



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la
Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Waldir Pimentel Maldonado.

ASESOR:

Dr. Willie Álvarez Chávez

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

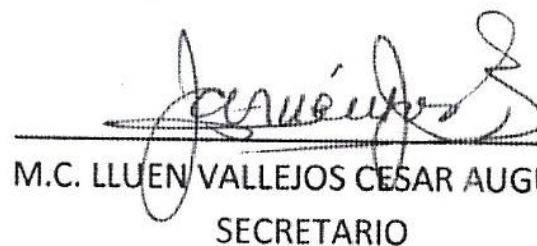
Administración de Talento Humano

PERÚ 2018

Página del jurado



Mg. GUARNIZ HERRERA PAUL GRACIANO
PRESIDENTE



M.C. LLUEN VALLEJOS CESAR AUGUSTO
SECRETARIO



Dr. ALVAREZ CHAVEZ WILLIE
VOCAL

Dedicatoria:

A mi Madre Lidia Otilia Maldonado Salas (Q.E.P.D) por la promesa que hoy hago realidad, a mi esposa Miriam, mi hijo Marshio Waldir por ayudarme en este proyecto e inspirarme el reto de seguir superando metas.

El Autor

Agradecimientos:

Agradecer a Dios y al Señor de Animas por estar siempre conmigo para concluir con este proyecto.

A mi familia, mi Padre Griseldo Alfredo, mis hermanos Hilcías, Ada, Guida, Betsy, Edith, Wilber, Iván y Alfredo, por inculcar siempre el espíritu de superación con humildad y perseverancia.

A la Universidad César Vallejo y los docentes de la Escuela de Post Grado por su constante apoyo.

El Autor.

Declaratoria de autenticidad

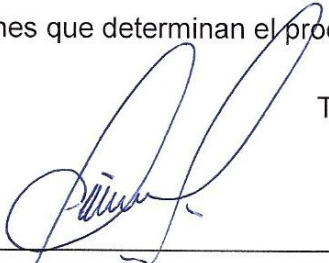
Yo Waldir Pimentel Maldonado, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, sede Abancay, identificado con DNI N° 31042545, con la tesis titulada "Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes 2017".

Declaro bajo juramento que:

- 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- Los datos presentados en los resultados son verídicos, no falsos, ni duplicados, ni plagiados y por tanto, los resultados obtenidos en la tesis constituirán aportes a la realidad investigada.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario."

Trujillo, 09 de julio de 2018



Waldir Pimentel Maldonado

DNI. N° 31042545

Presentación

Señores miembros del Jurado:

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, filial Abancay presento la Tesis titulada: “Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Magister en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en ocho capítulos. En el primero se expone la realidad problemática, antecedentes y teorías relacionadas a la investigación, formulación del problema, justificación, relevancia y contribución, objetivo general y específicos. En el segundo capítulo se presentan el diseño de investigación, la hipótesis general y las específicas, identificación y descripción conceptual y operacional de variables estudiadas y su consecuente operacionalización, la población y muestra, criterios, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento, procedimientos de recolección de datos, métodos de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presentan los resultados de manera descriptiva y la contrastación de la hipótesis. En el capítulo cuarto discuten los resultados hallados. En el capítulo quinto se arriban a las conclusiones resultantes. En el sexto capítulo se exponen las recomendaciones, en el séptimo las referencias bibliográficas y finalmente en el octavo capítulo se presentan los anexos correspondientes.

Señores miembros cumpla con poner a disposición de este colegiado para que sea en aplicación de los procedimientos de acuerdo a lo estipulado en el reglamento pueda cumplir con los requisitos de aprobación, la investigación está organizada en nueve capítulos, de acuerdo a las recomendaciones previstas por la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.”

Atentamente,

El autor

Índice	
Página del jurado	ii
Dedicatoria:.....	iii
Agradecimientos:	iv
Declaratoria de autenticidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.2.1. Antecedentes nacionales.....	17
1.2.2. Antecedentes internacionales.....	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.3.1. Bases teóricas de habilidades gerenciales	23
1.3.2. Bases teóricas de gestión del cambio.....	30
1.4. Formulación del problema.....	36
1.4.1. Problema General.	36
1.4.2. Problemas específicos:.....	36
1.5. Justificación del estudio	37
1.6. Objetivos.....	38
1.6.1. Objetivo general	38
1.6.2. Objetivos específicos.....	38
II. Método.....	40
2.1. Diseño de investigación	41
2.1.1. Tipo de investigación	41
2.1.2. Diseño de la investigación	41
2.2. Hipótesis	42
2.2.1. Hipótesis general.....	42

2.2.2.	Hipótesis específicas	42
2.3.	Variables, operacionalización.....	43
2.3.1.	Identificación de las variables	43
2.3.2.	Definición conceptual	43
2.3.3.	Definición operacional	43
2.3.4.	Operacionalización de variables	43
2.4.	Población y muestra.....	46
2.4.1.	Población	46
2.4.2.	Muestra	47
2.4.3.	Criterios de selección	47
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 47	
2.5.1.	Técnica.....	47
2.5.2.	Instrumento	47
2.5.3.	Validez	48
2.5.4.	Confiabilidad.....	48
2.6.	Métodos de análisis de datos	49
2.7.	Aspectos éticos	50
III.	Resultados	51
3.1.	Presentación descriptiva de resultados	52
3.1.1.	Análisis descriptivo por dimensión y variable.....	52
3.2.	Contrastación de hipótesis	65
3.2.1.	Hipótesis general.....	65
3.2.2.	Hipótesis específica 1.....	66
3.2.3.	Hipótesis específica 2.....	68
3.2.4.	Hipótesis específica 3.....	69
3.2.5.	Tabla resumen	70
IV.	Discusión	72
V.	Conclusiones	74
VI.	Recomendaciones	76
VII.	Referencias.....	78
VIII.	Anexos.....	83
	Anexo 01: Artículo Científico	84

Anexo 02: Cuadro de asignación de personal en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.....	92
Anexo 03: Matriz de consistencia.....	96
Anexo 04: Instrumento para la recolección de datos	98

Índice de tablas

Tabla 1. Categorías del cambio.....	32
Tabla 2. Población de directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes	46
Tabla 3 Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	48
Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad para la totalidad del instrumento	49
Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad para las habilidades gerenciales.....	49
Tabla 6. Estadísticos de fiabilidad para la gestión del cambio	49
Tabla 7. Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades conceptuales	53
Tabla 8. Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades humanas	54
Tabla 9. Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades técnicas.....	55
Tabla 10. Tabla de frecuencia de la variable Habilidades gerenciales	56
Tabla 11. Tabla de frecuencia de la dimensión Valoración	57
Tabla 12. Tabla de frecuencia de la dimensión Resistencia al cambio	58
Tabla 13. Tabla de frecuencia de la dimensión Comunicación.....	59
Tabla 14. Tabla de frecuencia de la dimensión Cambio organizacional	60
Tabla 15. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo.....	61
Tabla 16. Tabla de frecuencia de la dimensión Personas	62
Tabla 17. Tabla de frecuencia de la dimensión Conocimientos	63
Tabla 18. Tabla de frecuencia de la variable Gestión del cambio.....	64
Tabla 19. Escala de niveles de correlación de Spearman	65
Tabla 20. Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Gerenciales y Gestión del Cambio	66
Tabla 21. Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Técnicas y Gestión del Cambio	67
Tabla 22. Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Humanas y Gestión del Cambio	68
Tabla 23. Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Conceptuales y Gestión del Cambio.....	69
Tabla 24. Resumen de correlaciones de dimensiones y variables	71

Índice de figuras

Figura 1 Habilidades gerenciales clasificadas por (Whetten & Cameron, 2005)...	26
Figura 2 Habilidades gerenciales clasificadas por Reh (2018)	26
Figura 3 Habilidades gerenciales clasificadas por Griffin y Van Fleet (2013)	27
Figura 4 Habilidades gerenciales clasificadas por (Pereda, López-Guzmán, & González, 2014)	28
Figura 5. Frecuencia de la dimensión Habilidades humanas.....	54
Figura 6. Frecuencia de la dimensión Habilidades técnicas	55
Figura 7. Frecuencia de la variable Habilidades gerenciales	56
Figura 8. Frecuencia de la dimensión Valoración.....	57
Figura 9. Frecuencia de la dimensión Resistencia al cambio	58
Figura 10. Frecuencia de la dimensión Comunicación	59
Figura 11. Frecuencia de la dimensión Cambio organizacional.....	60
Figura 12. Frecuencia de la dimensión Liderazgo	61
Figura 13. Frecuencia de la dimensión Personas.....	62
Figura 14. Frecuencia de la dimensión Conocimientos	63
Figura 15. Frecuencia de la variable Gestión del cambio	64

Resumen

El presente proyecto de investigación busca determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el año 2017. Las habilidades gerenciales fueron estudiadas bajo las siguientes dimensiones: habilidades técnicas, humanas y conceptuales; mientras que la gestión del cambio fue estudiada bajo las dimensiones de valoración, resistencia al cambio, comunicación, cambio organizacional, liderazgo, personas y conocimientos.

El tipo de investigación de acuerdo al grado de abstracción es básico, es un estudio no experimental, pues el investigador no interviene en ninguna de las variables, es prospectivo, pues se toman datos planeados que no estaban registrados previamente, es un estudio de corte transversal ya que se tomarán en una sola ocasión, y el nivel es correlacional, pues se busca determinar la relación existente entre las variables a ser estudiadas.

Se utilizó la técnica encuesta y el instrumento cuestionario, que constó de 28 ítems para la variable 1: habilidades gerenciales y 49 ítems para la variable 2: gestión del cambio. La escala utilizada fue la de Likert con las opciones de respuesta: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Los resultados muestran que las variables estudiadas muestran una relación significativa, es decir que, a mayores habilidades directivas, se tiene una mejor gestión del cambio en la organización.

Palabras clave: habilidades gerenciales, gestión del cambio, habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales.

Abstract

El presente proyecto de investigación busca determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el año 2017. Las habilidades gerenciales fueron estudiadas bajo las siguientes dimensiones: habilidades técnicas, humanas y conceptuales; mientras que la gestión del cambio fue estudiada bajo las dimensiones de valoración, resistencia al cambio, comunicación, cambio organizacional, liderazgo, personas y conocimientos.

El tipo de investigación de acuerdo al grado de abstracción es básico, es un estudio no experimental, pues el investigador no interviene en ninguna de las variables, es prospectivo, pues se toman datos planeados que no estaban registrados previamente, es un estudio de corte transversal ya que se tomarán en una sola ocasión, y el nivel es correlacional, pues se busca determinar la relación existente entre las variables a ser estudiadas.

Se utilizó la técnica encuesta y el instrumento cuestionario, que constó de 28 ítems para la variable 1: habilidades gerenciales y 49 ítems para la variable 2: gestión del cambio. La escala utilizada fue la de Likert con las opciones de respuesta: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Los resultados muestran que las variables estudiadas muestran una relación significativa, es decir que, a mayores habilidades directivas, se tiene una mejor gestión del cambio en la organización.

Keywords: managerial skills, change management, technical skills, human skills, conceptual skills.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

La administración municipal en el Perú está enmarcada en la Ley orgánica de Municipalidades Ley N° 27792, donde precisa su fin, que es la promoción de la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Para tal fin, la organización del gobierno está compuesto por el concejo municipal y la alcaldía, los cuales trabajan con la administración municipal (que son los funcionarios y servidores públicos).

De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad del Perú, la región Apurímac ocupa el puesto 19 de 24 en competitividad con respecto a las otras regiones, con un índice de 0.35, frente al 0.45 promedio a nivel nacional CNC (2018); la competitividad mide indicadores como la institucionalidad y desempeño económico; ambos, encargados a las Municipalidades. En este escenario, es indispensable que las instituciones públicas mejoren su desempeño para apoyar su fin último perseguido que es el impulsar el desarrollo sostenible de su región. La gestión administrativa, juega por lo tanto, un rol fundamental en su desarrollo. Sin embargo, Alas (2007) indica que las organizaciones no son solo medios para proveer bienes y servicios a la sociedad, pues dentro de ella interactúan personas, que por medio del trabajo en equipo, colaboración y liderazgo e impulsados por sus propias capacidades y motivaciones llevan a cabo la gestión administrativa, por tal motivo, la importancia del estudio del potencial humano ha tomado un rol clave en la competitividad de las organizaciones ya sean privadas o públicas, Navarro, Dolores, & Carmona (2010).

Según Demerjian, Lev, & McVay (2012), las habilidades gerenciales pueden influir en el desempeño de las prácticas contables, la innovación corporativa y el costo de capital, mientras que Peterson y Van Fleet (2004) indican que son necesarias para llevar a cabo de forma efectiva y eficiente las funcionalidades de una organización. Por tanto, el estudio de las habilidades gerenciales de las personas encargadas de encauzar la dirección de una entidad, adquiere una vital importancia. Analoui (1999), hace varios estudios de las habilidades gerenciales, principalmente en los países en desarrollo, donde concluye que las habilidades

gerenciales permiten la efectividad continua a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior de la organización.

En la Municipalidad Provincial de Aymaraes (MPA), la cantidad de trabajadores asciende a 110, tal como se puede apreciar en el Anexo 02, de los cuales, los directivos son 37. Esta organización, tiene como objetivo una adecuada prestación de servicios que le permita el desarrollo de la región. Como en toda organización, el entorno cambiante y turbulento puede frenar el avance en las áreas administrativas que son las que ejecutan los procesos de la municipalidad. Los directivos, deben tomar decisiones continuas para adaptarse al entorno que los rodea. Los directivos de la MPA, que trabajan en diversas áreas se enfrentan a cambios en las áreas tecnológicas, económicas, políticas, socio-culturales, a cambios que pueden generar los proveedores, clientes, competidores o socios, así mismo, los cambios también pueden suscitarse internamente con los trabajadores de su misma organización. El manejo adecuado del cambio puede impulsar el crecimiento de la empresa y son los directivos los directos responsables de esta labor que puede ser ejecutada bajo sus habilidades gerenciales.

De acuerdo a Robert Katz, las habilidades gerenciales son dimensionadas en tres: habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y bajo este enfoque se buscó la relación con la gestión del cambio. Por los motivos señalados, este proyecto de investigación buscó determinar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, con el fin de presentar un acercamiento a la realidad existente en esta entidad para que las autoridades, trabajadores y ciudadanos puedan tomar conocimiento de ella y poder ejecutar las decisiones oportunas y convenientes alineadas con el progreso de la región.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Antecedentes nacionales

Tesis: “Fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, 2016”

En la tesis de Sotomayor del año 2016, para optar el grado de Magister en Gestión de los Servicios de la Salud en la Universidad Cesar Vallejo, nos dice que “la presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre las fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres, periodo 2016.

El tipo de investigación es básica de diseño no experimental, descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida de 42 profesionales jefes, los cuales pertenecen a los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima. Se tomó como muestra a la misma población, la muestra es no probabilística. Se aplicó el cuestionario de fases de proceso de gestión de cambio comprendido de 30 ítems y el cuestionario de competencias gerenciales de 26 ítems a cada uno previa coordinación. Se utilizó el método estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, donde se observa una correlación positiva de (0,445), p su valor (0,003) menor a 0,05, es decir existe una relación entre fases de proceso de gestión y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, periodo 2016”.

Tesis: “Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales - Municipalidad de Maynas-2012”

En la tesis de Fartolino del año 2013, para optar el grado de Doctor en Ciencias Empresariales en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, nos dice que el presente estudio, tuvo como objetivo determinar la relación de influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas - 2012. El tipo de investigación, así como, el mismo diseño

respondieron a un análisis correlacional a efectos de caracterizar la situación de las dos variables que aborda la investigación.

Se utilizó como instrumento de investigación un cuestionario de habilidades y destrezas gerenciales el mismo que consta de 25 ítems que miden cinco escalas o dimensiones: Infundir pasión en los equipos, crear un clima de incentivos apropiados, dar crítica constructiva, equilibrar liderazgo y gerencia y honestidad; y que fue aplicado a una muestra de 30 individuos, seleccionados de una población conformada por 65 funcionarios. La hipótesis general de investigación, estuvo centrada en demostrar la existencia de una relación de influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012, la misma que fue validada con un índice de significancia de $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ grados de libertad. La primera hipótesis específica, que señala que la Habilidad Gerencial de Infundir Pasión en los Equipos influyen en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012, no es confirmada según índice de significancia $P = 0.089 > \alpha = 0.05$ grados de libertad. Con relación al segundo supuesto específico, el mismo que define que existe una relación entre la Creación de un Clima de Incentivos Apropriados y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, es rechazada según índice de significancia $P = 0.062 > \alpha = 0.05$ grados de libertad. En lo que se refiere a la tercera hipótesis específica, la cual define que existe una relación entre la habilidad de Dar Crítica Constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados arrojan un índice de significancia $P = 0.023 < \alpha = 0.05$ grados de libertad, con lo que se acepta la hipótesis. Respecto a la cuarta hipótesis específica, la cual supone que existe una relación entre la habilidad de Equilibrar Liderazgo y Administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados expresan un valor de significancia $P = 0.002 < \alpha = 0.05$ grados de libertad que acepta la hipótesis del investigador. La quinta hipótesis específica, la misma que define que existe una relación entre el grado de Honestidad de la Administración y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, tiene como resultado un índice de significancia

de $P= 0.023 < \alpha= 0.05$ grados de libertad, aceptándose la hipótesis del investigador, Fartolino Pimenta (2013).

Tesis: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016”

En la tesis de Huatuco del año 2017, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, nos dice que el presente proyecto de investigación cuantitativa que según Valderrama (2013), lo define como: “...un documento que el investigador elabora con el fin de precisar el problema que se pretende investigar.”, “se desarrolló en base a una problemática principal existente en la Gerencia de Desarrollo Urbano, en donde los funcionarios deben obligadamente contar con habilidades gerenciales para lograr que en sus oficinas se desarrolle las actividades satisfactoriamente y así cumplir con sus metas, sacando adelante a la organización de la entidad y sobretodo en bienestar de la comunidad; por ese motivo se tiene como objetivo general, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016. El método utilizado fue el hipotético deductivo, mediante una investigación básica de diseño no experimental, transversal de tipo correlacional. La población elegida forma parte del personal que labora en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU), conformada por 120 trabajadores. La técnica utilizada fue mediante un estudio censal, por medio de instrumentos conformados por dos cuestionarios de 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas para la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios que dirigen la Gerencia con relación al desarrollo organizacional de la entidad. Mediante análisis estadístico se describió la primera variable con sus respectivas dimensiones y asimismo la segunda variable, luego se desarrolló la correlación de variables y dimensiones por medio de la prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de Spearman. Al final se concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales como también sus dimensiones como son las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016, (Huatuco Nanzer (2017).

Tesis: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016”

En la tesis de Lozano del año 2017, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, nos dice que “este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano, área ubicada en el piso ocho de la Sede Ex Progreso en la avenida Abancay cuadra cuatro, en Lima. Las variables elegidas fueron, las habilidades gerenciales que deben tener los directivos, y la satisfacción laboral que se debe lograr dar a los trabajadores. El planteamiento del problema fue de cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal de dicha gerencia. Las personas que son gerentes, son las encargadas de llevar a una entidad en la dirección de poder cumplir con los objetivos de la misma. Justamente cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades que incluyen la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, entre otras, logran que los colaboradores sientan la satisfacción laboral, en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo los objetivos trazados. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación, fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal, estudio que se realizó con la gerente de Bienestar y Desarrollo Humano y el personal de la misma, de tal manera que el servicio y atención que el personal de dicha gerencia ofrece a los trabajadores del Ministerio Público, sea el de la más alta calidad. El método empleado fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una correlación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal. Mediante el cuestionario a los trabajadores y la estadística, se demostró la relación directa y significativa entre estas dos variables, dentro un análisis no paramétrico. Lográndose llegar a las conclusiones, producto de las hipótesis específicas y general planteadas”, Lozano Barriga (2017).

Tesis: “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”.

En la tesis de Aparicio y Medina del año 2015, para optar el grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas en la Universidad del Pacífico. Esta investigación busca determinar, basada en la opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa. Con tal finalidad, se analizó la literatura relevante relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva; asimismo, se realizaron entrevistas personalizadas a expertos trabajando con la Metodología Q (gerentes generales, gerentes y especialistas en RR.HH.) para conocer cuáles son sus percepciones en relación con las habilidades que consideran más y menos importantes para los gerentes, teniendo en cuenta las exigencias del mercado y las necesidades actuales y futuras de su organización. De esta manera, la Metodología Q hizo posible realizar un análisis basada en las percepciones y opinión de los entrevistados que se generan a partir de su conocimiento y experiencia. En el trabajo las autoras arribaron a la conclusión que de acuerdo a la percepción de los ejecutivos decisores y los gerentes de recursos humanos las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, siendo el indicador de liderazgo el más relevante, puesto que permite generar la motivación y compromiso haciendo posible el logro de resultados. Por otra parte, los investigadores concluyen que, con relación a las habilidades técnicas, éstas, influyen en menor grado de importancia y se fundamenta en razón a que estas habilidades se pueden delegar y que no son determinantes para las funciones gerenciales, Aparicio Valdez y Medina Caicay (2015).

1.2.2. Antecedentes internacionales

Artículo: “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana”.

En el artículo científico de Ferrer y Clemenza (2006), publicado en la revista Tendencias, dice que: “La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, 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. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar 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%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona”.

Artículo: “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor”

En el artículo científico de Sandoval y Duque (2014), publicado en la revista Estudios Gerenciales e indexado en ScienceDirect, dice que: “El objeto de este artículo es explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones. Las conclusiones del

estudio son que el cambio en las organizaciones es complejo y multifacético, y que este debería estar impulsado por la motivación, la oportunidad y la capacidad para lograrlo. Esto lleva a entender que existen muchos elementos adicionales sobre los procesos de transformación que vale la pena investigar y profundizar”.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Bases teóricas de habilidades gerenciales

1.3.1.1. Habilidad

La Real Academia Española de la lengua, define la habilidad como la “capacidad y disposición para algo”, RAE (2018); por su parte Katz (1974) la define como “una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata y que se manifiesta en el rendimiento o simplemente en el potencial”, otros autores como Madrigal (2009) definen la habilidad como las destrezas de una persona para realizar una labor de calidad en un ámbito laboral u organizacional, es decir, que la evaluación de la idoneidad responde al ámbito donde se desempeña el individuo, Jafarzadeh (2013) precisa que “la habilidad es la capacidad e convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento”.

1.3.1.2. Habilidad gerencial

Según Demerjian, Lev y McVay (2012), las habilidades gerenciales son la suma de conocimiento y experiencia. Katz (1974), hace énfasis en que una habilidad es una acción efectiva bajo diversas condiciones.

Se puede encontrarlas en la literatura como “habilidades directivas”, Whetten y Cameron (2005) las definen como “habilidades indispensables para optimizar las actividades laborales cotidianas, así como las relaciones con los demás”. Las habilidades gerenciales pertenecen a las personas, ya sean directivos, empleados o cualquier persona que ejerza una función dentro de la organización. Los directivos buscan la mejora del ambiente de trabajo a fin de lograr mayor productividad, mayor eficiencia y competitividad. Dado que se encarga esta

función a los directivos, ellos asumen la labor de conducir a toda una organización o en el ámbito de su competencia.

Estudios como el de Hambrick y Mason (1984) apuntan a que los resultados de las organizaciones se ven influenciados parcialmente por las características o habilidades de sus gerentes, influyendo en una amplia gama de decisiones corporativas.

Demerjian, Lev y McVay (2012) introducen una nueva medida de capacidad de gestión basada en la eficiencia de los gerentes en la generación de ingresos. Argumentan que los gerentes más capaces "entienden mejor la tecnología y las tendencias de la industria, predicen de manera confiable la demanda de productos, invierten en proyectos de mayor valor y administran a sus empleados de forma más eficiente que los gerentes menos capaces".

1.3.1.3. Características de las habilidades gerenciales

Los autores Whetten y Cameron (2005) consideran que las habilidades gerenciales tienen las siguientes características.

- Son conductuales: No son atributos de personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades de gestión consisten en conjuntos de acciones identificables que realizan los individuos y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o están incrustados en la personalidad. Mientras que las personas con diferentes estilos y personalidades pueden aplicar las habilidades de manera diferente, hay, sin embargo, un conjunto central de atributos observables en el desempeño de habilidades efectivas que son comunes en un rango de diferencias individuales.
- Las personas con diferentes personalidades aplican las habilidades de forma diversa, sin embargo, aun siendo diferentes, existen un grupo central de atributos similares que van más allá de la variedad o diferencias individuales.

- Son controlables: es el individuo quien tiene el control sobre ellas, éstas pueden demostrarse, mejorarse, practicarse de forma consciente.
- El desempeño de estos comportamientos está bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales, como "contratación selectiva", o actividades cognitivas como "trascender el miedo", las habilidades pueden ser demostradas, practicadas, mejoradas o restringidas conscientemente por las propias personas.
- Se pueden desarrollar: a diferencia del coeficiente intelectual, el temperamento o la personalidad que sufren modificaciones insustanciales a lo largo de la vida, las personas pueden mejorar sus habilidades gerenciales por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Están interrelacionadas y sobrepuestas: las habilidades gerenciales tienen un vínculo fuerte, no es posible demostrar de forma separada, ya que son un conjunto integrado de respuestas complejas. Es la destreza del directivo eficaz, realizar la combinación de habilidades en ciertas circunstancias para lograr el manejo de situaciones.
- A veces son contradictorias: las habilidades gerenciales pueden tener paradójicas formas de realización. Por ejemplo, se pueden encontrar habilidades que no sean humanistas o de orientación suave, existen habilidades que no todas son altamente impulsoras o directivas, muchas de ellas puede que no estén orientadas a trabajar en equipo o mejorar las relaciones interpersonales o motivar el espíritu emprendedor, Chamorro (2015).

1.3.1.4. Dimensiones de las habilidades gerenciales

Existen numerosos estudios que buscaron establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. A continuación se presentan los más relevantes:

A. Clasificación de Whetten y Cameron

Consideran que las habilidades gerenciales son diez, y que se encuentran agrupadas en tres categorías: habilidades personales, referidas al ser humano en

sí; habilidades interpersonales, referidas a la interrelación y comunicación con las personas y habilidades grupales, referidas al trabajo en equipo y liderazgo de los gerentes.

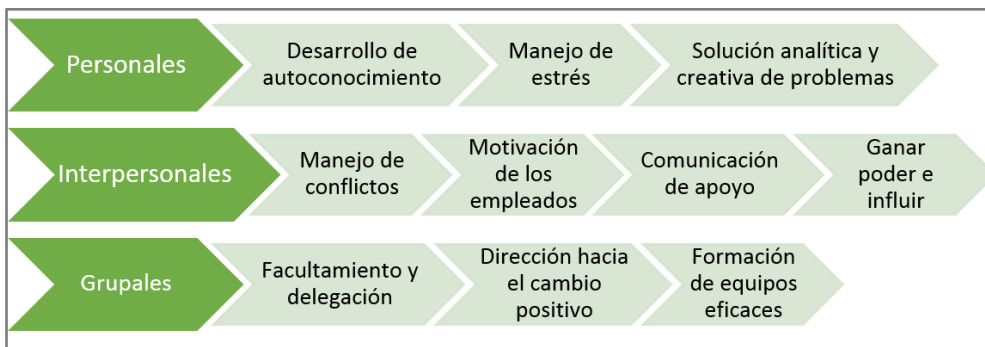


Figura 1 Habilidades gerenciales clasificadas por (Whetten & Cameron, 2005)

B. Clasificación de Reh

John Reh propone una pirámide de habilidades directivas, agrupándolas por niveles de responsabilidad. Se observa que en la propuesta de Reh (2018), mientras más se asciende a cargos gerenciales, es mayor la responsabilidad; las habilidades conceptuales toman un peso significativo, mientras que las habilidades técnicas quedan en la base de la pirámide.



Figura 2 Habilidades gerenciales clasificadas por Reh (2018)

C. Clasificación de Griffin y Van Fleet

Griffin y Van Fleet (2013) presentan un modelo basado en siete habilidades: habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones, de gestión del tiempo.



Figura 3 Habilidades gerenciales clasificadas por Griffin y Van Fleet (2013)

D. Clasificación según Pereda, López-Guzmán y Gonzáles

Proponen un modelo de pirámide de habilidades directivas, las cuales están compuestas por tres niveles:

- Nivel personal: referidos a la propia persona, es considerado como el nivel más importante, ya que nos definimos como personas antes que como directivos, este nivel debe brindar una base que permita el soporte de los fracasos, conflictos, éxitos o decisiones. Se pueden citar las habilidades: capacidad de aprender, inteligencia emocional, gerencia del tiempo, desarrollo de visión y estrategia.
- Nivel Social: es referido a la calidad de las habilidades personales, es decir, aquellas que involucran la interacción con otros como el trabajo en

equipo, la negociación, la asertividad, la comunicación, gestión de entrevistas y las habilidades sociales.

- Nivel Dirección: se encuentra en la cima de la pirámide pues para llegar a ella, se deben desplegar al máximo todas las habilidades. Para lograrlo se debe poder dirigir, coordinar y liderar personas; siendo el resultante de las habilidades de los niveles inferiores. Aquí se encuentran a las habilidades de liderazgo, efectividad, motivación, desarrollo de personas, *coaching*, creatividad, innovación.



Figura 4 Habilidades gerenciales clasificadas por (Pereda, López-Guzmán, & Gonzáles, 2014)

E. Clasificación de Agolla y Van Lill

Agolla y Van Lill (2013) presentan una propuesta que está compuesta por tres grupos de habilidades:

- Habilidades psicológicas: se refieren a la mentalidad y las habilidades mentales necesarias para el emprendimiento exitoso, entre las que se pueden citar: la pasión, el compromiso, la confianza, la autoconciencia, la voluntad de aprender, una orientación de acción, la capacidad de recuperación psicológica y tolerancia frente a la incertidumbre.

- **Habilidades interpersonales:** son las que giran en torno a la gestión de relaciones clave y los entornos basados en las relaciones con las personas. Las habilidades interpersonales esenciales incluyen habilidades de ventas, habilidades de negociación, habilidades de equipo, influencia en los tomadores de decisiones y habilidades generales de comunicación.
- **Habilidades técnicas:** Las habilidades técnicas incluyen áreas como desarrollo de conceptos, estrategia, planificación, investigación de mercado, evaluación económica, mercadotecnia, control financiero, gestión de riesgos, gestión de propiedad intelectual y recursos.

F. Clasificación de Katz

Katz (1974) presenta las habilidades desde tres dimensiones:

- **Técnicas**

Esta habilidad es una competencia específica que involucra métodos, procesos, procedimientos y técnicas, es decir, un conocimiento especializado para el uso de herramientas y técnicas en una disciplina específica, buscando como objetivo una tarea concreta, Hayati y Barahmand (2012). Es la capacidad de llevar a la acción el conocimiento en un área determinada de la empresa, al poner en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia, buscando que su impacto llegue a los niveles operativos. Como ejemplos de esta dimensión se pueden citar conocimientos técnicos como ingeniería, contabilidad, cómputo o manufactura.

- **Humanas**

Katz (1974) precisa que estas habilidades permiten trabajar eficazmente como miembro de un grupo y forma un equipo cooperativo. Son habilidades sociales de vínculo con las personas, la capacidad de trabajar con otros, motivarlos y guiarlos para la obtención de logros. Además, se estudia también la forma en que las personas perciben a sus subordinados y superiores y cómo se comportan en función a ello.

- **Conceptuales**

Robert Katz (1974) define la capacidad conceptual a la habilidad de ver la organización como un todo, y la forma en cómo esta interactúa con sus diversos componentes, es ver la interrelación de sus componentes internos, así como los externos.

Las habilidades conceptuales se convierten en las más importantes para una administración exitosa, es decir, en los niveles más altos, las habilidades técnicas se vuelven menos importantes, mientras que las conceptuales adquieren mayor importancia; esto debido precisamente a la visión en conjunto que debe tener el funcionario, para dirigir la organización como un todo y no centrarse únicamente en un componente a fin de conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

1.3.2. Bases teóricas de gestión del cambio

1.3.2.1. Definición de gestión

De acuerdo a la Real Academia Española, gestión está definida como la “acción y efecto de gestionar”, mientras que la palabra gestionar se define como “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

1.3.2.2. Gestión del cambio

De acuerdo a Sujovaa & Rajnoha (2012), la gestión del cambio es un factor indispensable en las organizaciones modernas para asegurar un entorno competitivo de supervivencia; estas autoras definen la gestión del cambio como “una línea de gestión que consiste en reacciones listas para el entorno externo e interno y se centra en la elección del objeto de cambio, su preparación flexible, realización y uso”, así mismo indican que la sustancia de la gestión de cambio sobre la cual se basan es la planificación y la ejecución de cambios sobre el monitoreo continuo de las razones del cambio.

De acuerdo a Moran & Brightman (2001) la gestión del cambio es “el proceso de renovación continua de la estructura, dirección y capacidades de una organización para servir a las siempre cambiantes necesidades de los clientes externos e internos”. Burnes (2004) lo define como una característica omnipresente de la vida organizacional, tanto a nivel operacional como estratégico. En ese entender, la importancia de la organización para identificar el rumbo del futuro y cómo administrar los cambios requeridos para llegar allí son un factor crucial para avanzar y mantenerse vigente. El cambio organizacional no puede separarse de la estrategia organizacional o viceversa, Rieley y Clarkson (2001).

El cambio normalmente es impredecible, por lo que las reacciones suelen ser reactivas, discontinuas y a menudo desencadenadas por una crisis organizacional, Burnes (1996). Sin embargo, la gestión exitosa del cambio es reconocida como una necesidad de supervivencia en el ámbito altamente competitivo actual que tiene una constante evolución, Luecke (2003). Debido a la importancia del cambio organizacional, su gestión está convirtiéndose en una habilidad gerencial continuamente requerida Senior (2002). Graetz (200) indica que “debido al contexto creciente de desregularización de la globalización, el ritmo acelerado de la innovación tecnológica, una creciente fuerza laboral del conocimiento y tendencias sociales y demográficas cambiantes, pocos discutirían que la tarea principal para la gerencia hoy es el liderazgo del cambio organizacional”.

1.3.2.3. Caracterización del cambio por la ratio de ocurrencia.

En los primeros enfoques y teorías de la gestión del cambio organizaciones se sugirió que las organizaciones no podrían ser efectivas si estuvieran en un constante cambio, Rieley y Clarkson (2001). Sin embargo, en la actualidad se propone lo contrario, el argumento es que el cambio es un elemento fundamental para que las personas y organizaciones puedan experimentar un cambio continuo, tal como afirma Leifer (1989), quien percibe el cambio como una respuesta natural y normal a las condiciones internas y ambientales.

Las categorías del cambio, de acuerdo a diversos autores puede ser categorizado en:

Tabla 1.
Categorías del cambio

Tipo de cambio	(Balogun & Hailey, 2004)	(Burnes, 2004)	(Grundy, 1993)	(Luecke, 2003)	(Senior, 2002)
Discontinuo			✓	✓	✓
Incremental		✓			
Incremental suave			✓		✓
Incremental discontinuo			✓		✓
Continuo	✓	✓			
Incremental continuo				✓	
Equilibrio exacto	✓	✓			

Adaptado de Todnem (2005).

Entre la categorización realizada por diversos autores, son los cambios discontinuos e incrementales los principales reconocidos. En la Tabla 1, se observan las diversas clasificaciones realizadas por los autores. De acuerdo a Luecke (2003), el cambio discontinuo se da en eventos puntuales que tienen lugar a través de iniciativas grandes y ampliamente separadas, seguidas de largos períodos de consolidación y quietud, y se describe como “cambio único y abrupto del pasado”. Mientras tanto, el cambio continuo, es el que se presenta de manera perenne en la organización, en la que el entorno está acostumbrado a este estado. El cambio incremental es el que va en aumento, y el cambio incremental suave, cuando este cambio es paulatino y lento Grundy (1993); Burnes (2004) identifica el cambio continuo como la capacidad de cambiar continuamente de una manera fundamental para mantenerse al ritmo del ritmo acelerado del cambio. El cambio incremental discontinuo es un “cambio rápido que está marcado por cambios rápidos en la estrategia, estructura o cultura o en los tres”, es decir, es un cambio bastante violento, Grundy (1993). Este tipo de cambio se caracteriza por periodos de paz relativa marcados por la aceleración en el ritmo del cambio.

Finalmente, solo dos autores proponen la categorización del cambio de equilibrio exacto, esta definición se corresponde a la definición del cambio incremental discontinuo.

1.3.2.4. Posturas frente al cambio

De acuerdo a Courtney, Kirkland y Viguerie (1997), existen tres posturas que las organizaciones pueden adoptar para hacer frente al cambio, la importancia de su gestión está enmarcada en la forma de cómo se presenta la empresa. Estas tres posturas son las siguientes:

- **Configurar el futuro:** las aplican las organizaciones que se adelantan a los cambios; son las que incorporan estrategias que permitan crear nuevas oportunidades, reestructurar mercados, descubrir nuevos mercados o reformular los que estaban estancados, mejorando sus potencialidades. Juegan un papel de liderazgo.
- **Adaptarse al futuro:** tienen un tratamiento reactivo frente al cambio, aceptan la estructura presentada debido a los cambios e intentar adaptarse continuamente al entorno. Si el entorno es mucho más dinámico, la organización buscará mayor flexibilidad para poder cambiar de forma rápida y adaptarse a la evolución del medio. Su objetivo es no ser el primero y aprovechar las oportunidades que brinda el ver cómo otras entidades ejecutan los cambios.
- **Reservarse el derecho a participar:** las organizaciones que aplican este tipo de postura, solo realizan cambios de forma paulatina, segura y de forma segura para gestionar dicha transformación. Este sosiego solo puede ser brindado por la posición de privilegio que podría tener la empresa, debido a la creación de su marca, a alguna ventaja competitiva ganada, por tener información privilegiada sobre el futuro o por el hecho de ser una entidad pública que no tiene mayor competencia en su ámbito de acción. Esta clase de organizaciones pueden trabajar en entornos cambiantes a pesar que ejecutan las transformaciones cuando el entorno es más estable.

1.3.2.5. Dimensiones de la gestión del cambio

La variable gestión del cambio tiene diversos enfoques, es por ello que es necesaria una evaluación conjunta de esta variable que incluye diversos ítems en su formulación, se presentan a continuación. Se dimensiona tratando de recoger diversos enfoques, en los siguientes ítems:

A. Dimensión 1: Liderazgo

De acuerdo a Dominguez y Giordano (2009), el liderazgo es una de las dimensiones pertenecientes a la gestión del cambio. El liderazgo es, posiblemente una de las áreas que más estudios tienen en el ámbito de la administración ScienceDirect (2018), se estudian los estilos de liderazgo, la diferencia de liderazgo entre hombres y mujeres, de acuerdo a su ámbito de aplicación, del tipo de proyectos, por rango de edades, etc. Por tanto, es un área de vital importancia en la gestión de cualquier tipo de proyecto iniciado a fin de maximizar la eficiencia y lograr los objetivos de la organización.

El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para que entiendan y acuerden lo que se debe hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos, Schyve (2009). De acuerdo a Zaccaro, Rittman, & Marks (2001), "el liderazgo es un elemento importante que a menudo determina el éxito o el fracaso de un equipo". Según McGrath (1962) "... el objetivo principal del liderazgo es asegurar que el grupo cumpla todas las funciones críticas necesarias para su propio mantenimiento y el cumplimiento de su tarea".

B. Dimensión 2: Personas

Esta dimensión evalúa a las personas y cómo ellas evalúan el comportamiento de la gestión que se brinda en la organización. "Muchas de las actividades a desarrollar en un proceso de cambio apuntan a involucrar, motivar, alinear y atraer a las personas para lograr el compromiso necesario con la organización y con el cambio a implantar, pues son ellas quienes en última instancia deben aceptar y llevar adelante el proceso" Dominguez & Giordano (2009).

C. Dimensión 3: Comunicación

Esta dimensión propuesta por a Chary (2017), y estudiada por Meylan (2009), quien indica: “la comunicación son técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre ésta y su medio, para influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos de manera eficaz y eficiente. Es utilizada como una herramienta valiosa para impulsar el cambio en una organización, considerando que la comunicación y retroalimentación de la misma debe ser fluida y bien dirigida para efectuar un cambio de manera armoniosa y con menos incertidumbre”.

D. Dimensión 4: Valoración

Charry (2017) menciona que “las convicciones básicas que tienen las personas en cuanto a juicios sobre lo que es correcto y lo deseable y como estas viven los valores de la organización, a fin de alertar en qué medida los valores de las personas están alineadas y son compartidas con los valores de la organización a fin de lograr cambios profundos, por lo que es importante impulsar ciertos valores en la cultura de la organización para acompañar e impulsar un cambio.”

E. Dimensión 5: Conocimientos de la institución

El conocimiento es la habilidad de saber los factores fundamentales que rigen el funcionamiento de una organización, el conocimiento busca ser transmitido en la empresa ya sea de un empleado a otro o de forma institucional, donde los conocimientos, saberes y normas organizacionales deben ser explicitados para poder ser compartidos por sus miembros integrantes, Charry (2017).

F. Dimensión 6: Resistencia al cambio

La resistencia al cambio trabaja como una dualidad del cambio, cuando aparece el cambio, puede aparecer esta resistencia. En las organizaciones el temor o resistencia es sobre todo a perder la estabilidad, el estatus, la tranquilidad, por lo que es necesario que se realice una gestión adecuada del cambio.

De acuerdo a Escudero, Delfin y Arano (2014) la resistencia al cambio “es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente. Los mismos autores mencionados también han referido a la resistencia al cambio como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.”

G. Dimensión 7: Cambio organizacional

Rojas y Menacho (2017) indican que “el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional. El cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio”.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General.

¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017?

1.4.2. Problemas específicos:

- ¿En qué medida se relacionan las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017?

- ¿En qué medida se relacionan las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017?

1.5. Justificación del estudio

En el siglo XXI, los modelos de negocio han tenido que adaptarse a los cambios traídos por la globalización, el internet y las nuevas tecnologías; por lo que el conocimiento se ha democratizado. Es en este escenario donde los factores diferenciadores que brindan ventajas competitivas a las empresas son las habilidades y competencias de las personas, se tornan en una exigencia que adquiere mayor relevancia en las empresas y organizaciones para que el empleado o directivo pueda desarrollar eficazmente su trabajo. El objetivo perseguido es determinar si el uso de habilidades personales y directivas puede hacer frente al cambio y permitir aprovechar las ventajas que éste ofrece y poder ser sostenible en el tiempo.

Fernández y Rainey (2006) consideran que las habilidades gerenciales son el real motor en la transformación de las empresas, pues permiten influir de manera positiva en su desarrollo, que resulta en un mejor servicio a los ciudadanos, en la optimización de recursos, incremento de productividad y en su crecimiento económico. Para Ferrer y Clemenza (2006), las habilidades directivas son un recurso estratégico, fuente de creación de valor y capacidad de competir, base de los procesos para liderar el mercado y generar una continua competitividad.

Parrés (2005) reconoce el reto de la llamada Nueva Gestión Pública, que está compuesta por tres componentes o tres “e”: economía, eficacia y eficiencia, además del incremento en la calidad de gestión pública. El reto para los gerentes y directivos es la maximización de los tres componentes de forma equilibrada. Para hacer frente a los continuos cambios, el directivo los deberá analizar y prever cómo la organización los enfrentará, para ello debe tener un conjunto de habilidades para programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su

competencia. Es este salto, el de integrar los conocimientos y experiencias a los procesos de la empresa lo que esperan las organizaciones actuales

Existen muchos estudios sobre la importancia de las habilidades gerenciales en el sector privado, tal como afirma Pereda, López-Guzmán y González (2014), pero aún en el sector público, la importancia de este tema no ha sido desarrollado a profundidad. Además de ello, la administración pública es un tipo específico y diferenciado de organización que tiene una complejidad no alcanzada por ninguna otra del sector privado, Carazo (2013). García (2007), presenta un enfoque de una nueva gestión pública que se sostiene en el pilar de la gerencia profesional, bajo el estudio burocrático que tiene la administración pública apunta a ir derribando las grandes brechas que tiene la gestión pública contra la privada.

En el caso particular de la provincia de Aymaraes, la cual está conformada por 17 distritos, es de suma urgencia que la administración municipal trabaje de forma eficiente, ya que de acuerdo al mapa de vulnerabilidad del MIDIS, Aymaraes tiene una vulnerabilidad Muy alta con respecto a los índices de desnutrición crónica, motivo por el cual, sus actores políticos, sociales y administrativos por medio de sus funcionarios y directivos a quienes se les encarga el rumbo de una región, deben contribuir con el desempeño de una gerencia exitosa y hacer frente a los cambios continuos.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la medida en que se relacionan las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar la medida en que se relacionan las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.
- Determinar la medida en que se relacionan las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

- Determinar la medida en que se relacionan las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

En cuanto al tipo de investigación la presente se define como:

- Según el grado de abstracción esta investigación será Básica, porque no busca la resolución de un problema práctico.
- Según la intervención del investigador este estudio será No Experimental, porque no habrá intervención del investigador en alguna de las variables.
- Según la planificación de la toma de datos este estudio será Prospectivo, porque los datos que se tomarán para la investigación han sido planeados y no estaban registrados previamente.
- Según el número de ocasiones en que se mide la variable de estudio este estudio será Transversal, porque se medirán las variables de estudio una sola vez.
- Según el número de variables de interés este estudio será Analítico, porque el estudio tiene más de una variable. Para este estudio se tendrá dos variables.
- En cuanto al nivel de investigación la presente es correlacional porque busca establecer la relación existente entre las variables de estudio.

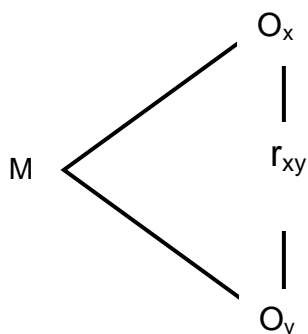
2.1.2. Diseño de la investigación

“El diseño de que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional correlacional.

No experimental porque se observaron situaciones existentes de las variables de estudio; las cuales no fueron provocadas intencionalmente, transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en una sola vez y correlacional porque se determina la relación entre las habilidades directivas y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, sin precisar el sentido de

causalidad. Porque en este tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

El diseño de investigación no experimental, transeccional correlacional, tiene la siguiente estructura:"



Donde:

M = muestra

O_x = variable 1

O_y = variable 2

r_{xy} = relación entre las variables de estudio

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017

2.2.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.
- Existe relación significativa entre las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.
- Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

2.3. Variables, operacionalización

2.3.1. Identificación de las variables

- Variable independiente: Habilidades gerenciales
- Variable dependiente: Gestión del cambio

2.3.2. Definición conceptual

A. Habilidades gerenciales

Es una acción efectiva bajo diversas condiciones. (Katz, 1974).

B. Gestión del cambio

“Una línea de gestión que consiste en reacciones listas para el entorno externo e interno y se centra en la elección del objeto de cambio, su preparación flexible, realización y uso” (Sujovaa & Rajnoha, 2012)

2.3.3. Definición operacional

A. Habilidades gerenciales

Son las capacidades que permiten una acción frente a condiciones que exigen la toma de decisión en un escenario específico. Las habilidades gerenciales pueden ser la suma de la experiencia y el conocimiento técnico, humano y conceptual.

B. Gestión del cambio

La gestión del cambio mide cómo se enfrenta una organización frente a los cambios inminentes que pueden ocurrir y cuáles son los factores que inciden.

2.3.4. Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable Habilidades gerenciales

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Variable x Habilidades	Son las capacidades que permiten	Habilidades conceptuales	Conocimiento de la gestión pública dinámica Conocimiento de la gestión pública orientada a usuarios internos y externos

gerenciales Es una acción efectiva bajo diversas condiciones. Katz (1974)	una acción frente a condiciones que exigen la toma de decisión en un escenario específico. Las habilidades gerenciales pueden ser la suma de la experiencia y el conocimiento técnico, humano y conceptual.		Conocimiento de los fines de su trabajo
			Conocimiento de sus funciones
			Conocimientos de sus derechos, deberes y obligaciones
			Conocimiento de la visión, misión y valores institucionales
			Conocimiento de eje en eficacia, eficiencia y efectividad
			Conocimiento del marco ético
			Conocimiento del perfil desempeñado
			Conocimiento de la propiedad del estado sobre herramientas administrativas y laborales
		Habilidades humanas	Actuación con respeto el orden legal
			Actuación en función a la filosofía institucional
			Ejercicio de funciones de forma igualitaria para los usuarios
			Ejercicio de funciones con respeto a las relaciones individuales y colectivas
			Selección de información institucional
			Sentido de responsabilidad
			Control de emociones
			Sentido de liderazgo
			Objetivos en común
			Motivación y confianza
		Habilidades técnicas	Aplicación de conocimientos
			Promoción del cambio
			Uso adecuado de recursos
			Actuar con principios y valores éticos
			Ejecución de presupuesto
Ejecución de conocimientos administrativos			
Ejecución de conocimientos informáticos			
Ejecución de habilidades de gestión			

Operacionalización de la variable Gestión del cambio

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Variable y Gestión del cambio "Una línea de gestión que consiste en	La gestión del cambio mide cómo se enfrenta una organización frente a los	Valoración	Identificación con valores institucionales
			Sentido de pertenencia
			Expectativas colmadas
			Satisfacción en el trabajo
			Valoración del talento
			Valoración de los símbolos institucionales
		Resistencia al	Disposición frente al cambio

reacciones listas para el entorno externo e interno y se centra en la elección del objeto de cambio, su preparación flexible, realización y uso, Sujovaa y Rajnoha, (2012)	cambios inminentes que pueden ocurrir y cuáles son los factores que inciden.	cambio	Conocimiento frente al cambio
			Capacidad frente al cambio
			Precisión y claridad frente al cambio
			Incertidumbre frente al cambio
			Riesgo frente al cambio
			Apatía frente al cambio
		Comunicación	Tipo de comunicación
			Nivel de comunicación informal
			Desinterés por la comunicación
			Intercambio de información sobre plan de trabajo
			Intercambio de información sobre plan de desarrollo
		Cambio organizacional	Participación en la organización
			Preocupación con los resultados de la organización
			Importancia de la experiencia
			Identificación en la organización
			Participación en la toma de decisiones
			Conocimiento frente al cambio
		Liderazgo	Actitud en el trabajo
			Trabajo en equipo
			Tolerancia frente a conflictos
			Evitar la frustración
			Desatención de los directivos
			Motivación por los objetivos
			Socialización
			Involucramiento con el personal
			Involucramiento con el personal
			Planificación
		Personas	Aceptación de diferencias
			Cantidad de tiempo del directivo
			Insatisfacción con el directivo
			Inatención del directivo
			Infravaloración del directivo
			Alejamiento del directivo
Cantidad de responsabilidades del directivo			
Conocimientos	Conocimiento de la visión		
	Conocimiento del plan estratégico		
	Conocimiento de los servicios		
	Conocimiento de la misión		
	Conocimiento de la historia de la institución		
	Conocimiento de los reglamentos		
	Conocimiento de las políticas organizacionales		

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

La población del estudio la conforman los directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes correspondientes al año 2018.

La cantidad de directivos es de 37, y está compuesta por los directivos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Población de directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Abreviatura	Área	Cantidad
A	Alcaldía	1
BP	Beneficencia Pública	1
DCIV	Unidad de Defensa Civil y Seguridad Ciudadana	1
CT	Control Institucional	3
LOG	Oficina de Logística y Bienes Patrimoniales	3
ALM	Almacén	1
R.CIV	Unidad de registros de estado civil	1
MAQ	Unidad de Maquinarias	1
GDES	Gerencia de Desarrollo Económico, Social y Cultural	3
DEM	DEMUNA	1
GDES y C	Gerencia de Desarrollo Económico Social	2
M. AMB	Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos	6
A.ADT	Gerencia Administración y Finanzas	3
Opi	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2
GIDT	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	4
TES	Oficina de contabilidad y tesorería	
SEG ADM	Secretaría de Administración	1
SG	Secretaría General	1
TES	Tesorería	1
UP	Unidad de Personal	1
	TOTAL	37

Fuente: Municipalidad Provincial de Aymaraes / Unidad de Personal

De acuerdo a la Tabla 2, que muestra la distribución de directivos en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, se observa que el total es de 37; por tanto, la población asciende a 37.

2.4.2. Muestra

La muestra es una muestra censal, ya que se tomará cada uno de los elementos de la población.

Por tanto, la muestra asciende a 37 directivos.

2.4.3. Criterios de selección

Para este proyecto, debido a que la muestra es de tipo censal, no es requerido aplicar un criterio de selección, puesto que todos los elementos de la población serán evaluados.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1. Técnica

Para la recolección de datos en la presente tesis se utilizó la técnica de la Encuesta.

Se eligió la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

2.5.2. Instrumento

El instrumento empleado según la técnica a emplearse será el Cuestionario. El cual se muestra en la sección de Anexos.

2.5.3. Validez

Se realizará la validación por juicio de expertos o método Delphi. Esto es para realizar el nivel de validez de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos, que es la revisión por un profesional especializado en conocimientos de investigación o relativos a los temas estudiados para que emitan su opinión de la redacción y pertinencia de los ítems del cuestionario. Con esta certificación se pudo realizar la ejecución de las encuestas. Dicha prueba se presenta a continuación y en Anexos.

2.5.4. Confiabilidad

Para realizar el análisis de confiabilidad se realizó una prueba piloto del cuestionario a 15 trabajadores de la Municipalidad de Aymaraes. Posteriormente, con los resultados obtenidos en la prueba piloto se realizó el análisis de confiabilidad del cuestionario usando el coeficiente de Alfa de Cronbach, que es un índice que mide la consistencia interna, a fin de determinar qué nivel de confiabilidad tiene dicho instrumento.

La interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach se realiza de acuerdo a la Tabla 3.

Tabla 3
Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach

Valores de Alfa	Interpretación
0.90 – 1.00	Se califica como muy confiable
0.80 – 0.89	Se califica como adecuada
0.70 – 0.79	Se califica como moderada
0.60 – 0.69	Se califica como baja
0.50 – 0.59	Se califica como muy baja
< 0.50	Se califica como no confiable.

El cálculo del coeficiente se realizó con el software estadístico SPSS, arrojando los siguientes resultados.

Se evalúa el cuestionario que consta de 77 ítems en total, de las cuales 28 pertenecen a la variable habilidades gerenciales y 49 pertenecen a la variable gestión del cambio. Para el cuestionario completo, el coeficiente de la Tabla 4

indica una confiabilidad muy alta, con un valor de 0.955, (según la Tabla 3) concluyendo que el cuestionario es muy confiable en su totalidad.

Tabla 4.

Estadísticos de fiabilidad para la totalidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,955	77

La variable Habilidades gerenciales está compuesta por 3 dimensiones y 28 ítems en total. Al hacer el análisis de la variable Habilidades gerenciales se observa en la Tabla 5 el coeficiente de correlación en un nivel muy alto 0.945, por lo que se concluye que los ítems de esta variable en el cuestionario son muy confiables.

Tabla 5.

Estadísticos de fiabilidad para las habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,945	28

La variable Gestión del cambio tiene 7 dimensiones que suman un total de 49 ítems. El valor que arroja la prueba en la Tabla 6 para la variable Gestión del cambio es de 0.950, lo que indica que la variable es muy confiable de acuerdo a los ítems del cuestionario.

Tabla 6.

Estadísticos de fiabilidad para la gestión del cambio

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,950	49

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Para el procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivo se utilizó tablas y gráficos (tabla de frecuencias, gráficos de barras, etc) propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa Microsoft Excel y SPSS.

Posteriormente para realizar la contrastación de hipótesis se trabajó con la estadística inferencial, la cual busca realizar conclusiones en función a hechos previos, el procesamiento de los datos se hizo en el software SPSS. Seguidamente se hizo el análisis y la interpretación de los resultados.

2.7. Aspectos éticos

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, se tendrá en cuenta el consentimiento previo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes para participar, tomándose en cuenta los aspectos al respecto como son confidencialidad, seguridad y uso adecuado de los datos.

III. Resultados

A continuación, se realiza la presentación de resultados del cuestionario aplicado a los directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

Se hace en primer lugar, una presentación descriptiva de los resultados, se muestra las frecuencias de respuestas para cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario con su respectivo análisis, después se prosigue con el análisis agrupado y recategorizado por dimensiones y por variable. Finalmente se muestra el análisis inferencial de contrastación de hipótesis, donde se verá cuál es el resultado final de la investigación.

3.1. Presentación descriptiva de resultados

Una vez realizado el trabajo de campo, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los directivos de la Municipalidad de Aymaraes, sobre las dos variables a ser estudiadas.

VARIABLES	
Variable Habilidades gerenciales Dimensiones: D1. Habilidades conceptuales D2. Habilidades humanas D3. Habilidades técnicas	Variable Gestión del cambio Dimensiones: D4. Valoración D5. Resistencia al cambio D6. Comunicación D7. Cambio organizacional D8. Liderazgo D9. Personas D10. Conocimientos

3.1.1. Análisis descriptivo por dimensión y variable

A continuación, se hace un análisis descriptivo por dimensión y variable. Para realizar el análisis final a las dimensiones y variables, primero se agrupó cada una de ellas y luego se realizó la recategorización en tres rangos: Bajo, medio y alto; con el fin de evaluar de mejor manera el resultado de forma genérica.

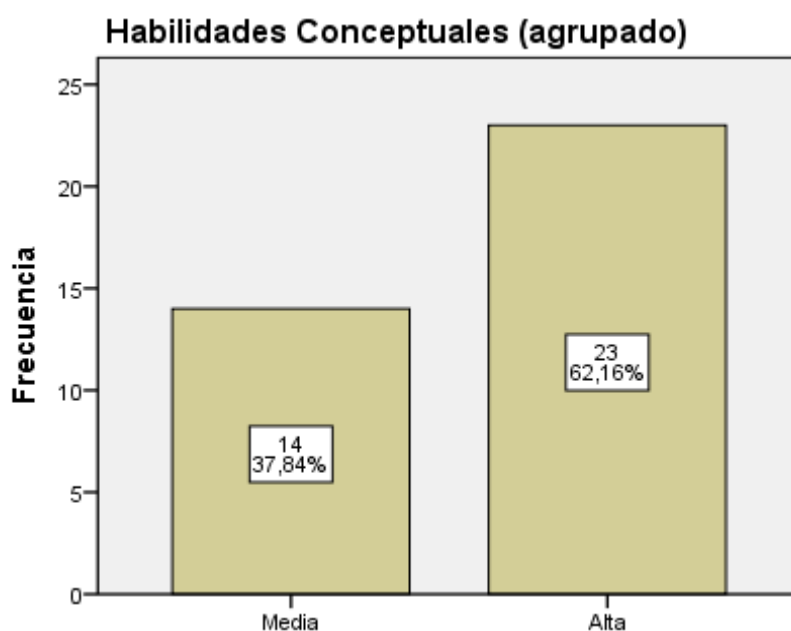
3.1.1.1. Análisis de las dimensiones de la variable Habilidades gerenciales

Tabla 7.

Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades conceptuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	0	0,0	0,0	0,0
Media	14	37,8	37,8	37,8
Alta	23	62,2	62,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador



Frecuencia de la dimensión Habilidades conceptuales

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los directivos de la Municipalidad de Aymaraes, se observa que la dimensión habilidades conceptuales, tiene una categoría media de 37.84%, lo cual indica que 14 de los directivos considera que sus habilidades conceptuales son regulares, mientras que en la categoría alta se encuentra el grueso de la población, la cual asciende a

62.16%, esto es, que los directivos consideran que sus habilidades conceptuales son bastante buenas. Además, se observa que, en la categoría baja, no existe ninguna persona que considere que tiene habilidades por debajo de la media.

Tabla 8.

Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades humanas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	1	2,7	2,7	2,7
Media	10	27,0	27,0	29,7
Alta	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

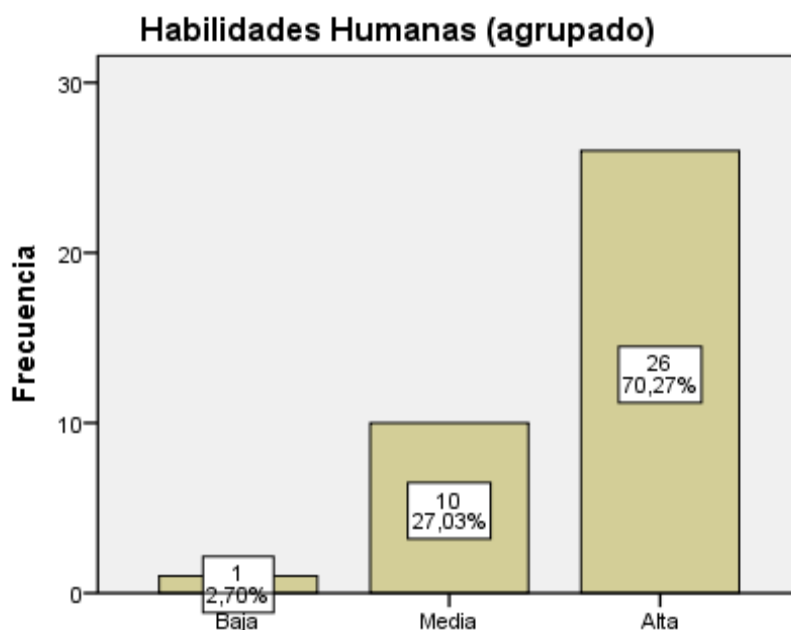


Figura 5. Frecuencia de la dimensión Habilidades humanas

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

En cuanto a la dimensión de habilidades humanas, los encuestados indicaron en un 2.7% que en esta categoría su desempeño es bajo, un 27.03% que es media y un 70.27% que es alta. Se observa que, de 10 encuestados, 7 consideran que sus habilidades humanas son muy buenas.

Tabla 9.

Tabla de frecuencia de la dimensión Habilidades técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Media	7	18,9	18,9	18,9
Válidos Alta	30	81,1	81,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

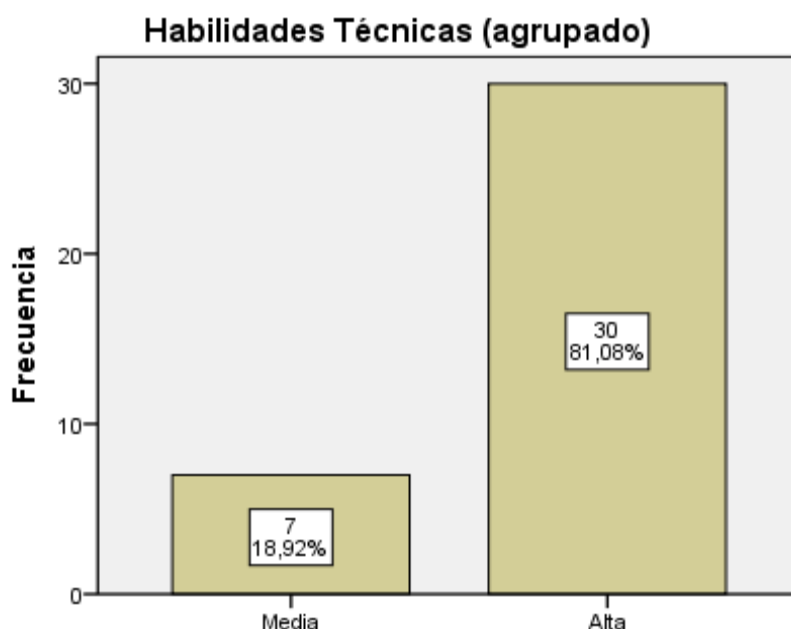


Figura 6. Frecuencia de la dimensión Habilidades técnicas

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

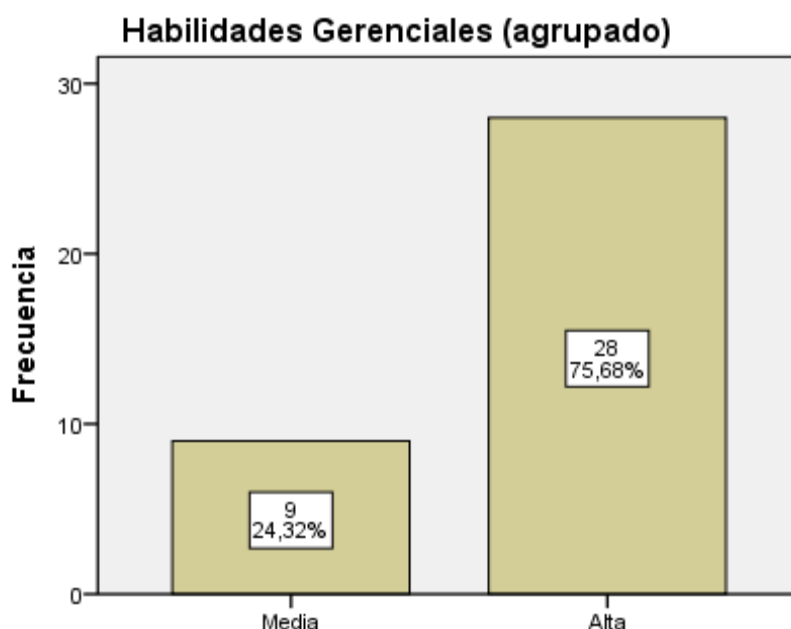
Los resultados obtenidos para la dimensión habilidades técnicas fue el siguiente: un 18.92% considera que tiene un desempeño medio. Mientras que un 81.08% un desempeño alto. Como se observa, la tendencia de la percepción del desempeño de las habilidades gerenciales es en forma mayoritaria alta.

Tabla 10.

Tabla de frecuencia de la variable *Habilidades gerenciales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Media	9	24,3	24,3	24,3
Válidos Alta	28	75,7	75,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

Figura 7. Frecuencia de la variable *Habilidades gerenciales*

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

Al analizar la variable 1: Habilidades gerenciales, podemos observar el resultado final que muestra que el 24.32% considera que sus habilidades gerenciales tienen un desempeño medio, mientras que el 75.68% las considera altas. Esto indicaría que las habilidades gerenciales en la Municipalidad de Aymaraes son un aspecto positivo, donde los directivos tienen las habilidades humanas, técnicas y conceptuales desarrolladas de forma pertinente.

3.1.1.2. Análisis de las dimensiones de la variable Gestión del cambio

Tabla 11.

Tabla de frecuencia de la dimensión Valoración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	1	2,7	2,7	2,7
Media	7	18,9	18,9	21,6
Alta	29	78,4	78,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

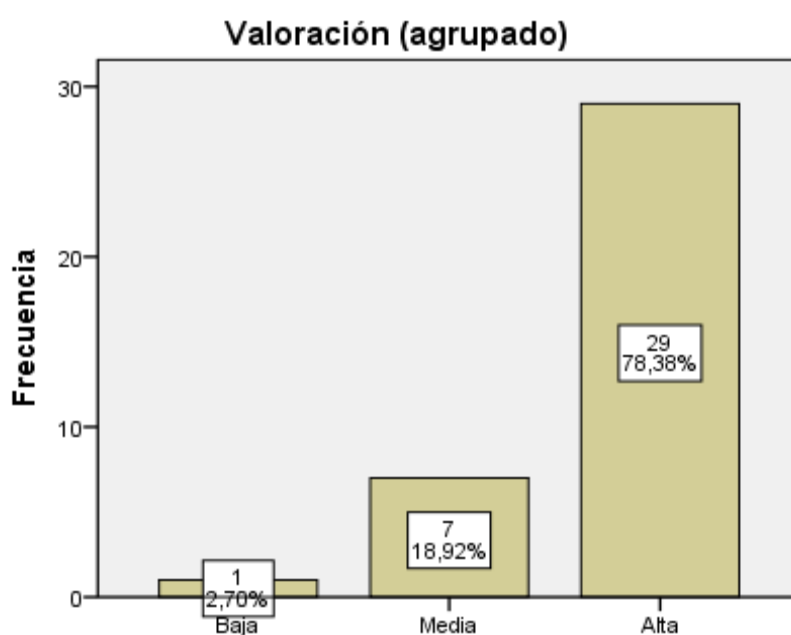


Figura 8. Frecuencia de la dimensión Valoración

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, la dimensión valoración, obtiene una frecuencia de 2.7% baja, 18.92% media y la gran mayoría se encuentra en la categoría alta con 78.38%; lo cual indica que la percepción de los directivos es alta, esto indica que frente al cambio los trabajadores le dan una valoración alta en su mayoría.

Tabla 12.

Tabla de frecuencia de la dimensión Resistencia al cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	1	2,7	2,7	2,7
Media	22	59,5	59,5	62,2
Alta	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

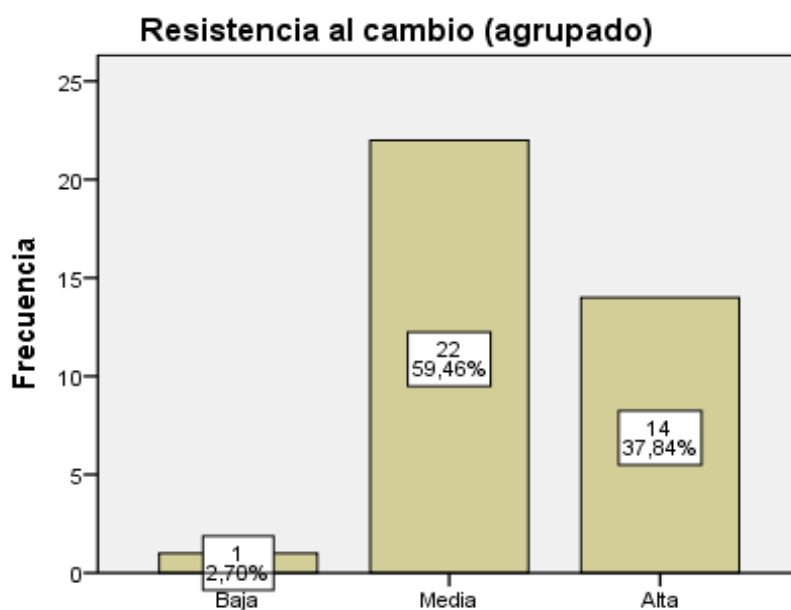


Figura 9. Frecuencia de la dimensión Resistencia al cambio

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

En esta dimensión casi el 60% percibe que la resistencia al cambio tiene un nivel medio, el 37.84% percibe un nivel alto. Esto indica que existen niveles medios y altos de percepción de la resistencia al cambio. Lo cual puede ser un impedimento para la gestión del cambio.

Tabla 13.
Tabla de frecuencia de la dimensión Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	1	2,7	2,7	2,7
Media	29	78,4	78,4	81,1
Alta	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

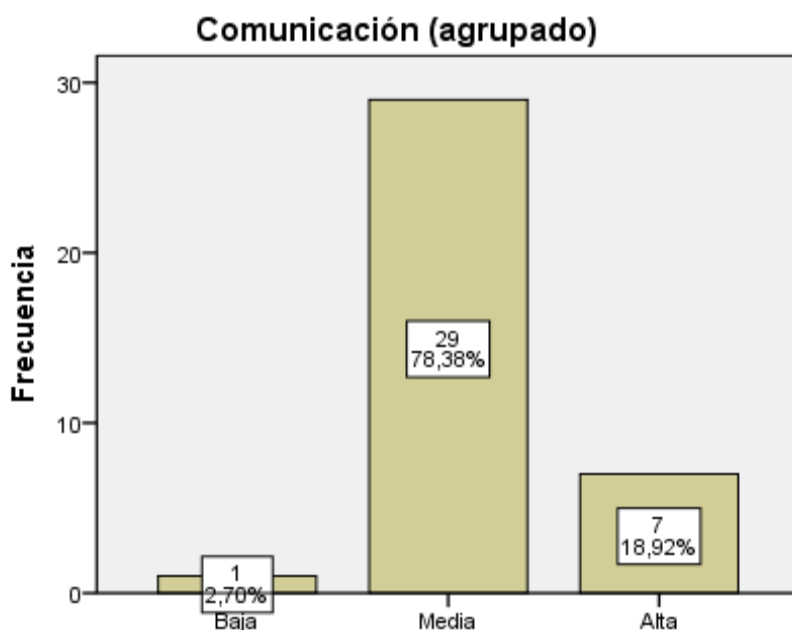


Figura 10. Frecuencia de la dimensión Comunicación
Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

Aquí se nota una gran diferencia del nivel medio sobre los demás en la percepción de la dimensión Comunicación que tienen los trabajadores de la Municipalidad de Aymaraes, la percepción media tiene un porcentaje de 78.38%, mientras que los niveles alto y bajo tienen 18.92 y 2.70% respectivamente.

Tabla 14.

Tabla de frecuencia de la dimensión Cambio organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	2,7	2,7	2,7
Medio	5	13,5	13,5	16,2
Alto	31	83,8	83,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

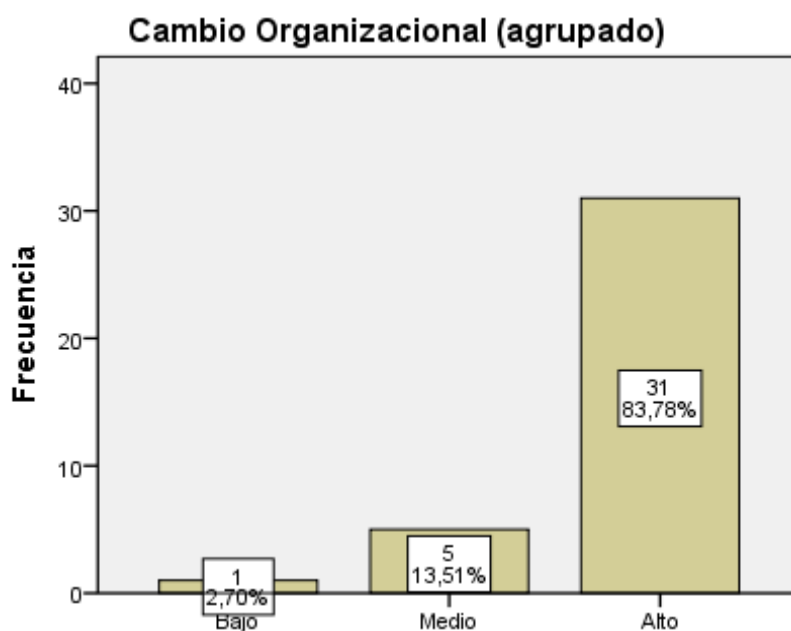


Figura 11. Frecuencia de la dimensión Cambio organizacional

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

La dimensión cambio organizacional tiene un marcado nivel alto percibido, mientras que el nivel medio tiene un 13.51% y bajo 2.70%. Lo que indica que se le da una gran importancia al cambio organizacional dentro de la variable Gestión del cambio.

Tabla 15.
Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	2,7	2,7	2,7
Medio	22	59,5	59,5	62,2
Alto	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

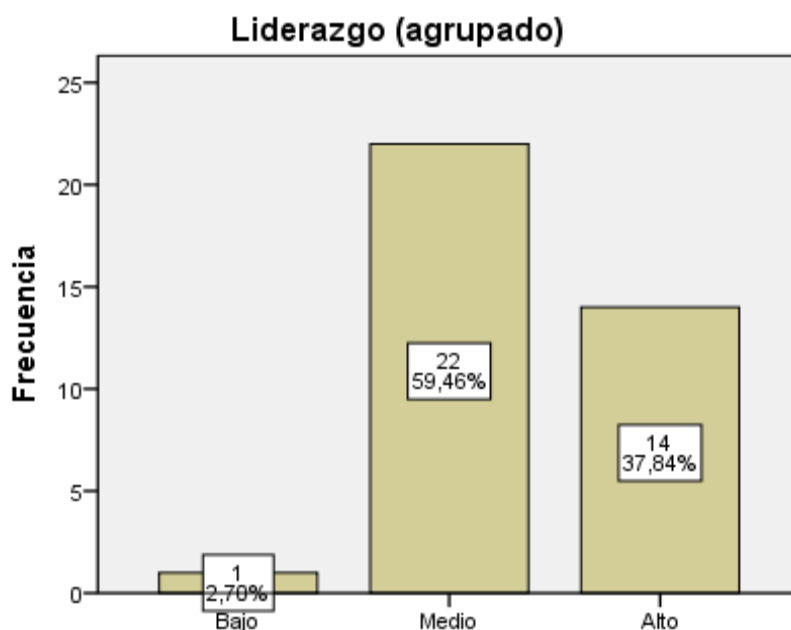


Figura 12. Frecuencia de la dimensión Liderazgo

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

El liderazgo es una dimensión que se percibe mayoritariamente en un nivel medio con 59.46%, seguido por el nivel alto con 37.84% y finalmente el nivel bajo con 2.70%. Concluyendo que en la institución se le da importancia media alta al liderazgo dentro de la gestión del cambio.

Tabla 16.
Tabla de frecuencia de la dimensión Personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja	3	8,1	8,1	8,1
Media	30	81,1	81,1	89,2
Alta	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

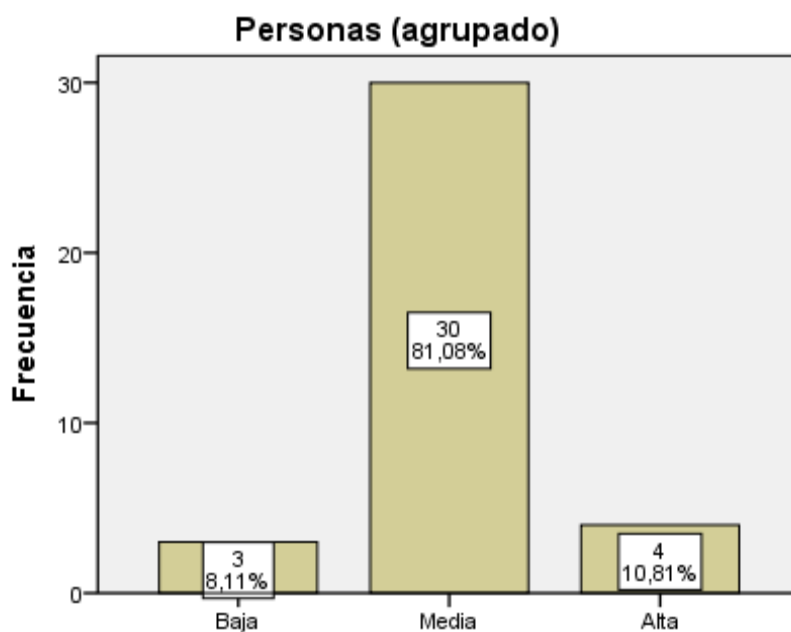


Figura 13. Frecuencia de la dimensión Personas
Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

Predominantemente la dimensión personas se percibe en un nivel medio con 81.08% de los encuestados, nivel alto con 10.81% y bajo 8.11%. Lo cual indica que en la institución les dan una importancia media a las personas dentro del proceso de gestión del cambio.

Tabla 17.
Tabla de frecuencia de la dimensión Conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	2,7	2,7	2,7
Medio	12	32,4	32,4	35,1
Alto	24	64,9	64,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

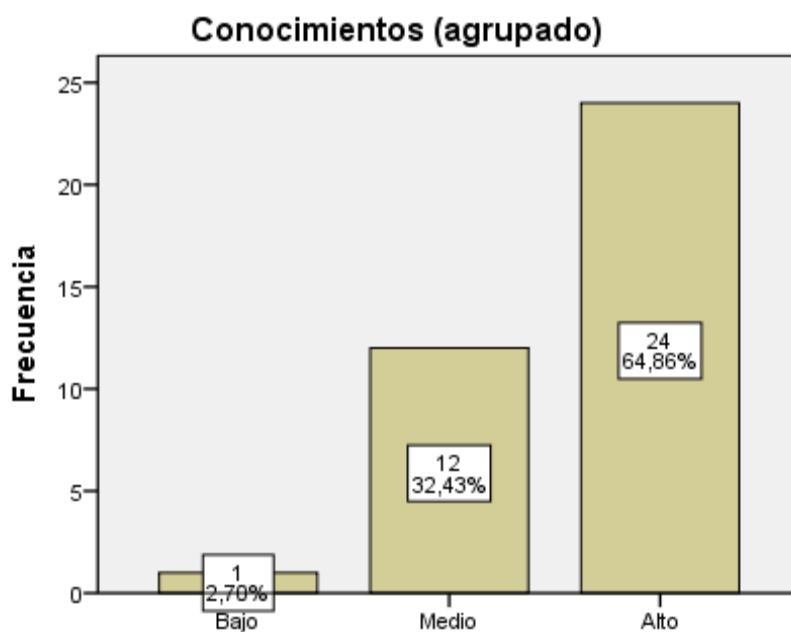


Figura 14. Frecuencia de la dimensión Conocimientos
Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

Como se observa, los conocimientos son bien valorados por los encuestados que indican en un 64.86% un nivel alto de percepción hacia esta dimensión, con 32.43% indican un nivel medio y con 2.70% un nivel bajo.

Tabla 18.

Tabla de frecuencia de la variable Gestión del cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja	1	2,7	2,7	2,7
Media	14	37,8	37,8	40,5
Alta	22	59,5	59,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos por el investigador

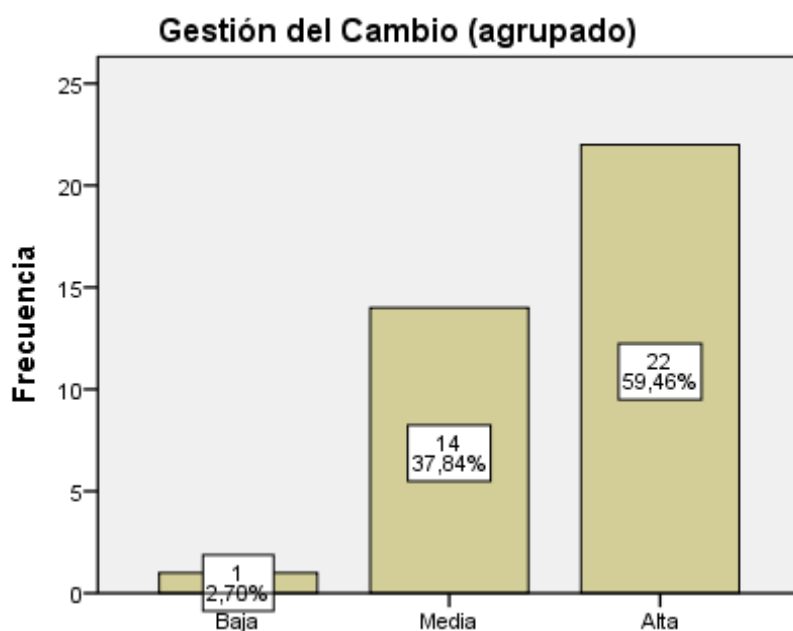


Figura 15. Frecuencia de la variable Gestión del cambio

Fuente: Datos obtenidos por el investigador.

Interpretación:

De manera general, la variable Gestión del cambio se perciben en un nivel superior con un porcentaje del 59.46% de los encuestados, con 37.84% el nivel medio y 2.70% el nivel bajo. Indicando los datos que la Gestión del cambio es importante para la institución

3.2. Contrastación de hipótesis

Para realizar la comprobación de hipótesis utilizaremos un coeficiente de correlación. Este coeficiente mide el grado en que dos variables tienden a cambiar al mismo tiempo. El coeficiente describe tanto la fuerza como la dirección de la relación. Evaluando los coeficientes de correlación elegimos el coeficiente de Spearman, esto debido a la naturaleza categórica de las variables a correlacionar. La correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales (Minitab, 2017).

La Tabla 19 muestra de manera resumida el nivel de relación, dado valor del coeficiente.

Tabla 19.
Escala de niveles de correlación de Spearman

Nivel cualitativo de la relación	Rango del coeficiente de correlación
Correlación negativa o inversa perfecta	-1.00
Correlación negativa o inversa muy alta	-0.90 a -0.99
Correlación negativa o inversa alta	-0.70 a -0.89
Correlación negativa o inversa moderada	-0.40 a -0.69
Correlación negativa o inversa baja	-0.20 a -0.39
Correlación negativa o inversa muy baja	-0.01 a -0.19
Correlación negativa nula	0.00
Correlación positiva o directa muy baja	0.01 a 0.19
Correlación positiva o directa baja	0.20 a 0.39
Correlación positiva o directa moderada	0.40 a 0.69
Correlación positiva o directa alta	0.70 a 0.89
Correlación positiva o directa muy alta	0.90 a 0.99
Correlación positiva o directa perfecta	1.00

3.2.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Las hipótesis estadísticas de la hipótesis general son:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Para esto calculamos en coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 20.
Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Gerenciales y Gestión del Cambio

			Habilidades Gerenciales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	0,504**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	37	37
	Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación	0,504**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	37	37

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

Como se observa en la Tabla 20, el p-valor es 0.001 lo cual es menor al nivel de significancia de $\alpha=0.05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

A continuación, después de demostrar la relación entre variables, se analiza el sentido y el grado de la relación, esto se hace con el coeficiente de correlación de Spearman de la Tabla 20 el cual tiene un valor de 0.504, comparándolo con los rangos de coeficiente de correlación de la Tabla 19, se demuestra que al tener signo positivo, la relación es directa, y por el valor, las variables tienen un grado de correlación directa moderada.

3.2.2. Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades técnicas con la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Las hipótesis estadísticas de la hipótesis específica 1 son:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Para esto calculamos en coeficiente de correlación de Spearman.

*Tabla 21.
Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Técnicas y Gestión del Cambio*

		Habilidades Técnicas	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,439**
	Habilidades Técnicas Sig. (bilateral)	.	0,007
Spearman	N	37	37
	Coeficiente de correlación	0,439**	1,000
	Gestión del Cambio Sig. (bilateral)	0,007	.
	N	37	37

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

Como se observa en la Tabla 21, el p-valor es 0.007 lo cual es menor al nivel de significancia de $\alpha=0.05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

A continuación, después de demostrar la relación entre variables, se analiza el sentido y el grado de la relación, esto se hace con el coeficiente de correlación de Spearman de la Tabla 21 el cual tiene un valor de 0.439, comparándolo con los rangos de coeficiente de correlación de la Tabla 19, se demuestra que al tener signo positivo, la relación es directa, y por el valor, las variables tienen un grado de correlación directa moderada.

3.2.3. Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Las hipótesis estadísticas de la hipótesis específica 2 son:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Para esto calculamos en coeficiente de correlación de Spearman.

*Tabla 22.
Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Humanas y Gestión del Cambio*

		Habilidades Humanas	Gestión del Cambio
Habilidades Humanas	Coeficiente de correlación	1,000	0,386*
	Sig. (bilateral)	.	0,018
Rho de Spearman	N	37	37
Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación	0,386*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,018	.
	N	37	37

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa en la Tabla 22, el p-valor es 0.018 lo cual es menor al nivel de significancia de $\alpha=0.05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

A continuación, después de demostrar la relación entre variables, se analiza el sentido y el grado de la relación, esto se hace con el coeficiente de correlación de Spearman de la Tabla 22 el cual tiene un valor de 0.386, comparándolo con los rangos de coeficiente de correlación de la Tabla 19, se demuestra que al tener

signo positivo, la relación es directa, y por el valor, las variables tienen un grado de correlación directa baja.

3.2.4. Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Las hipótesis estadísticas de la hipótesis específica 3 son:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

Para esto calculamos en coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 23.

Correlación no paramétrica entre las variables Habilidades Conceptuales y Gestión del Cambio

			Habilidades Conceptuales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	0,467**
		Sig. (bilateral)	.	0,004
		N	37	37
Gestión del Cambio		Coefficiente de correlación	0,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	.
		N	37	37

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

Como se observa en la Tabla 23, el p-valor es 0.004 lo cual es menor al nivel de significancia de $\alpha=0.05$, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017.

A continuación, después de demostrar la relación entre variables, se analiza el sentido y el grado de la relación, esto se hace con el coeficiente de correlación de

Spearman de la Tabla 23 el cual tiene un valor de 0.467, comparándolo con los rangos de coeficiente de correlación de la Tabla 19, se demuestra que al tener signo positivo, la relación es directa, y por el valor, las variables tienen un grado de correlación directa moderada.

3.2.5. Tabla resumen

Las tablas de correlación antes presentadas se realizaron con la finalidad de analizar la correlación de pares de variables o dimensiones. A continuación se muestra la Tabla 24 que muestra un resumen de todas ellas.

Tabla 24.
Resumen de correlaciones de dimensiones y variables

			Habilidades Conceptuales	Habilidades Humanas	Habilidades Técnicas	Habilidades Gerenciales	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	0,765**	0,546**	0,895**	0,467**
		Sig. (bilateral)	.	0,000	0,000	0,000	0,004
		N	37	37	37	37	37
	Habilidades Humanas	Coeficiente de correlación	0,765**	1,000	0,675**	0,934**	0,386*
		Sig. (bilateral)	0,000	.	0,000	0,000	0,018
		N	37	37	37	37	37
	Habilidades Técnicas	Coeficiente de correlación	0,546**	0,675**	1,000	0,785**	0,439**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	.	0,000	0,007
		N	37	37	37	37	37
	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	0,895**	0,934**	0,785**	1,000	0,504**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	.	0,001
		N	37	37	37	37	37
	Gestión del Cambio	Coeficiente de correlación	0,467**	0,386*	0,439**	0,504**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	0,018	0,007	0,001	.
		N	37	37	37	37	37

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

IV. Discusión

Los resultados del presente estudio indican que hay evidencia estadística en los datos para relacionar significativamente las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. Esta relación es de tipo directa y su intensidad es moderada, como lo indica el coeficiente de correlación. Esto implica que si se mejoran las habilidades gerenciales influiría de manera moderada en mejor gestión del cambio en la organización.

Del mismo modo, en la investigación de (Sotomayor Paredes, 2016) se propuso determinar la relación entre las fases de proceso de gestión de cambio y las competencias gerenciales. Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.445, el cual indica una relación directa y con un grado de fuerza moderada.

En (Fartolino Pimenta, 2013), se planteó determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales en la gestión. La conclusión fue que si hay asociación entre estas dos variables.

En la tesis de (Huatuco Nanzer, 2017), se planteó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Luego de describir las variables de manera descriptiva, se analizó la correlación con el coeficiente de Spearman, concluyendo con una relación positiva entre las habilidades gerenciales y sus dimensiones con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

V. Conclusiones

Una vez concluido el estudio y tras la realización de un análisis e interpretación de los resultados, se concluye lo siguiente:

Con respecto a la relación entre las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, se concluye que, luego de la aplicación de chi cuadrado, ambas variables tienen una relación significativa. El coeficiente de correlación indica para este par de variables que su correlación es directa y su fuerza de asociación es moderada.

Sobre la relación entre las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, el análisis de los datos arrojó igualmente que existe una relación significativa, la cual es directa o positiva y el grado de asociación entre variables es bajo.

Con respecto a la relación entre las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, nuevamente existe relación significativa entre las variables antes mencionadas, en sentido directo y con un grado de asociación moderado.

Con respecto al objetivo general que pretende determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, se concluye que entre ambas variables existe una relación significativa no producida por el azar, dicha relación está descrita por su coeficiente de correlación de 0.504, el cual indica por el signo que la relación es directa y por el valor que la relación es moderada.

La hipótesis general que dice que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, queda comprobada con el recojo y posterior análisis descriptivo y posteriormente inferencial de los datos del cuestionario.

VI. Recomendaciones

Las recomendaciones para la institución, son las siguientes:

En relación a la componente habilidades técnicas, se recomienda fortalecer este aspecto en los directivos porque a pesar que tiene el 81% en el nivel alto, influye directamente en la gestión de cambios de la organización.

Con respecto a las habilidades humanas, este presenta un 70% alto y 27% medio, por lo que se debe definir políticas que mejoren las habilidades humanas muy necesarias para el trato con los demás, y no esperar a que los niveles bajo y medio se hagan más frecuentes.

Sobre las habilidades conceptuales es donde más se debe poner énfasis, incluso más que las dos anteriores porque de acuerdo a los datos los gerentes tener el más alto porcentaje en nivel medio que los anteriores. Por lo que se debe idear un plan para el mejoramiento de las habilidades conceptuales de los gerentes y de esta manera estarían mejorando la gestión del cambio.

VII. Referencias

- Agolla, J., & Van Lill, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Journal Soc. Science* 34 (2), 165-176.
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
- Analoui, F. (1999). Eight parameters of managerial effectiveness. *Journal of Management Development*, 18, 362-389.
- Aparicio Valdez, M. R., & Medina Caicay, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo*. Lima.
- Balogun, J., & Hailey, H. (2004). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ...a 'one best way' to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Prentice Hall 4th .
- Carazo, J. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*, 272, 102-106.
- Chamorro, C. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2014*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Charry, J. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura*, Ministerio de la Producción, Lima 2017. Lima: Universidad César Vallejo.
- CNC, C. N. (15 de 06 de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Índice de competitividad regional: <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). *Estrategia en tiempos de incertidumbre*. México: Trillas.
- Demerjian, P. R., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management Science* 58, 1229-1248.

- Dominguez, L., & Giordano, J. P. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Uruguay: Universidad de la República.
- Escudero, J., Delfin, L. A., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. 1-9.
- Fartolino Pimenta, J. (2013). *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales - Municipalidad de Maynas-2012*.
- Fernández, S., & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66, 168-176.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, VII(1), 81-100.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64. .
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision* 38(8), 550–562.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2013). *Management skills: Assessment and development*. Mason OH: SouthWestern CengageLearning.
- Grundy, T. (1993). *Managing Strategic Change* . London: Kogan Page.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 1995-2022.
- Hayati, Z., & Barahmand, N. (2012). Managerial skills needed for academic library managers: The case of Iran. *The International Information & Library Review* 44, 53-64.
- Huatuco Nanzer, V. J. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016*.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2), 95-104.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52(5), 90-102.

- Leifer, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structural model. *Human Relations*, 42(10), 899–916.
- Lozano Barriga, C. J. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016*.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- McGrath, J. E. (1962). The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65 (6), 365 – 375.
- Minitab. (2017). *Soporte de Minitab 18: Minitab*. Obtenido de Minitab: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/correlation-and-covariance/a-comparison-of-the-pearson-and-spearman-correlation-methods/>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change 6(2). *Career Development International*, 111-118.
- Municipalidad Provincial de Aymaraes. (2015). *Cuadro para asignación de personal*. Aymaraes.
- Navarro, R., Dolores, M., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Parrés, A. (2005). El reto de la “Nueva Gestión Pública” a través de un cambio basado en las personas. . *Auditoría Pública* 37, 57-63.
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of Katz: an updated typology of management skills. *Management Decision*, 24(10), 1297-1308.
- RAE, R. A. (28 de Junio de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=habilidad>

- Reh, J. (28 de Junio de 2018). *Management & Leadership*. Obtenido de Understanding the Management Skills Pyramid:
<https://www.thebalancecareers.com/management-skills-pyramid-2275888>
- Rieley, J. B., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management* 2(2), 160–172.
- Rieley, J. B., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance'. *Journal of Change Management* 2(2), 160-172.
- Rojas, R., & Menacho, A. (2017). *Calidad del Servicio y Gestión del cambio en la Institución Educativa 1047 Juana Infantes Vera - Agustino 2017*.
Universidad César Vallejo.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171.
- Schyve, P. M. (2009). Leadership in healthcare organizations: A guide to joint commission leadership standards, a governance institute white paper. *Governance Institute*.
- ScienceDirect. (19 de Julio de 2018). *ScienceDirect* . Obtenido de Search by subject:
<https://www.sciencedirect.com/search?q=leadership&show=25&sortBy=relevance>
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*. London: Prentice Hall 2nd edn.
- Sotomayor Paredes, G. L. (2016). *Fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, 2016*.
- Sujovaa, A., & Rajnoha, R. (2012). The management model of strategic change based on process principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 , 1286 – 1291.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 369–380.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas (6° ed.)*. Madrid: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-183.

VIII. Anexos

Anexo 01: Artículo Científico

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes 2017.

2. AUTOR

Waldir Pimentel Maldonado

3. RESUMEN

Esta investigación buscó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en el año 2017, para el estudio de la variable habilidades gerenciales se usaron las dimensiones de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, mientras que para la variable gestión del cambio se estudiaron las dimensiones: valoración, resistencia al cambio, comunicación, cambio organizacional, liderazgo, personas y conocimientos.

Este proyecto fue de tipo sustantivo básico, de nivel descriptivo correlacional y de corte transversal, según la intervención del investigador el estudio fue No experimental. La población fue de tipo censal, pues se aplicó a la totalidad de directivos de la institución, que son 37.

Los resultados a los que se arribaron fueron que la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión de cambio tienen una relación significativa no producida por el azar, dicha relación está descrita por su coeficiente de correlación de 0.504, el cual indica por el signo que la relación es directa, es decir, que mientras mayores habilidades gerenciales tengan los directivos, se podrá gestionar mejor los cambios, y por el valor que la relación es moderada.

4. PALABRAS CLAVE

Habilidades gerenciales, gestión del cambio, habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales.

5. ABSTRACT

This research sought to determine the relationship between managerial skills and change management in the Provincial Municipality of Aymaraes in 2017, for the study of the variable management skills the dimensions of technical, human and conceptual skills were used, while for the change management variable dimensions were studied: assessment, resistance to change, communication, organizational change, leadership, people and knowledge.

This project was a basic substantive type, descriptive level correlational and cross-sectional, according to the intervention of the researcher the study was not experimental. The population was of census type, because it was applied to the totality of directors of the institution, who are 37.

The results that were reached were that the relationship between management skills and change management have a significant relationship not produced by chance, this relationship is described by its correlation coefficient of 0.504, which indicates by the sign that the The relationship is direct, that is to say, that the managers have greater management skills, the better the changes can be managed, and the value that the relationship has is moderate.

6. KEYWORDS

Managerial skills, change management, technical skills, human skills, conceptual skills.

7. INTRODUCCIÓN

La administración municipal en el Perú está enmarcada en la Ley orgánica de Municipalidades Ley N° 27792, donde precisa su fin, que es la promoción de la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Para tal fin, la organización del gobierno está compuesto por el concejo municipal y la alcaldía, los cuales

trabajan con la administración municipal (que son los funcionarios y servidores públicos).

De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad del Perú, la región Apurímac ocupa el puesto 19 de 24 en competitividad con respecto a las otras regiones, con un índice de 0.35, frente al 0.45 promedio a nivel nacional CNC (2018); la competitividad mide indicadores como la institucionalidad y desempeño económico; ambos, encargados a las Municipalidades. En este escenario, es indispensable que las instituciones públicas mejoren su desempeño para apoyar su fin último perseguido que es el impulsar el desarrollo sostenible de su región. La gestión administrativa, juega, por lo tanto, un rol fundamental en su desarrollo. Sin embargo, Alas (2007) indica que las organizaciones no son solo medios para proveer bienes y servicios a la sociedad, pues dentro de ella interactúan personas, que por medio del trabajo en equipo, colaboración y liderazgo e impulsados por sus propias capacidades y motivaciones llevan a cabo la gestión administrativa, por tal motivo, la importancia del estudio del potencial humano ha tomado un rol clave en la competitividad de las organizaciones ya sean privadas o públicas, Navarro, Dolores y Carmona (2010).

Según Demerjian, Lev, yMcVay (2012), las habilidades gerenciales pueden influir en el desempeño de las prácticas contables, la innovación corporativa y el costo de capital, mientras que Peterson y Van Fleet (2004) indican que son necesarias para llevar a cabo de forma efectiva y eficiente las funcionalidades de una organización. Por tanto, el estudio de las habilidades gerenciales de las personas encargadas de encauzar la dirección de una entidad, adquiere una vital importancia. Analoui (1999), hace varios estudios de las habilidades gerenciales, principalmente en los países en desarrollo, donde concluye que las habilidades gerenciales permiten la efectividad continua a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior de la organización.

En la Municipalidad Provincial de Aymaraes (MPA), la cantidad de trabajadores asciende a 110, de los cuales, los directivos son 37. Esta organización, tiene como objetivo una adecuada prestación de servicios que le permita el desarrollo de la región. Como en toda organización, el entorno cambiante y turbulento puede

frenar el avance en las áreas administrativas que son las que ejecutan los procesos de la municipalidad. Los directivos, deben tomar decisiones continuas para adaptarse al entorno que los rodea. Los directivos de la MPA, que trabajan en diversas áreas se enfrentan a cambios en las áreas tecnológicas, económicas, políticas, socio-culturales, a cambios que pueden generar los proveedores, clientes, competidores o socios, así mismo, los cambios también pueden suscitarse internamente con los trabajadores de su misma organización. El manejo adecuado del cambio puede impulsar el crecimiento de la empresa y son los directivos los directos responsables de esta labor que puede ser ejecutada bajo sus habilidades gerenciales.

De acuerdo a Robert Katz (1974), las habilidades gerenciales son dimensionadas en tres: habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y bajo este enfoque se buscó la relación con la gestión del cambio. En el caso particular de la provincia de Aymaraes, la cual está conformada por 17 distritos, es de suma urgencia que la administración municipal trabaje de forma eficiente, ya que de acuerdo al mapa de vulnerabilidad del MIDIS, Aymaraes tiene una vulnerabilidad Muy alta con respecto a los índices de desnutrición crónica, motivo por el cual, sus actores políticos, sociales y administrativos por medio de sus funcionarios y directivos a quienes se les encarga el rumbo de una región, deben contribuir con el desempeño de una gerencia exitosa y hacer frente a los cambios continuos.

Por los motivos señalados, este proyecto de investigación buscó determinar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

8. METODOLOGÍA

Este proyecto según el grado de abstracción esta investigación será Básica, porque no busca la resolución de un problema práctico, de acuerdo a la intervención del investigador estudio fue experimental, porque no hubo intervención en alguna de las variables, según la planificación de la toma de datos fue prospectivo, porque los datos que se tomaron para la investigación fueron planeados y no estaban registrados previamente, e acuerdo al número de ocasiones en que se midió la variable de estudio este estudio fue transversal,

porque se midieron las variables de estudio una sola vez. En cuanto al nivel de investigación la presente es correlacional porque busca establecer la relación existente entre las variables de estudio.

9. RESULTADOS

Con respecto a la relación entre las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, se concluye que, luego de la aplicación de chi cuadrado, ambas variables tienen una relación significativa. El coeficiente de correlación indica para este par de variables que su correlación es directa y su fuerza de asociación es moderada.

Sobre la relación entre las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, el análisis de los datos arrojó igualmente que existe una relación significativa, la cual es directa o positiva y el grado de asociación entre variables es bajo.

Con respecto a la relación entre las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, nuevamente existe relación significativa entre las variables antes mencionadas, en sentido directo y con un grado de asociación moderado.

Con respecto al objetivo general que pretende determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, se concluye que entre ambas variables existe una relación significativa no producida por el azar, dicha relación está descrita por su coeficiente de correlación de 0.504, el cual indica por el signo que la relación es directa y por el valor que la relación es moderada.

La hipótesis general que dice que, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes en 2017, queda comprobada con el recojo y posterior análisis descriptivo y posteriormente inferencial de los datos del cuestionario.

10. DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio indican que hay evidencia estadística en los datos para relacionar significativamente las habilidades gerenciales y la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. Esta relación es de tipo directa y su intensidad es moderada, como lo indica el coeficiente de correlación. Esto implica que si se mejoran las habilidades gerenciales influiría de manera moderada en mejor gestión del cambio en la organización.

Del mismo modo, en la investigación de Sotomayor Paredes (2016) se propuso determinar la relación entre las fases de proceso de gestión de cambio y las competencias gerenciales. Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.445, el cual indica una relación directa y con un grado de fuerza moderada.

En Fartolino Pimenta (2013), se planteó determinar el grado de relación entre las habilidades gerenciales en la gestión. La conclusión fue que si hay asociación entre estas dos variables.

En la tesis de Huatuco Nanzer (2017), se planteó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Luego de describir las variables de manera descriptiva, se analizó la correlación con el coeficiente de Spearman, concluyendo con una relación positiva entre las habilidades gerenciales y sus dimensiones con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

11. REFERENCIAS

- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
- Analoui, F. (1999). Eight parameters of managerial effectiveness. *Journal of Management Development*, 18, 362-389.

- Demerjian, P. R., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management Science* 58, 1229-1248.
- CNC, C. N. (15 de 06 de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Índice de competitividad regional: <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52(5), 90-102.
- Navarro, R., Dolores, M., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of Katz: an updated typology of management skills. *Management Decision*, 24(10), 1297-1308.

Anexo 02: Cuadro de asignación de personal en la Municipalidad Provincial de Aymaraes



CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL 2015
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAE S



I		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : ALTA DIRECCIÓN						
I.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : ALCALDIA						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
001	Alcalde		F-5	F.P	1	1	0	V.P
002	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
003	Chofer II	ES3-60-245-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Alcaldia					3	1	2	

I		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DIRECCIÓN						
I.2		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA MUNICIPAL						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
001	Alcalde		F-5	F.P	1	1	0	V.P
002	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
003	Chofer II	ES3-60-245-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Alcaldia					3	1	2	

I		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DIRECCIÓN						
I.2		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA MUNICIPAL						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
004	Gerente Municipal	DS4-05-300-3	F-4	E.C	1	1	0	C.C
005	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Gerencia Municipal					2	1	1	

2		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE CONTROL						
2.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE CONTROL INSTITUCIONAL						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
006	Especialista Administrativo III	EJ5-05-338-3	F-3	SP-EJ	1	0	1	
007	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Unidad de Control Institucional					2	0	2	

3		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE ASESORAMIENTO						
3.1		UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
008	Abogado III	EJ5-40-005-3	F-3	SP-EJ	1	0	1	
009	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Asesoría Jurídica					2	0	2	

3		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE ASESORAMIENTO						
3.2		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
010	Economista III	EJ5-20-305-3	F-3	SP-EJ	1	0	1	
011	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE PROGRAMACION E INVERSIONES								
012	Economista II	EJ4-20-305-2	SPB	SP-EJ	1	0	1	
013	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Oficina de Planeamiento y Presupuesto					4	0	4	

4		DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE APOYO						
4.1		DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE DEFENSA CIVIL Y SEGURIDAD CIUDADANA						
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
014	Especialista administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-EJ	1	0	1	
015	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Defensa Civil y Seguridad Ciudadana					2	0	2	

4 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE APOYO								
4.2 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : SECRETARIA GENERAL Y ARCHIVO								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
016	Abogado III	EJ5-40-005-3	F-3	SP-EJ	1	1	0	C.C
017	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
018	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Secretaria General y Archivo					3	1	2	

4 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE APOYO								
4.3 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE TECNOLOGIAS E IMAGEN INSTITUCIONAL								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
019	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-EJ	1	0	1	
020	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Unidad de Tecnologias e Imagen Institucional					2	0	2	

4 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE APOYO								
4.4 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
021	Especialista Administrativo III	EJ5-05-338-3	F-3	SP-EJ	1	1	0	C.C
022	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE PERSONAL								
023	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-EJ	1	1	0	
024	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
OFICINA DE LOGISTICA Y BIENES PATRIMONIALES								
025	Contador II	EJ4-05-225-2	SPB	SP-EJ	1	1	0	C.C
026	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
027	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
028	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	0	1	
OFICINA DE CONTABILIDAD Y TESORERIA								
029	Contador II	EJ4-05-225-2	SPB	SP-EJ	1	0	1	C.C
030	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	

031	Técnico Administrativo II (cajero)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
032	Técnico Administrativo II (Reg. SIAF)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
033	Técnico Administración I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	0	1	
OFICINA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA								
034	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-EJ	1	1	0	
035	Técnico Administrativo II (Rentas)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
036	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	1	0	
037	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Gerencia Administracion y Finanzas					17	7	10	

4 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE APOYO								
4.5 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE EJECUCION COACTIVA								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
038	Abogado II	EJ4-40-005-2	SPB	SP-EJ	1	1	0	C.C
039	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Unidad de Ejecución Coactiva					2	1	1	

4 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE APOYO								
4.6 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : UNIDAD DE REGISTROS DE ESTADOS CIVILES								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
040	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
041	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	1	0	
Sub Total Unidad de Registros de Estados Civiles					2	2	0	

5 DENOMINACIÓN DEL ORGANOS : DE LINEA								
5.1 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO TERRITORIAL								
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
042	Ingeniero III	EJ5-35-435-3	F-3	SP-EJ	1	1	0	C.C
043	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y CATASTRO								
044	Ingeniero II	EJ4-35-435-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
045	Técnico Ingeniería II	ES4-35-775-2	STB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE ESTUDIOS Y DESARROLLO TERRITORIAL								
046	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
047	Técnico Ingeniería II	ES4-35-775-2	STB	SP-AP	1	0	1	

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CIRCULACION VIAL								
048	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
049	Técnico Administrativo I	ES4-05-707-1	STA	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE MAQUINARIAS								
050	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
051	Operador de Equipo Pesado II	ES3-35-580-2	STB	SP-AP	1	1	0	
052	Operador de Equipo Pesado II	ES3-35-580-2	STB	SP-AP	1	1	0	
053	Operador de Equipo Pesado II	ES3-35-580-2	STB	SP-AP	1	1	0	
054	Chofer II	ES3-60-245-2	STB	SP-AP	1	1	0	
055	Chofer II	ES3-60-245-2	STB	SP-AP	1	1	0	
056	Chofer II	ES3-60-245-2	STB	SP-AP	1	0	1	
057	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
058	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
059	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial					18	6	12	

5	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE LINEA							
5.2	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO, SOCIAL Y CULTURAL							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
060	Especialista Administrativo III	EJ5-05-338-3	F-3	SP-EJ	1	1	0	C.C
061	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	1	0	
UNIDAD DE FOMENTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS								
062	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
063	Técnico Administrativo I	ES4-05-707-2	STA	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES, CULTURALES, DEPORTIVAS Y TURISMO								
064	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
065	Técnico Administrativo II (vaso Leche)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
066	Técnico Administrativo II (biblioteca)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
067	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
068	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
OFICINA MUNICIPAL DE ATENCION DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (OMAPED)								
069	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
070	Técnico Administrativo I	ES3-05-707-1	STA	SP-AP	1	0	1	
DEFENSORIA MUNICIPAL DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE (DEMUNA)								
071	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Gerencia de Desarrollo Económico, Social y Cultural					12	3	9	

5	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DE LINEA							
5.3	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS PUBLICOS							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIV	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
072	Especialista Administrativo III	EJ5-05-338-3	F-3	SP-EJ	1	1	0	C.C
073	Secretaria II	ES2-05-675-2	STB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES								
074	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-EJ	1	1	0	
075	Técnico ingeniería II	ES4-35-775-2	STB	SP-AP	1	0	1	
076	Trabajador de Servicio I (vivero)	AP1-05-870-1	SAC	SP-AP	1	0	1	
077	Trabajador de Servicio I (Recolector)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
078	Trabajador de Servicio I (Recolector)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	1	0	
079	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	1	0	
080	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
081	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
082	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
083	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
084	Trabajador de Servicio I (Limpieza)	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
085	Trabajador de Servicio I (Parq. Jard.)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	1	0	
086	Trabajador de Servicio I (Parq. Jard.)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
087	Trabajador de Servicio I (Parq. Jard.)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
088	Trabajador de Servicio I (Parq. Jard.)	AP1-05-870-1	SAB	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD TECNICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO								
089	Especialista Administrativo I	EJ3-05-338-1	SPA	SP-AP	1	1	0	
090	Técnico ingeniería II	ES4-35-775-2	STB	SP-AP	1	0	1	
091	Trabajador de Servicio II	AP2-05-870-2	SAB	SP-AP	1	1	0	
092	Trabajador de Servicio II	AP2-05-870-2	SAB	SP-AP	1	1	0	
093	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	1	0	
094	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
UNIDAD DE COMERCIO Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR								

095	Técnico Administrativo II (mercado)	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
096	Médico Veterinario (camal)	EJ3-45-530-1	SPB	SP-AP	1	0	1	
097	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	1	0	
098	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	0	1	
099	Policía Municipal I	AP2-55-67-1	STB	SP-AP	1	0	1	
100	Policía Municipal I	AP2-55-67-1	STB	SP-AP	1	0	1	
101	Policía Municipal I	AP2-55-67-1	STB	SP-AP	1	0	1	
102	Policía Municipal I	AP2-55-67-1	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos					31	11	20	

6	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DESCENTRALIZADO							
6.1	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : INSTITUTO VIAL PROVINCIAL AYMARAES							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIVO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
103	Ingeniero III	EJ5-35-435-3	F-3	SP-EJ	1	0	1	
104	Técnico Ingeniería II	ES4-35-775-2	STB	SP-AP	1	0	1	
105	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
106	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	0	1	
Sub Total Instituto Vial Provincial Aymaraes					4	0	4	

6	DENOMINACIÓN DEL ORGANO : DESCENTRALIZADO							
6.2	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA : BENEFICENCIA PUBLICA							
N° ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	COD.CARGO	NIVEL REMUNERATIVO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
						O	P	
107	Especialista Administrativo II	EJ4-05-338-2	SPB	SP-AP	1	0	1	
108	Técnico Administrativo II	ES4-05-707-2	STB	SP-AP	1	1	0	
109	Trabajador de Servicio I	AP2-05-870-1	SAA	SP-AP	1	1	0	
110	Trabajador de Servicio I	AP1-05-870-1	SAA	SP-AP	1	1	0	
Sub Total Beneficencia Pública					4	3	1	

Fuente: (Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2015)

Anexo 03: Matriz de consistencia

TITULO: Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL. ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se relacionan las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017? • ¿En qué medida se relacionan las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017? • ¿En qué medida se relacionan las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017? 	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la medida en que se relacionan las habilidades gerenciales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la medida en que se relacionan las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. • Determinar la medida en que se relacionan las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. • Determinar la medida en que se relacionan las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación significativa entre las habilidades técnicas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. • Existe relación significativa entre las habilidades humanas con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. • Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales con la gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017. 	<p>VARIABLES HABILIDADES GERENCIALES Según Robert Katz, 1974</p> <p>D1. Técnica D2. Humana D3. Conceptual</p> <p>VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO Según (Sujovaa & Rajnoha, 2012)</p> <p>D4. Valoración D5. Resistencia al cambio D6. Comunicación D7. Cambio organizacional D8. Liderazgo D9. Personas D10. Conocimientos</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Sustantivo básico</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo correlacional.</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Descriptivo correlacional de corte transversal</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR M --- Ox M --- Oy Ox --- rxy rxy --- Oy </pre> </div> <p>Donde: M = muestra O_x = variable 1 O_y = variable 2 r_{xy} = relación entre las variables de estudio</p>

	Provincial de Aymaraes, 2017.	Provincial de Aymaraes, 2017		<p>POBLACIÓN Está compuesto por 37 directivos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes</p> <p>MUESTRA La muestra es censal. n=37</p> <p>TÉCNICA Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Cuestionario.</p> <p>ANÁLISIS DE DATOS El tratamiento de los datos se realizará en Microsoft Excel, al cual se descargarán los datos de los cuestionarios. Las tablas y los gráficos se realizarán en el SPSS. La medida de la relación se obtendrá mediante el coeficiente de correlación de Spearman a fin de contrastar la hipótesis general y las específicas.</p>
--	-------------------------------	------------------------------	--	---

Anexo 04: Instrumento para la recolección de datos

CUESTIONARIO

ESCALA DE OPINIÓN SOBRE GESTIÓN AL CAMBIO

Estimado Colaborador(a):

El presente cuestionario es parte de un Proyecto de Investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre la Gestión al cambio organizacional; como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que anticipo mi reconocimiento.

DATOS GENERALES:

Código _____ Fecha: _____
/...../.....

Sexo: (M) (F)

INSTRUCCIONES:

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 66 ítems que se presentan a continuación.

La escala de valoración es la siguiente:

NUNCA=1 CASI NUNCA=2 AVECES =3 CASI SIEMPRE =4 SIEMPRE=5

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Me identifico con los valores institucionales.					
2	Me siento parte de la organización.					
3	Asumo como propia la organización.					
4	Sus expectativas las siente satisfechas debido a que percibe mucho progreso laboral.					
5	Encuentro satisfacción en el trabajo que realizo y reconozco a las autoridades.					
6	Percibo con resentimiento el desaprovechamiento del talento.					
7	Tengo conocimiento de los símbolos de la organización y comparto comentarios de lo que los símbolos representan para mí					
8	Muestro disposición para aceptar las nuevas formas de hacer las cosas.					
9	Muestro conocimiento para adherirse a las nuevas formas de hacer las cosas.					
10	Demuestro capacidad para aceptar disposiciones establecidas por la organización.					
11	Al identificar algún cambio, percibo precisión y claridad en las mejoras.					

12	Ante un cambio en la organización, vivo incertidumbre.					
13	Ante un cambio, procuro hacer mi trabajo y no meterme en problemas, para no arriesgar mi trabajo.					
14	Percibo una clara apatía del directivo frente al cambio, como consecuencia de la improvisación.					
15	El tipo de comunicación del directivo es formal rígido.					
16	Poca o nula es la posibilidad del directivo de generar una comunicación informal					
17	Al personal no les preocupa la falta de capacidades comunicativas del directivo, van a trabajar y punto.					
18	Tengo acercamiento con el plan de trabajo de mi directivo					
19	Tengo acercamiento con el plan de desarrollo de la organización					
20	Participo en las actividades, hechos y decisiones de la organización.					
21	Me preocupa por los resultados de las acciones tomadas en la organización y el futuro de la misma.					
22	Comparto la creencia de dar importancia a la experiencia.					
23	Me siento parte de las situaciones, hechos y acciones más importantes para la organización.					
24	Considera que su directivo delega decisiones importantes en sus colaboradores					
25	Muestro conocimiento para aceptar las nuevas formas de hacer las cosas.					
26	Asumo actitud positiva con el trabajo.					
27	El trabajo en equipo exige actividades interdependientes.					
28	Muestro tolerancia a los conflictos.					
29	Evito caer en situaciones de enfado que me provoquen frustración.					
30	En su área de desempeño existe un sentimiento de separación y desatención por parte de los directivos.					
31	Percibo una motivación clara y desarrollada expreso por parte del directivo para alcanzar juntos los objetivos y las metas o visión que se tenga trazada					
32	Percibo socialización entre directivos y trabajadores.					
33	El directivo desconoce hechos trascendentales de sus colaboradores					
34	El directivo no informa ni da soluciones a hechos trascendentales en la organización					
35	El directivo cuenta con plan de trabajo, acorde con los planes de desarrollo de la institución					
36	Demuestro capacidad para aceptar las diferencias entre los miembros de su grupo de trabajo.					

37	Considero que el directivo tiene una vida demasiado ocupada en sus actividades como para dedicar tiempo y esfuerzo a sus trabajadores.					
38	El directivo genera con frecuencia sentimientos de frustración					
39	Se ha presentado conflictos que no han sido atendidos por la autoridad competente.					
40	Da lo mismo si mi directivo continuara al mando.					
41	Ve a su directivo alejado de la vida laboral de su área.					
42	Considero que el director tiene muchas responsabilidades.					
43	Conozco el periodo que contempla la visión institucional.					
44	Conozco el documento en el cual se encuentran los planes estratégicos para lograr la visión de la organización.					
45	Conozco los servicios que ofrece la institución.					
46	Conozco cuál es la misión de la institución frente a la sociedad.					
47	Conozco los momentos clave en la historia de la organización.					
48	Tengo conocimiento de los reglamentos derivado de la ley orgánica					
49	tengo conocimiento de las políticas establecidas por la organización					

Muchas gracias por su colaboración.

ESCALA DE OPINIÓN SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES:

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 28 ítems que se presentan a continuación. La escala de valoración es la siguiente:

NUNCA=1 CASI NUNCA=2 AVECES =3 CASI SIEMPRE =4 SIEMPRE=5

N°		ITEM O DESCRIPTORES	OPCIÓN DE RESPUESTA				
			1	2	3	4	5
		HABILIDADES CONCEPTUALES					
1.	Conocimiento de la gestión pública dinámica	El empleado público reconoce a la nueva gestión pública como un proceso más dinámico					
2.	Conocimiento de la gestión pública orientada a usuarios internos y externos	El empleado público reconoce que la nueva gestión está centrada en los usuarios internos y externos					
3.	Conocimiento de los fines de su trabajo	El empleado público reconoce que las actividades que desarrolla se realizan para alcanzar los fines de interés público					
4.	Conocimiento de sus funciones	El empleado público reconoce e identifica sus funciones dentro de la jurisdicción que le corresponde					
5.	Conocimientos de sus derechos, deberes y obligaciones	El empleado público reconoce sus derechos, deberes y obligaciones enmarcadas dentro del marco legal que le corresponde.					
6.	Conocimiento de la visión, misión y valores institucionales	El empleado público reconoce la visión, misión y valores institucionales					
7.	Conocimiento de eje en eficacia, eficiencia y efectividad	El empleado público reconoce que sus actividades están centradas en eficacia, eficiencia y efectividad					
8.	Conocimiento del marco ético	El empleado público reconoce que sus actividades deben estar centradas en un marco ético.					
9.	Conocimiento del perfil desempeñado	El empleado público reconoce el perfil del puesto que desempeña					
10.	Conocimiento de la propiedad del estado sobre herramientas administrativas y laborales	El empleado público reconoce al estado como propietario de todas las herramientas administrativas y laborales que él cuenta					
		HABILIDADES HUMANAS					
11.	Actuación con respeto	El empleado público en el ejercicio de su					

	el orden legal	función actúa respetando el orden legal y las potestades que la ley le señala.					
12.	Actuación en función a la filosofía institucional	El empleado público ejerce su función pública aplicando las normas expresadas en la filosofía institucional					
13.	Ejercicio de funciones de forma igualitaria para los usuarios	El empleado público ejerce la función y la prestación de servicios públicos sin discriminar y sin diferenciar a las personas con quien labora.					
14.	Ejercicio de funciones con respeto a las relaciones individuales y colectivas	El empleado público ejerce su función pública respetando las relaciones individuales y colectivas dentro de su centro de laborales.					
15.	Selección de información institucional	El empleado público selecciona la información relevante y tiene una perspectiva del proceso que la institución quiere procesar.					
16.	Sentido de responsabilidad	El empleado público muestra un gran sentido de responsabilidad con sus funciones dentro del ámbito laboral					
17.	Control de emociones	El empleado público muestra control de emociones cuando se presentan cuadros de conflictos y son difíciles de resolver					
18.	Sentido de liderazgo	El empleado público muestra gran sentido de liderazgo en las acciones que realiza dentro del grupo					
19.	Objetivos en común	El empleado público comparte los procesos de la obtención objetivos y metas a fin de concretizar los logros institucionales					
20.	Motivación y confianza	El empleado público es un gran motivador y brinda confianza en las actividades que realiza dentro del grupo de trabajo					
		HABILIDADES TÉCNICAS					
21.	Aplicación de conocimientos	El empleado público aplica sus conocimientos adquiridos en el cumplimiento de sus funciones					
22.	Promoción del cambio	El empleado público promueve el cambio orientando sus actividades hacia la consecución efectiva de los objetivos de la administración pública					
23.	Uso adecuado de recursos	El empleado público realiza sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta el Estado.					
24.	Actuar con principios y valores éticos	El empleado público actúa de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes, que requiera la función pública.					
25.	Ejecución de presupuesto	El empleado público reconoce que todo acto relativo al sector público que tenga					

		incidencia presupuestaria debe estar debidamente autorizado y presupuestado.					
26.	Ejecución de conocimientos administrativos	El empleado público demuestra capacidad de organización y planificación en las actividades que realiza					
27.	Ejecución de conocimientos informáticos	El empleado público emplea sus conocimientos de software y herramientas informáticas para alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia					
28.	Ejecución de habilidades de gestión	El empleado público demuestra habilidad para definir indicadores de gestión y para identificar y resolver problemas					

Muchas gracias por su colaboración