
- Méndez J. (2013). *La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores*. Facultad de Derecho. (Tesis de Maestría). Universidad de La Laguna. España
- Minaya A. (2014). *Relaciones interpersonales y el clima institucional en las instituciones educativas de nivel primaria de la red 12 Ugel 06 distrito San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pereda (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de Doctor). Universidad de Córdoba. Argentina
- Pérez M, Rosales, R. (1997). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria*. Ediciones IESA. Edición original. Venezuela.
- Pérez M., Rosales R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall. Tercera Edición. México.
- Reyes K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guatemala.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. 3ra. Edición. México: Pearson Educación.
- Serafino, P. (2002). *Health Psychology, Biopsychosocial interactions*. U.S.A.,: *University of United States of América*.

- Vidal I. (2013). Las Semillas de Harry Stack Sullivan en la psiquiatría y la psicoterapia contemporáneas. Clínica e Investigación Relacional. *Revista electrónica de Psicoterapia*. Vol 7 (2) – Junio 2013; pp. 407-423
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ta. Edición. México: Pearson.
- Yáñez, J. (2012). *Cátedra de Introducción a la Clínica y Psicoterapia Constructivista Cognitiva*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

VIII. Anexos

ANEXOS A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																												
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre las Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?</p> <p>Problema Específico ¿Cuál es la relación entre las Habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las Habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las Habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre las Habilidades básicas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Objetivo Específico Determinar la relación entre las Habilidades básicas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Determinar la relación entre las Habilidades técnicas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Determinar la relación entre las Habilidades humanas en las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p>	<p>Hipótesis Existe relación entre las Habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Hipótesis Específicas Existe relación entre las Habilidades básicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Existe relación entre las Habilidades técnicas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p> <p>Existe relación entre las Habilidades humanas y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017</p>	<p>Operacionalización de la variable Habilidades gerenciales</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Escala</th> <th colspan="2">Niveles y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Habilidades básicas</td> <td>Actitudes Comportamiento</td> <td>1,2,3,4,5,6,7 8,9,10,11,12,</td> <td>Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</td> <td colspan="2">Deficiente Eficiente Muy eficiente</td> </tr> <tr> <td>Habilidades técnicas</td> <td>Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución</td> <td>13,14 15,16,17,18, 19,20,21</td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Habilidades humanas</td> <td>Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación</td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Niveles y Rangos		Habilidades básicas	Actitudes Comportamiento	1,2,3,4,5,6,7 8,9,10,11,12,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente Eficiente Muy eficiente		Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución	13,14 15,16,17,18, 19,20,21				Habilidades humanas	Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación				
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Niveles y Rangos																											
Habilidades básicas	Actitudes Comportamiento	1,2,3,4,5,6,7 8,9,10,11,12,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente Eficiente Muy eficiente																											
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo Procedimientos de ejecución	13,14 15,16,17,18, 19,20,21																													
Habilidades humanas	Relación con el trabajo Relación con las personas Interacción con las personas Desarrollo de cooperación																														

			Tabla 2 <i>Operacionalización de variables Relaciones Interpersonales</i>			
			Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala y valores
			Competencia	Conocimiento	1,2,3,4,5,6,7	Escala de Likert
			Apertura	Participativo	8,9,10,11,12,13	Mala
			Integridad	Coherencia	14,15,16,17,18, 19	Equivalencia: (1) Nunca Buena
			Benevolencia	Empatía	20,21,22,23,24	(2) Casi nunca
			Identificación	Identidad	25,26,27,28,29, 30	(3)A veces (4)Casi siempre (5)siempre
			Fuente: Elaborado en base al marco teórico			

ANEXOS B: INSTRUMENTO
CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES
INSTRUCCIONES.

En las páginas siguientes encontrarás una encuesta sobre habilidades directivas. Procure contestar de acuerdo a su preferencia.

Conteste todas las preguntas.

Para cada frase encontrará en la tarjeta de respuestas cinco columnas: 1, 2, 3, 4, 5 En ellas anotará sus respuestas. Para hacerlo bastará con que marque usted una X en la columna que mejor describe su caso particular. Marque de acuerdo con la siguiente clave:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES		Alternativas				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BÁSICAS					
1	El directivo solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal					
2	El directivo cuando recibe comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.					
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, llevas un registro de tu tiempo.					
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones					
5	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes					
6	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar					
7	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles					
	DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS					
8	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos					
9	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas					

10	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo					
11	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño y resultados en sus actividades laborales					
12	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable					
	DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS					
13	El directivo en una situación de conflicto trata de aliviar la situación					
14	El directivo resuelve los conflictos laborales con equidad					
15	El directivo se pronuncia a favor de sus compañeros u otros colegas según su criterio personal y uniforme					
17	El directivo no muestra prejuicios ni tonos favoritos con los trabajadores					
18	El directivo inspira confianza en subordinados, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos					
19	El directivo reconoce públicamente los esfuerzos de sus trabajadores					
20	El directivo escucha activamente a los trabajadores					
21	El directivo fomenta la participación de todos los trabajadores en las reuniones					

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES
I. Introducción

Estimado colega, a continuación, leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre las relaciones interpersonales. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

II. Indicaciones

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	COMPETENCIA					
1	Los sentimientos de los demás me afectan con facilidad					
2	Casi siempre me doy cuenta de cuándo están asustados mis amigos/as					
3	A menudo me entristece ver cosas tristes en la tele o en el cine					
4	Suelo darme cuenta rápidamente de cuándo un amigo/a está enfadado.					
5	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.					
6	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.					
7	Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.					
	APERTURA	1	2	3	4	5
8	Cuando hablamos, mis amigos/as tienen en cuenta mi punto de vista					
9	Me gusta que mis amigos/as me pregunten por qué estoy preocupado/a					
10	Mis amigos/as me comprenden					
11	Mis amigos/as no comprenden que tenga malos momentos					
12	Me siento solo/a aislado/a cuando estoy con mis amigos/as					
13	Yo confío en mis amigos/as					
	INTEGRIDAD	1	2	3	4	5
14	Tengo muchos más problemas de los que mis amigos/as creen					
15	Puedo hablar con mis amigos/as de mis problemas y dificultades					
16	Me cuesta trabajo empezar una conversación con alguien que no conozco					
17	Suelo alabar o felicitar a mis compañeros/as cuando hacen algo bien					
18	Cuando dos amigos/as se han peleado, suelen pedirme ayuda					
19	Me cuesta trabajo invitar a un conocido/a una fiesta, al cine, etc					
	BENEVOLENCIA	1	2	3	4	5
20	Suelo mediar en los problemas entre compañeros/as					

22	Involucrarse de manera activa en los grupos, asociaciones u organizaciones a las que se pertenece					
23	Ser sincero con los demás					
24	Trabajar para el bienestar de los demás					
	IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5
25	Ganarse la confianza de la gente siendo leal y honesto/a					
26	Reconocer y asumir la responsabilidad cuando se ha hecho algo mal					
27	Si tengo algún problema puedo contar con su ayuda					
28	Me cambiaría de centro si pudiera					
29	Como trabajador siempre participamos en las decisiones importantes que adopta la institución					
30	Los trabajadores está muy implicado con la institución y con su mejora					

Fuente: Instrumento adaptado de Yañez Gallardo Rodrigo

ANEXOS C: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE EXPERTOS

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): *Dr. Chantal Jara Aguirre*

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Docencia Universitaria de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015, aula 713, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales en el área de contabilidad y finanzas en el área de contabilidad y finanzas del Gobierno Regional de Junín 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. José Antonio Reyes Ugaz
D.N.I: 07416197

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Habilidades Gerenciales

Definición:

Para Chiavenato (2006) las habilidades directivas demostró que el éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Dimensiones de la variable Habilidades gerenciales

Chiavenato (2006), quien manifestó que:

Dimensión 1 habilidades básicas

Es la capacidad que se manifiesta a través de las actitudes, aptitudes y comportamientos que debe aplicar todo gerente en una institución que le permite conocer los problemas que enfrenta la organización y los enfrenta dando soluciones adecuadas con toma de decisiones que permitan lograr un desempeño efectivo en la organización (p.32).

Dimensión 2 habilidades técnicas

Chiavenato (2006) definió que:

Contienen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas que tienen relación con el trabajo y su ejecución" (p. 15), asimismo tiene relación con el trabajo, objetos, procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador. (p. 76)

Dimensión 3 habilidades humanas

Para Chiavenato (2006) Las habilidades humanas:

Tienen relación con el trabajo, con las personas, se refiere a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales, que incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y la resolución de conflictos individuales o agrupados. (p. 20).



Variable: Relaciones internacionales

Para Yáñez (2012). "es la predisposición a confiar por parte de quien confía, y se refiere a la tendencia de ver al ser humano como una persona buena y, por ende, confiable. Asimismo Yáñez diseño un instrumento, que permite medir las relaciones interpersonales entre profesores con un modelo de 5 dimensiones de relaciones interpersonales.

Dimensiones de la variable desempeño laboral

Dimensiones de la variable Relaciones interpersonales

Dimensión 1 Competencia

Yáñez (2012) esta se refiere a un grupo de cualidades tales como influencia, habilidad, expertez y conocimientos que se necesita para realizar actividades apropiadamente en algunos dominios específicos es un componente crítico de la confiabilidad.

Competencia, Según García (2009),

es el conjunto de atributos que posee una persona que le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado lugar. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de la persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a los resultados u objetivos que tiene la organización.

Dimensión 2 Apertura

Yáñez (2012)

Se refiere a la apertura en las comunicaciones, significa exponer la propia vulnerabilidad al compartir información relevante del trabajo como a un esfuerzo por ser sincero y revelar sentimientos personales

Berlo (1991)

"el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás"

Dimensión 3 Integridad

Integridad.

Yáñez (2012)

Involucra manifestar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada.

Mayer *et al.* (1995)

Esta dimensión combina mostrar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada. Además, esta dimensión tiene dos componentes más: decir la verdad, asumiendo la responsabilidad de un error y no distorsionar los hechos y ser justo, es decir, igualdad al considerar los intereses de otros.

Dimensión 4 Benevolencia

Yáñez (2012)

Es la dimensión generalmente más reconocidamente vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo que es no perjudicar o no tomar ventaja de la vulnerabilidad del otro, y otro activo, más profundo, que se refiere al hacer un bien al que confía y que es capaz de postergar los motivos de beneficio personales. Aspectos relacionados serían altruismo, bondad y lealtad.

Jiménez (2011) cita a Hoy y Tarter (2004) se encuentra vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo y activo, se encuentra relacionada con el altruismo, bondad y lealtad.

Dimensión 5 Identificación

Yáñez (2012)

Enfatiza la importancia de percibir que el otro está interesado e identificado con las metas, valores y normas de la institución. Lo opuesto implica percibir al otro alienado y desvinculado de la organización.

Identificación,

es la importancia de percibir que las personas se interesan y se identifica con las metas, valores y normas de la institución. La Institución es el escenario más importante de socialización profesional, donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio, tienen influencia en el en el comportamiento y comunicación de los trabajadores; los saberes, las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; normativas laborales. Enfatiza la importancia de percibir que está interesado e identificado con la Visión, misión, metas, valores y normas de la institución. (Shockley 2000).

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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BASICAS							
1	El directivo solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal	✓		✓		✓		
2	El directivo acepta comentarios negativos, recibiendo de manera positiva las opiniones de los demás	✓		✓		✓		
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, llevas un registro de tu tiempo.	✓		✓		✓		
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones	✓		✓		✓		
	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes	✓		✓		✓		
5	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar	✓		✓		✓		
6	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles	✓		✓		✓		
7	DIMENSIÓN:HABILIDADES TECNICAS	SI	No	SI	No	SI	No	
	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos	✓		✓		✓		
8	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas	✓		✓		✓		
9	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo	✓		✓		✓		
10	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño	✓		✓		✓		
11	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS	SI	No	SI	No	SI	No	
12	El directivo en una situación de conflicto trata de aliviar la situación	✓		✓		✓		
13	El directivo resuelve los conflictos laborales con equidad	✓		✓		✓		

14	El directivo se pronuncia a favor de sus compañeros de área según su criterio personal y uniforme	✓	✓	✓	✓
15	El directivo no muestra prejuicios ni tonos favoritos con los trabajadores	✓	✓	✓	✓
16	El directivo inspira confianza en subordinados, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos	✓	✓	✓	✓
	El directivo reconoce públicamente los esfuerzos de sus trabajadores	✓	✓	✓	✓
17	El directivo escucha activamente a los trabajadores	✓	✓	✓	✓
18	El directivo fomenta la participación de todos los trabajadores en las reuniones	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Dr. Chantal Tapa Acuña DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECCIÓN EDUCACIONAL

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ 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

10 de diciembre del 2016



Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Rangos	Fuente: elaboración propia
Habilidades básicas	Actitudes	1-8	Nunca (1)		Tabla 2
	Aptitudes		Casi nunca (2)	Mala 1-13	
	Comportamiento	9-16	A veces (3)		
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo	17-24	Casi siempre (4)	Regular 14-27	
	Procedimientos de ejecución		Siempre(5)		
Habilidades humanas	Relación con el trabajo			Buena 28-40	
	Relación con las personas				
	Interacción con las personas				
	Desarrollo de cooperación				

Operacionalización de relaciones interpersonales

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles
Competencia	Conocimiento	1,2,3,4,5,6,7	Escala de Likert	
Apertura	Participativo	8,9,10,11,12,13	Equivalencia:	Mala
Integridad	Coherencia	14,15,16,17,18,19	(1) Nunca	Regular
Benevolencia	Empatía	20,21,22,23,24	(2) Casi nunca	Buena
Identificación	Identidad	25,26,27,28,29,30	(3)A veces	
			(4) Casi siempre	
			(5) Siempre	

Fuente: elaboración propia

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RELACIONES INTERPERSONALES

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	COMPETENCIA							
1	Los sentimientos de los demás me afectan con facilidad	✓		✓		✓		
2	Casi siempre me doy cuenta de cuándo están asustados mis amigos/as	✓		✓		✓		
3	A menudo me siento triste al ver escenas tristes en la tele o en el cine	✓		✓		✓		
4	Suelo darme cuenta rápidamente de cuándo un amigo/a está enfadado.	✓		✓		✓		
5	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	✓		✓		✓		
	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	✓		✓		✓		
6	Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.	✓		✓		✓		
	APERTURA							
7	Cuando hablamos, mis amigos/as tienen en cuenta mi punto de vista	SI	No	SI	No	SI	No	
8	Me gusta que mis amigos/as me pregunten por qué estoy preocupado/a	✓		✓		✓		
9	Mis amigos/as me comprenden cuando tengo algún problema	✓		✓		✓		
10	Mis amigos/as no comprenden que tenga malos momentos	✓		✓		✓		
11	Me siento solo/a aislado/a cuando estoy con mis amigos/as	✓		✓		✓		
12	Yo confío en mis amigos/as	✓		✓		✓		
	INTEGRIDAD							
13	Tengo muchos más problemas de los que mis amigos/as creen	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Puedo hablar con mis amigos/as de mis problemas y dificultades	✓		✓		✓		
15	Me cuesta trabajo empezar una conversación con alguien que no conozco	✓		✓		✓		
16	Suelo alabar o felicitar a mis compañeros/as cuando hacen algo bien	✓		✓		✓		
17	Cuando dos amigos/as se han peleado, suelen pedirme ayuda	✓		✓		✓		
18	Me cuesta trabajo invitar a un conocido/a una fiesta, al cine, etc	✓		✓		✓		
	BENEVOLENCIA							
19	Suelo entender los problemas de compañeros/as	SI	No	SI	No	SI	No	
20	Me involucro de manera activa en los grupos, asociaciones u organizaciones a las que se pertenezco	✓		✓		✓		
21	Soysincero con los demás	✓		✓		✓		
22	Trabajo pensando en el bienestar de la institución	✓		✓		✓		
	IDENTIFICACION							
23	Ganarse la confianza de la gente siendo leal y honesto/a	SI	No	SI	No	SI	No	
24	Reconocer y asumir la responsabilidad cuando se ha hecho algo mal	✓		✓		✓		
25	Si tengo algún problema puedo cuento el apoyo de mis compañeros	✓		✓		✓		

26	Me cambiaría de centro si pudiera					
27	Como trabajador siempre participamos en las decisiones importantes que adopta la institución	✓	✓	✓	✓	✓
28	Los trabajadores está muy implicado con la institución y con su mejora	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. CAROLINA AGUIRRE DNI: 33.451.905

Especialidad del validador: SECTOR EDUCACIONAL

10 de diciembre del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto léxico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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



 Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): *Dn. Glidia Méndez*

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Docencia Universitaria de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015, aula 713, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales en el área de contabilidad y finanzas en el área de contabilidad y finanzas del Gobierno Regional de Junín 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. José Antonio Reyes Ugaz
D.N.I: 08030828

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Habilidades Gerenciales

Definición:

Para Chiavenato (2006) las habilidades directivas demostró que el:

éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Dimensiones de la variable Habilidades gerenciales

Chiavenato (2006), quien manifestó que:

Dimensión 1 habilidades básicas

Es la capacidad que se manifiesta a través de las actitudes, aptitudes y comportamientos que debe aplicar todo gerente en una institución que le permite conocer los problemas que enfrenta la organización y los enfrenta dando soluciones adecuadas con toma de decisiones que permitan lograr un desempeño efectivo en la organización (p.32).

Dimensión 2 habilidades técnicas

Chiavenato (2006) definió que:

Contienen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas que tienen relación con el trabajo y su ejecución" (p. 15), asimismo tiene relación con el trabajo, objetos, procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador. (p. 76)

Dimensión 3 habilidades humanas

Para Chiavenato (2006) Las habilidades humanas:

Tienen relación con el trabajo, con las personas, se refiere a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales, que incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y la resolución de conflictos individuales o agrupados. (p. 20).

Variable: Relaciones internacionales

Para Yáñez (2012). "es la predisposición a confiar por parte de quien confía, y se refiere a la tendencia de ver al ser humano como una persona buena y, por ende, confiable. Asimismo Yáñez diseño un instrumento, que permite medir las relaciones interpersonales entre profesores con un modelo de 5 dimensiones de relaciones interpersonales.

Dimensiones de la variable desempeño laboral

Dimensiones de la variable Relaciones interpersonales

Dimensión 1 Competencia

Yáñez (2012) esta se refiere a un grupo de cualidades tales como influencia, habilidad, expertez y conocimientos que se necesita para realizar actividades apropiadamente en algunos dominios específicos es un componente crítico de la confiabilidad.

Competencia, Según García (2009),

es el conjunto de atributos que posee una persona que le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado lugar. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de la persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a los resultados u objetivos que tiene la organización.

Dimensión 2 Apertura

Yáñez (2012)

Se refiere a la apertura en las comunicaciones, significa exponer la propia vulnerabilidad al compartir información relevante del trabajo como a un esfuerzo por ser sincero y revelar sentimientos personales

Berlo (1991)

"el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás"

Dimensión 3 Integridad

Integridad.

Yáñez (2012)

Involucra manifestar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada.

Mayer *et al.* (1995)

Esta dimensión combina mostrar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada. Además, esta dimensión tiene dos componentes más: decir la verdad, asumiendo la responsabilidad de un error y no distorsionar los hechos y ser justo, es decir, igualdad al considerar los intereses de otros.

Dimensión 4 Benevolencia

Yáñez (2012)

Es la dimensión generalmente más reconocidamente vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo que es no perjudicar o no tomar ventaja de la vulnerabilidad del otro, y otro activo, más profundo, que se refiere al hacer un bien al que confía y que es capaz de postergar los motivos de beneficio personales. Aspectos relacionados serían altruismo, bondad y lealtad.

Jiménez (2011) cita a Hoy y Tarter (2004) se encuentra vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo y activo, se encuentra relacionada con el altruismo, bondad y lealtad.

Dimensión 5 Identificación

Yáñez (2012)

Enfatiza la importancia de percibir que el otro está interesado e identificado con las metas, valores y normas de la institución. Lo opuesto implica percibir al otro alienado y desvinculado de la organización.

Identificación,

es la importancia de percibir que las personas se interesan y se identifica con las metas, valores y normas de la institución. La Institución es el escenario más importante de socialización profesional, donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio, tienen influencia en el en el comportamiento y comunicación de los trabajadores; los sabers, las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; normativas laborales. Enfatiza la importancia de percibir que está interesado e identificado con la Visión, misión, metas, valores y normas de la institución. (Shockley 2000).

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RELACIONES INTERPERSONALES

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	COMPETENCIA							
1	Los sentimientos de los demás me afectan con facilidad	✓		✓		✓		
2	Casi siempre me doy cuenta de cuándo están asustados mis amigos/as	✓		✓		✓		
3	A menudo me siento triste al ver escenas tristes en la tele o en el cine	✓		✓		✓		
4	Suelo darme cuenta rápidamente de cuándo un amigo/a está enfadado.	✓		✓		✓		
5	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	✓		✓		✓		
6	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	✓		✓		✓		
	ME ESFUERZO POR TENER UN BUEN ESTADO DE ÁNIMO.	✓		✓		✓		
	APERTURA							
7	Cuando hablamos, mis amigos/as tienen en cuenta mi punto de vista	✓		✓		✓		
8	Me gusta que mis amigos/as me pregunten por qué estoy preocupado/a	✓		✓		✓		
9	Mis amigos/as me comprenden cuando tengo algún problema							
10	Mis amigos/as no comprenden que tenga malos momentos							
11	Me siento solo/a aislado/a cuando estoy con mis amigos/as							
12	Yo confío en mis amigos/as							
	INTEGRIDAD							
13	Tengo muchos más problemas de los que mis amigos/as creen	✓		✓		✓		
14	Puedo hablar con mis amigos/as de mis problemas y dificultades							
15	Me cuesta trabajo empezar una conversación con alguien que no conozco							
16	Suelo alabar o felicitar a mis compañeros/as cuando hacen algo bien							
17	Cuando dos amigos/as se han peleado, suelen pedirme ayuda							
18	Me cuesta trabajo invitar a un conocido/a una fiesta, al cine, etc							
	BENEVOLENCIA							
19	Suelo entender los problemas de compañeros/as	✓		✓		✓		
20	Me involucro de manera activa en los grupos, asociaciones u organizaciones a las que se pertenezco							
21	Soysincero con los demás							
22	Trabajo pensando en el bienestar de la institución							
	IDENTIFICACION							
23	Ganarse la confianza de la gente siendo leal y honesto/a	✓		✓		✓		
24	Reconocer y asumir la responsabilidad cuando se ha hecho algo mal							
25	Si tengo algún problema puedo cuento el apoyo de mis compañeros							

26	Me cambiaría de centro si pudiera							
27	Como trabajador siempre participamos en las decisiones importantes que adopta la institución							
28	Los trabajadores está muy implicado con la institución y con su mejora							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

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

Apellidos y nombres del juez validador .Dr/ Mg

Especialidad del validador: Mtro. del Valle, Mg. en Gerencia Educativa; Dra. en Educación; DNI: 07059554

10 de diciembre del 2016

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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



Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos	Fuente: elaboración propia
Habilidades básicas	Actitudes	1-8	Nunca (1)	Mala 1-13	Tabla 2
	Aptitudes	9-16	Casi nunca (2)		
	Comportamiento		A veces (3)		
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo	17-24	Casi siempre (4)	Regular 14-27	
	Procedimientos de ejecución		Siempre(5)		
Habilidades humanas	Relación con el trabajo			Buena 28-40	
	Relación con las personas				
	Interacción con las personas				
	Desarrollo de cooperación				

Operacionalización de relaciones interpersonales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Competencia	Conocimiento	1,2,3,4,5,6,7	Escala de Likert	Mala
Apertura	Participativo	8,9,10,11,12,13	Equivalencia:	
Integridad	Coherencia	14,15,16,17,18,19	(1) Nunca	Regular
Benevolencia	Empatía	20,21,22,23,24	(2) Casi nunca	Buena
Identificación	Identidad	25,26,27,28,29,30	(3) A veces	
			(4) Casi siempre	
			(5) Siempre	

Fuente: elaboración propia

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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSION: HABILIDADES BASICAS							
1	El directivo solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal	✓		✓		✓		
2	El directivo acepta comentarios negativos, recibiendo de manera positiva las opiniones de los demás	✓		✓		✓		
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, llevas un registro de tu tiempo.	✓		✓		✓		
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones	✓		✓		✓		
	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes	✓		✓		✓		
5	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar	✓		✓		✓		
6	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles	✓		✓		✓		
7	DIMENSION: HABILIDADES TECNICAS	SI	No	SI	No	SI	No	
	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos	✓		✓		✓		
8	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas	✓		✓		✓		
9	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo	✓		✓		✓		
10	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño	✓		✓		✓		
11	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable	✓		✓		✓		
	DIMENSION: HABILIDADES HUMANAS	SI	No	SI	No	SI	No	
12	El directivo en una situación de conflicto trata de aliviar la situación	✓		✓		✓		
13	El directivo resuelve los conflictos laborales con equidad	✓		✓		✓		

14	El directivo se pronuncia a favor de sus compañeros de área según su criterio personal y uniforme	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	El directivo no muestra prejuicios ni tonos favoritos con los trabajadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	El directivo inspira confianza en subordinados, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	El directivo reconoce públicamente los esfuerzos de sus trabajadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	El directivo escucha activamente a los trabajadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	El directivo fomenta la participación de todos los trabajadores en las reuniones	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg

Especialidad del validador: Metodología; Mg en Gerencia Educativa; Dra en Educación DNI: 07059554

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

10 de diciembre del 2016


 Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): *Mg. Sonia Lidia Romero Jela*

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Docencia Universitaria de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2015, aula 713, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y las Relaciones interpersonales en el área de contabilidad y finanzas en el área de contabilidad y finanzas del Gobierno Regional de Junín 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. José Antonio Reyes Ugaz
D.N.I: 08030828

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Habilidades Gerenciales

Definición:

Para Chiavenato (2006) las habilidades directivas demostró que el:

éxito de un administrador no solo depende de su desempeño o de su familiaridad con sus colaboradores y las situaciones, según sea su personalidad; este depende de lo que el gerente obtenga y no de lo que es, su desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Dimensiones de la variable Habilidades gerenciales

Chiavenato (2006), quien manifestó que:

Dimensión 1 habilidades básicas

Es la capacidad que se manifiesta a través de las actitudes, aptitudes y comportamientos que debe aplicar todo gerente en una institución que le permite conocer los problemas que enfrenta la organización y los enfrenta dando soluciones adecuadas con toma de decisiones que permitan lograr un desempeño efectivo en la organización (p.32).

Dimensión 2 habilidades técnicas

Chiavenato (2006) definió que:

Contienen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas que tienen relación con el trabajo y su ejecución" (p. 15), asimismo tiene relación con el trabajo, objetos, procesos materiales físicos y concretos. Es bastante fácil trabajar con objetos y con números, porque son estáticos e inertes, no contestan ni se resisten a la acción del administrador. (p. 76)

Dimensión 3 habilidades humanas

Para Chiavenato (2006) Las habilidades humanas:

Tienen relación con el trabajo, con las personas, se refiere a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales, que incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y la resolución de conflictos individuales o agrupados. (p. 20).

Variable: Relaciones internacionales

Para Yáñez (2012). "es la predisposición a confiar por parte de quien confía, y se refiere a la tendencia de ver al ser humano como una persona buena y, por ende, confiable. Asimismo Yáñez diseño un instrumento, que permite medir las relaciones interpersonales entre profesores con un modelo de 5 dimensiones de relaciones interpersonales.

Dimensiones de la variable desempeño laboral

Dimensiones de la variable Relaciones interpersonales Dimensión 1 Competencia

Yáñez (2012) esta se refiere a un grupo de cualidades tales como influencia, habilidad, expertez y conocimientos que se necesita para realizar actividades apropiadamente en algunos dominios específicos es un componente crítico de la confiabilidad.

Competencia, Según García (2009),

es el conjunto de atributos que posee una persona que le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado lugar. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de la persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a los resultados u objetivos que tiene la organización.

Dimensión 2 Apertura

Yáñez (2012)

Se refiere a la apertura en las comunicaciones, significa exponer la propia vulnerabilidad al compartir información relevante del trabajo como a un esfuerzo por ser sincero y revelar sentimientos personales

Berlo (1991)

"el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás"

Dimensión 3 Integridad

Integridad.

Yáñez (2012)

Involucra manifestar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada.

Mayer *et al.* (1995)

Esta dimensión combina mostrar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones (cumplir las promesas) o consistencia con la conducta pasada. Además, esta dimensión tiene dos componentes más: decir la verdad, asumiendo la responsabilidad de un error y no distorsionar los hechos y ser justo, es decir, igualdad al considerar los intereses de otros.

Dimensión 4 Benevolencia

Yáñez (2012)

Es la dimensión generalmente más reconocidamente vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo que es no perjudicar o no tomar ventaja de la vulnerabilidad del otro, y otro activo, más profundo, que se refiere al hacer un bien al que confía y que es capaz de postergar los motivos de beneficio personales. Aspectos relacionados serían altruismo, bondad y lealtad.

Jiménez (2011) cita a Hoy y Tarter (2004) se encuentra vinculada a la confiabilidad. Tiene dos niveles, uno pasivo y activo, se encuentra relacionada con el altruismo, bondad y lealtad.

Dimensión 5 Identificación

Yáñez (2012)

Enfatiza la importancia de percibir que el otro está interesado e identificado con las metas, valores y normas de la institución. Lo opuesto implica percibir al otro alienado y desvinculado de la organización.

Identificación,

es la importancia de percibir que las personas se interesan y se identifica con las metas, valores y normas de la institución. La Institución es el escenario más importante de socialización profesional, donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio, tienen influencia en el en el comportamiento y comunicación de los trabajadores; los sabers, las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; normativas laborales. Enfatiza la importancia de percibir que está interesado e identificado con la Visión, misión, metas, valores y normas de la institución. (Shockley 2000).



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RELACIONES INTERPERSONALES

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
COMPETENCIA								
1	Los sentimientos de los demás me afectan con facilidad	✓		✓		✓		
2	Casi siempre me doy cuenta de cuándo están asustados mis amigos/as	✓		✓		✓		
3	A menudo me siento triste al ver escenas tristes en la tele o en el cine	✓		✓		✓		
4	Suelo darme cuenta rápidamente de cuándo un amigo/a está enfadado.	✓		✓		✓		
5	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	✓		✓		✓		
6	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	✓		✓		✓		
6	Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.	✓		✓		✓		
APERTURA								
7	Cuando hablamos, mis amigos/as tienen en cuenta mi punto de vista	✓		✓		✓		
8	Me gusta que mis amigos/as me pregunten por qué estoy preocupado/a	✓		✓		✓		
9	Mis amigos/as me comprenden cuando tengo algún problema	✓		✓		✓		
10	Mis amigos/as no comprenden que tenga malos momentos	✓		✓		✓		
11	Me siento solo/a aislado/a cuando estoy con mis amigos/as	✓		✓		✓		
12	Yo confío en mis amigos/as	✓		✓		✓		
INTEGRIDAD								
13	Tengo muchos más problemas de los que mis amigos/as creen	✓		✓		✓		
14	Puedo hablar con mis amigos/as de mis problemas y dificultades	✓		✓		✓		
15	Me cuesta trabajo empezar una conversación con alguien que no conozco	✓		✓		✓		
16	Suelo alabar o felicitar a mis compañeros/as cuando hacen algo bien	✓		✓		✓		
17	Cuando dos amigos/as se han peleado, suelen pedirme ayuda	✓		✓		✓		
18	Me cuesta trabajo invitar a un conocido/a una fiesta, al cine, etc	✓		✓		✓		
BENEVOLENCIA								
19	Suelo entender los problemas de compañeros/as	✓		✓		✓		
20	Me involucro de manera activa en los grupos, asociaciones u organizaciones a las que se pertenezco	✓		✓		✓		
21	Soysincero con los demás	✓		✓		✓		
22	Trabajo pensando en el bienestar de la institución	✓		✓		✓		
IDENTIFICACION								
23	Ganarse la confianza de la gente siendo leal y honesto/a	✓		✓		✓		
24	Reconocer y asumir la responsabilidad cuando se ha hecho algo mal	✓		✓		✓		
25	Si tengo algún problema puedo cuento el apoyo de mis compañeros	✓		✓		✓		

26	Me cambiaría de centro si pudiera							
27	Como trabajador siempre participamos en las decisiones importantes que adopta la institución							
28	Los trabajadores está muy implicado con la institución y con su mejora							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SORGENUS

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg Romero Udo Sans Udo DNI: 40117025

Especialidad del validador: Estadística e investigación científica

10 de diciembre del 2016

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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



Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos	Fuente: elaboración propia
Habilidades básicas	Actitudes	1-8	Nunca (1)		Tabla 2
	Aptitudes		Casi nunca (2)	Mala 1-13	
	Comportamiento	9-16	A veces (3)		
Habilidades técnicas	Ejecución de técnicas con el trabajo	17-24	Casi siempre (4)	Regular 14-27	
	Procedimientos de ejecución		Siempre(5)		
Habilidades humanas	Relación con el trabajo			Buena 28-40	
	Relación con las personas				
	Interacción con las personas				
	Desarrollo de cooperación				

Operacionalización de relaciones interpersonales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Competencia	Conocimiento	1,2,3,4,5,6,7	Escala de Likert	
Apertura	Participativo	8,9,10,11,12,13	Equivalencia:	Mala
Integridad	Coherencia	14,15,16,17,18,19	(1) Nunca	Regular
Benevolencia	Empatía	20,21,22,23,24	(2) Casi nunca	Buena
Identificación	Identidad	25,26,27,28,29,30	(3)A veces	
			(4) Casi siempre	
			(5) Siempre	

Fuente: elaboración propia

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: HABILIDADES BASICAS							
1	El directivo solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejora personal	✓		✓		✓		
2	El directivo acepta comentarios negativos, recibiendo de manera positiva las opiniones de los demás	✓		✓		✓		
3	El directivo utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, llevas un registro de tu tiempo.	✓		✓		✓		
4	El directivo mantiene una relación abierta y confiada con alguien que pueda compartir sus frustraciones	✓		✓		✓		
	El directivo prioriza una lista de asuntos pendientes	✓		✓		✓		
5	El directivo prioriza las tareas que tienes que realizar	✓		✓		✓		
6	El directivo evita escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles	✓		✓		✓		
7	DIMENSION: HABILIDADES TECNICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
	El directivo ayuda a sus compañeros de trabajo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos	✓		✓		✓		
8	El directivo facilita la información que los compañeros requieren para lograr sus tareas	✓		✓		✓		
9	El directivo resalta el impacto importante que tiene el trabajo de todos los trabajadores como equipo	✓		✓		✓		
10	El directivo alienta y orienta a todos sus equipos de trabajo para mejorar su desempeño	✓		✓		✓		
11	El directivo promueve actitudes positivas en el trabajo, la risa y el ambiente agradable	✓		✓		✓		
	DIMENSION: HABILIDADES HUMANAS	Si	No	Si	No	Si	No	
12	El directivo en una situación de conflicto trata de aliviar la situación	✓		✓		✓		
13	El directivo resuelve los conflictos laborales con equidad	✓		✓		✓		

14	El directivo se pronuncia a favor de sus compañeros de área según su criterio personal y uniforme	/	/	/	/	/
15	El directivo no muestra prejuicios ni tonos favoritos con los trabajadores	/	/	/	/	/
16	El directivo inspira confianza en subordinados, compañeros de trabajo, superiores jerárquicos	/	/	/	/	/
	El directivo reconoce públicamente los esfuerzos de sus trabajadores	/	/	/	/	/
17	El directivo escucha activamente a los trabajadores	/	/	/	/	/
18	El directivo fomenta la participación de todos los trabajadores en las reuniones	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg Ramiro Velasco Urdue DNI: 40117025

Especialidad del validador: Investigación cuantitativa y estadística

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto leónimo formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

10 de diciembre del 2016


 Firma del Experto Informante.

Anexos D: BASE DE DATOS

Base de datos de la variable habilidades gerenciales

	HAB. BÁSICAS							HAB. TÉCNICAS					HAB. HUMANAS							
	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
1	5	4	3	3	1	2	2	4	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
2	4	2	3	4	3	1	3	3	3	4	2	2	4	2	2	3	2	1	2	1
3	4	4	5	2	2	3	2	2	4	2	1	2	2	2	5	2	5	3	2	3
4	5	5	1	3	4	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	1
5	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	5	3	3	3
6	4	4	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	3	3
7	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	4	4
8	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
9	3	5	5	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2
10	3	2	2	3	1	1	4	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1
11	2	3	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3
12	5	2	2	3	3	4	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	5	4	3	4
13	3	1	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2
14	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1
15	5	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	1	2	2	2
16	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	1	4	3	2	3	4	3	3	2	3
17	5	2	1	4	4	3	4	2	5	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3
18	2	1	2	4	1	2	1	3	4	4	2	4	4	2	4	2	1	2	1	2
19	2	2	3	3	5	2	5	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4	2	3	2
20	5	5	3	3	3	4	3	1	1	1	3	1	3	1	3	2	3	4	3	2
21	4	5	4	2	3	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	5	3	5	3	5
22	5	5	2	4	1	3	1	1	2	5	3	2	4	2	4	3	3	3	1	3
23	2	3	4	3	3	5	5	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	5	2	5
24	4	3	3	4	3	5	2	2	3	5	3	5	4	5	4	2	5	2	3	5
25	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
26	5	2	2	3	5	2	5	2	4	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5
27	3	1	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	2	3	2	5	2	2	4	1
28	1	2	1	2	1	1	3	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1
29	5	1	3	2	1	4	1	1	1	3	1	3	2	4	2	5	2	4	1	4
30	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	3
31	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2
32	5	4	5	4	5	2	3	5	2	5	5	4	5	2	5	2	5	2	4	4

33	2	4	1	3	4	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	2	2	3	4	3
34	4	2	3	2	3	3	2	3	3	5	1	2	3	4	5	4	2	3	5	3
35	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2
36	2	2	5	1	3	4	3	1	2	2	1	2	1	2	1	3	3	2	3	4
37	5	5	4	5	1	2	2	4	2	3	1	4	5	5	2	3	4	2	1	2
38	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2
39	3	1	1	2	3	1	3	2	4	3	2	3	5	4	2	3	3	1	3	1
40	2	3	2	1	2	1	2	2	1	3	3	3	1	4	1	4	4	1	2	1
41	5	1	4	1	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	3	3	3
42	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	2	5
43	3	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
44	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2
45	2	4	4	2	2	2	3	5	2	4	2	4	5	4	2	5	2	2	2	1
46	5	5	1	5	3	5	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	2	3	5	3
47	2	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	2	3	2
48	2	2	2	2	4	2	4	2	5	2	3	2	5	1	2	3	3	2	4	2
49	4	2	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3
50	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	4	2	1	2	1	2	3	2	2	2
51	1	3	1	3	1	3	1	3	2	3	1	3	3	1	3	2	1	3	1	3
52	4	2	2	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3
53	2	5	5	2	5	2	5	3	5	2	3	5	4	5	5	3	5	2	5	5
54	4	2	2	3	1	1	1	2	3	2	4	2	3	4	3	4	4	1	1	1
55	3	2	3	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4
56	2	1	2	2	2	4	2	2	4	1	2	1	2	4	2	2	3	4	2	4
57	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2
58	2	2	3	5	2	4	3	4	5	3	2	3	5	4	5	5	3	4	2	4
59	5	5	5	1	5	2	5	4	5	5	3	5	1	5	1	5	5	1	5	1
60	3	3	2	2	3	3	1	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	2	3
61	3	2	1	2	3	3	3	3	1	4	1	4	2	3	2	1	2	3	3	3
62	3	4	2	5	4	3	5	4	2	2	5	4	2	5	5	3	5	3	4	3
63	4	2	2	3	5	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3
64	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3
65	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	5	1	2	2	2	3	2	2	1	2
66	3	1	3	5	1	3	1	3	2	4	4	4	5	2	2	2	4	3	1	3
67	4	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	5	5	3
68	1	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	4	2	1	5	3	4	1	3	1
69	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	4	5
70	2	1	1	3	4	2	1	2	1	3	1	3	3	2	3	1	3	2	2	2

71	1	2	2	1	2	1	2	4	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1
72	2	3	2	4	1	3	1	2	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	1	3
73	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
74	5	2	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	2	5	2	5	2	4	4	3
75	4	5	5	3	3	2	3	5	4	4	3	4	3	5	5	3	5	3	3	2
76	1	4	3	1	5	5	2	2	3	2	2	2	4	3	4	4	3	2	5	3
77	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2
78	5	4	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	2	5	5	2	5	2
79	3	2	1	3	2	3	5	2	2	4	2	2	3	5	3	3	2	3	2	3
80	4	3	2	5	5	2	5	5	4	5	3	5	2	3	5	4	2	2	2	2
81	2	5	3	5	4	5	4	5	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4
82	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	2
83	4	4	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
84	2	2	1	2	4	3	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3
85	5	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3
86	1	2	2	2	3	1	1	1	1	4	1	2	2	1	2	1	1	3	1	3
87	2	2	4	3	2	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	2
88	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
89	3	3	4	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3	2	3
90	3	3	2	4	4	1	2	1	3	2	2	2	4	2	4	2	2	1	4	1
91	2	4	3	3	1	2	2	1	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2
92	4	2	3	4	2	1	2	3	2	4	5	4	4	2	4	3	3	1	2	1
93	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	1	2	4	2	4	2	5	3	2	3
94	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2
95	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3
96	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
97	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	5	5	2	4
98	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2
99	3	5	5	2	2	2	2	1	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2
100	3	3	2	4	4	2	2	1	3	2	2	2	4	2	4	4	2	1	2	1
101	2	5	2	5	5	3	5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	3	5	2	5
102	2	1	2	5	1	3	1	2	2	3	2	1	5	5	5	4	2	3	3	2
103	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1
104	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	4	1	5	1	2
105	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
106	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	1	2	2	2	3	4	3	3	2	3
107	5	2	2	2	4	3	4	2	5	3	3	5	5	2	3	3	4	3	4	3
108	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	5	2	4	2	4

109	2	2	3	2	5	4	5	2	2	3	3	3	2	3	5	3	4	4	2	4
110	4	2	5	3	3	4	3	1	1	3	2	1	3	3	3	5	3	4	3	2
111	4	5	4	2	3	3	3	1	3	1	3	1	2	5	2	3	3	3	2	4
112	5	5	2	3	1	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2
113	2	3	4	3	3	5	3	2	2	1	3	1	3	4	3	5	3	3	5	5
114	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	1	5	4	1	4	2	3	3	3	3
115	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
116	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4
117	3	1	2	2	4	1	2	3	4	2	2	5	2	3	2	2	4	1	2	1

Base de datos de la variable relaciones interpersonales

	COMPETENCIA							APERTURA						INTEGRIDAD						BENEVOLENCIA				IDENTIFICACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	3	3	3	3	3	5	4	5	1	2	3	4	5	1	3	3	3	1	5	3	3	1	1	4	3	3	3	2	3
2	4	1	5	5	2	2	2	3	5	1	2	1	2	4	5	5	1	4	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	2
3	1	5	2	4	5	3	5	2	2	3	5	4	3	2	1	4	5	2	3	5	5	1	2	2	4	2	4	2	4
4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	5	3	2	4	4	3	2	3	3	3	5	2	4	2	2	4	4	4
5	4	5	3	4	5	2	3	3	3	3	5	1	2	2	3	4	5	5	2	5	2	4	4	4	4	4	3	3	3
6	2	5	4	4	5	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	2	2	4	3	4
7	3	5	2	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	2	3	4	3	3	2	4	4
8	2	3	3	1	3	1	3	5	1	3	3	2	1	5	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1
9	2	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	3	5	4	3	3	2	4	5	2	2	3	5	1	2	2	3	2	3
10	2	2	2	3	2	4	2	4	2	1	2	3	1	1	2	3	2	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	1	3
11	2	3	5	2	3	1	3	2	4	3	3	3	2	5	5	2	3	5	1	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2
12	5	5	2	2	5	4	5	5	1	1	5	4	4	3	2	2	5	5	4	5	5	3	4	2	5	3	2	3	2
13	2	1	2	3	1	1	1	3	3	4	1	1	3	5	2	3	1	2	1	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1
14	2	1	3	2	1	4	2	2	1	5	1	2	4	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2
15	2	2	5	1	1	3	2	5	2	2	1	1	3	1	5	3	2	5	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
16	3	3	3	4	3	5	3	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	2	5	3	5	5	4	3	3	3	1	2	4
17	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	3	4	5
18	4	5	5	4	1	1	1	3	1	2	1	5	3	4	5	4	5	2	1	5	1	5	4	3	4	4	5	1	4
19	5	4	3	2	4	2	4	5	5	4	4	5	2	2	3	2	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	3	2
20	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	1	3	1	4	3	3	5	1	1	3	3	3	3	1
21	2	3	5	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	1	4	2	4	5	4
22	4	3	3	2	3	5	3	1	1	5	3	3	5	2	3	2	3	5	5	3	3	1	5	1	4	4	3	1	2
23	3	3	5	2	3	5	3	4	5	5	3	3	5	2	5	2	5	4	5	3	3	2	3	2	3	3	5	2	2
24	4	5	1	3	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	1	3	5	1	5	5	5	2	2	2	4	4	2	3	3
25	2	1	3	1	1	3	1	4	3	5	1	4	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3	2	2	3	3	1
26	3	4	4	1	4	3	5	3	2	4	4	3	3	2	4	1	4	3	3	4	4	4	5	2	3	5	4	3	4
27	2	4	2	4	4	1	4	2	4	1	4	1	1	1	2	4	4	3	1	4	4	2	2	3	2	2	2	1	4

28	2	1	1	3	1	2	1	1	4	1	1	2	2	3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1
29	2	3	1	1	3	4	3	3	1	4	3	2	4	5	1	1	3	4	4	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1
30	4	1	1	4	1	3	1	3	2	3	1	2	3	5	1	4	1	1	3	1	1	4	1	2	4	2	1	2	2
31	3	4	4	3	4	3	4	5	5	2	4	2	3	1	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3
32	4	1	2	2	1	3	1	4	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	1	5	1	5	3	5	4	2	5	2
33	3	2	3	5	2	2	2	5	4	3	2	5	2	4	3	5	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	4	4
34	5	5	3	2	5	4	5	4	5	3	5	4	4	3	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2
35	3	2	2	4	2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2
36	1	3	1	2	3	4	3	1	3	4	3	2	4	2	1	2	3	2	4	3	3	1	2	1	1	1	1	3	2
37	5	4	1	2	4	5	4	4	1	2	4	4	5	2	1	2	4	5	5	4	4	1	1	4	5	5	1	1	2
38	2	1	1	2	1	2	3	1	2	3	1	4	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
39	5	3	2	4	3	4	3	2	3	1	3	1	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	3	2	3	2	3	3	4
40	1	4	3	1	4	1	4	4	2	1	4	1	1	4	3	1	4	4	1	4	4	3	3	5	1	1	3	2	1
41	1	5	1	1	5	5	5	4	1	3	5	4	5	2	1	1	5	4	5	5	5	2	4	2	1	1	1	1	3
42	4	2	3	5	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	4	5	4	5	4	3	4	4
43	1	1	4	1	1	5	1	3	3	2	1	3	5	1	4	1	1	2	5	1	1	5	1	4	1	1	3	3	1
44	5	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
45	5	2	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	4	4	3	2	2	4	2	5
46	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	1	2	2	4	2	3	4	4	5	5	2	5	3	5	5	2
47	4	5	4	4	5	3	5	5	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
48	5	3	3	5	3	3	3	3	4	2	3	5	3	4	3	5	3	1	3	3	3	1	2	2	5	5	3	4	5
49	3	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3	5	5	2	3	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5
50	1	3	4	5	3	1	3	1	2	1	2	2	1	1	4	1	3	3	1	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2
51	3	2	1	4	2	2	2	5	1	3	2	4	2	3	1	4	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1
52	5	3	4	3	3	5	3	4	4	5	3	3	5	5	4	3	3	3	5	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4
53	2	3	3	2	3	4	3	5	1	2	3	1	4	5	3	2	3	4	4	3	5	2	2	5	2	3	5	3	5
54	3	4	4	3	4	2	4	5	1	1	4	2	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	5	5	3	3	4	2	3
55	2	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	1	5	2	5	4	4	2	5	4	4	4	5	2	2	2	5	4	4
56	2	3	4	4	3	1	3	1	2	1	3	3	1	3	4	4	3	4	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	4
57	2	5	1	2	5	1	1	1	3	2	1	2	1	3	1	2	5	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	3	2
58	5	3	5	5	3	5	3	5	2	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	3	3	4	3	3	5	5	5	2	5
59	1	2	3	4	2	3	2	4	3	5	2	1	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	5	4	4	5	5	3	5
60	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	4	1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	2	4	4	4	2	4

61	5	1	5	1	1	4	1	3	3	3	1	2	4	4	5	1	1	3	4	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	
62	5	5	3	5	5	1	5	3	2	1	5	3	1	5	3	5	5	1	1	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	
63	2	3	2	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	2	2	3	4	2	3	3	4	3	2	2	2	2	5	5	
64	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	2
65	2	3	2	2	4	2	2	1	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	4	2	1	2	2	2	5	1	2	
66	5	4	4	2	4	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	2	4	5	3	4	4	4	4	1	5	5	4	1	2	
67	2	1	3	4	1	2	1	2	4	5	1	2	2	4	3	4	1	5	2	1	5	2	1	5	2	2	5	4	5	
68	5	4	2	1	4	1	4	4	3	1	4	3	1	1	2	1	4	1	1	4	4	3	1	2	2	2	2	3	1	
69	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	2	5	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	
70	3	3	4	1	3	2	3	3	4	2	3	2	2	1	4	1	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	1	4	1	
71	4	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	4	1	4	2	1	2	
72	4	4	3	3	4	2	4	1	1	3	4	4	2	5	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	1	3	
73	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	
74	5	2	5	3	2	3	2	5	1	3	2	3	3	1	5	3	2	1	3	2	2	5	5	4	4	2	5	5	3	
75	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	
76	1	3	5	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	2	5	1	3	3	5	3	3	3	2	1	1	1	5	5	1	
77	1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	3	
78	2	5	3	3	5	3	5	4	1	1	5	3	3	5	3	3	5	2	3	5	5	5	2	5	2	5	3	5	3	
79	3	2	2	5	2	5	2	1	5	1	2	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	1	4	2	3	3	2	5	2	
80	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	2	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	4	
81	3	3	3	3	3	5	3	5	1	2	3	4	5	1	3	3	3	1	5	3	3	5	4	2	5	3	3	5	3	
82	4	1	5	5	1	2	1	3	5	1	1	1	2	4	5	5	1	4	2	1	1	4	2	3	2	4	2	2	2	
83	1	2	1	4	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	4	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	
84	2	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	5	3	2	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	4	4	4	
85	4	5	3	4	5	4	5	3	3	3	5	3	4	2	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	
86	2	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	
87	3	5	2	4	5	4	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	5	4	4	2	5	2	3	4	3	3	2	2	2	
88	2	3	3	1	3	1	3	5	1	3	3	2	1	5	3	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	
89	2	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	3	5	4	3	3	2	4	5	2	2	3	5	1	2	3	3	2	3	
90	4	2	5	3	2	4	2	4	4	1	2	3	4	1	5	3	2	2	4	2	2	2	2	1	4	4	3	4	3	
91	3	3	3	3	3	5	3	5	1	2	3	4	5	1	3	3	3	1	5	3	3	1	1	4	3	3	3	2	3	
92	4	5	5	5	3	2	4	3	5	3	3	5	2	4	5	5	5	4	2	1	5	4	4	3	4	4	5	5	5	
93	1	5	1	4	5	3	5	2	2	3	5	4	3	2	1	4	5	2	3	5	5	1	2	2	1	1	4	2	4	

94	2	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	5	3	2	4	4	3	2	3	3	3	5	2	4	2	2	4	4	4			
95	4	5	3	4	5	3	5	3	3	3	5	2	2	2	3	4	5	5	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3			
96	2	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2			
97	3	5	2	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	3	5	2	5			
98	2	3	3	1	3	1	3	2	1	3	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1			
99	2	2	3	3	2	5	2	5	2	2	2	3	5	4	3	3	2	4	5	2	2	3	5	1	2	2	3	2	3			
100	4	2	5	3	2	4	2	4	4	1	2	3	4	1	5	3	2	2	4	2	2	2	2	1	4	4	2	4	3			
101	2	3	5	2	3	1	3	2	4	3	3	3	1	5	5	2	3	5	1	3	3	4	5	3	2	5	2	5	5			
102	5	5	2	2	2	4	5	2	1	1	5	4	4	3	2	2	5	2	4	5	5	1	1	2	5	5	2	3	2			
103	2	1	2	3	3	1	2	3	3	4	2	1	3	5	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2			
104	5	1	3	2	1	4	1	2	1	5	1	2	4	1	3	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	2	3	1	2			
105	2	2	5	1	2	3	2	5	2	2	2	1	3	1	5	1	2	5	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2			
106	3	3	1	4	3	5	3	1	5	3	3	3	5	4	1	4	3	2	5	3	3	2	4	3	3	2	5	2	4			
107	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	5	3	4	2
108	4	5	5	4	5	1	5	3	1	2	5	5	1	4	5	4	5	2	4	5	5	5	2	3	2	4	5	2	4			
109	5	4	3	2	4	2	4	5	5	4	4	5	2	2	3	2	4	5	2	4	4	4	3	5	2	2	3	2	2			
110	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	1	3	1	4	3	3	5	1	1	3	3	3	3	1			
111	2	3	5	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	2	5	3	3			
112	4	3	3	2	3	5	3	1	1	5	3	3	5	2	3	2	3	5	5	3	3	1	5	1	4	4	3	1	2			
113	3	3	5	2	3	5	3	2	5	5	3	1	5	2	5	2	3	4	5	3	3	2	1	2	3	3	3	4	2			
114	4	5	1	3	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	1	3	5	1	5	5	5	2	5	5	4	4	1	3	3			
115	2	1	3	1	1	3	1	4	3	5	1	4	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2			
116	3	4	4	1	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	1	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	2	1			
117	2	4	2	4	4	1	4	2	4	1	4	1	1	1	2	4	4	3	1	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2			