



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma
y Acobamba, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Mariela Paola Carlos Ponce

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

LIMA - PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): CARLOS PONCE, MARIELA PAOLA

Para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, ha sustentado la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS MUNICIPALIDADES DE TARMA Y ACOBAMBA, 2018

Fecha: 15 de mayo de 2018

Hora: 9:30 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Chantal Jara Aguirre

Firma: [Handwritten Signature]

SECRETARIO: Dra. Galia Lescano López

Firma: [Handwritten Signature]

VOCAL: Dr. Noel Alcas Zapata

Firma: [Handwritten Signature]

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:



Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

- Revisar citas y referencias según APA
- Revisar Table de resultados

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi Padre Dios todopoderoso por hacer que mi vida vaya en aumento el resplandor.

Agradecimiento

Agradezco a mi Madre María, a mi padre Manuel, a mis hermanos y a mi asesor por su importante apoyo en el presente trabajo de investigación.

.

Declaración de Autoría

Yo, Mariela Paola Carlos Ponce, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018" presentada, en 85 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

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

Lima, 23 de marzo del 2019



Firma

Mariela Paola Carlos Ponce

DNI: 19238720

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Esperamos que este aporte contribuya en la solución de la problemática de la gestión pública en los aspectos relacionados con las habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

La autora.

Índice

Páginas preliminares	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I Introducción	13
1.1 Realidad Problemática	14
1.2 Trabajos Previos	16
1.3 Teorías Relacionadas al Tema	20
1.4 Formulación del Problema	29
1.5 Justificación del Estudio	30
1.6 Hipótesis	31
1.7 Objetivos	31
II. Método	33
2.1 Diseño de Investigación	34
2.2 Variable, Operacionalización	35
2.3 Población y Muestra	37
2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	38 40
2.5 Métodos de análisis de datos	41
2.6 Aspectos Éticos	42
III: Resultados	53
IV: Discusión	57
V: Conclusiones	59
VI: Recomendaciones	61
VII. Referencias	61
 Anexo	 66

Anexo 1 Matriz de consistencia	67
Anexo 2 Instrumentos	68
Anexo 3 Cuestionario respecto a las Habilidades Gerenciales de la institución donde se aplicó el estudio	69
Anexo 4 Base de datos	72
Anexo 5 Validez de los instrumentos	80
Anexo 6 Artículo científico	87

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades gerenciales	36
Tabla 2	Resultados del proceso de validación	39
Tabla 3	Resultados del análisis de fiabilidad del instrumento que mide la variable habilidades directivas	40
Tabla 4	Niveles de las habilidades directivas de los distritos de Tarma y Acobamba	43
Tabla 5	Habilidades personales en los distritos de Tarma y Acobamba	44
Tabla 6	Niveles de las habilidades interpersonales en los distritos de Tarma y Acobamba	45
Tabla 7	Niveles de las habilidades grupales en los distritos de Tarma y Acobamba	46
Tabla 8	Rangos de las habilidades gerenciales	47
Tabla 9	Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades directivas	48
Tabla 10	Rangos de las habilidades personales	49
Tabla 11	Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades personales	49
Tabla 12	Rangos de las habilidades interpersonales	50
Tabla 13	Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades interpersonales	50
Tabla 14	Rangos de las habilidades grupales	51
Tabla 15	Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades grupales	52

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales	21
Figura 2 Habilidades y niveles administrativos	22
Figura 3 Diseño de investigación	36
Figura 4 Niveles de las habilidades directivas de los distritos de Tarma y Acobamba	44
Figura 5 Niveles de las habilidades personales en los distritos de Tarma y Acobamba	45
Figura 6 Niveles de las habilidades interpersonales en los distritos de Tarma y Acobamba	46
Figura 7 . Niveles de las habilidades grupales en los distritos de Tarma y Acobamba	47

Resumen

El presente estudio tiene como propósito, determinar las diferencias significativas de las habilidades directivas en las municipalidades de Acobamba y Tarma. Para dar respuesta a la problemática que está asociada a esta variable.

La metodología utilizada en este estudio se basa en la aplicación de los procedimientos del método científico como un aspecto general y unitario. Asimismo, para el análisis inferencial se aplicó el método hipotético deductivo. El tipo de estudio fue básico, porque se pretendió profundizar en el conocimiento de la variable habilidades directivas. El diseño fue descriptivo comparativo, no experimental y transversal. La población del estudio estuvo constituida por los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma. Se trabajó con dos muestras independientes e intencionadas. El muestreo fue no aleatorio, la técnica utilizada fue la encuesta y se aplicó un cuestionario con escala ordinal con 85 ítems. Para la validez de contenido se consideró el juicio de expertos. Para la fiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach.

En referencia al objetivo general: determinar las diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,004 < 0.05, U de Mann-Whitney = 29,500).

Palabras claves: Habilidades directivas

Abstract

The purpose of this study is to determine the significant differences in managerial skills in the municipalities of Acobamba and Tarma. To respond to the problem that is associated with this variable.

The methodology used in this study is based on the application of the procedures of the scientific method as a general and unitary aspect. Also, for the inferential analysis, the hypothetical deductive method was applied. The type of study was basic, because it was intended to deepen the knowledge of the directive skills variable. The design was comparative descriptive, not experimental and transversal. The population of the study was constituted by the managers of the municipalities of Acobamba and Tarma. We worked with two independent and intentional samples. The sampling was non-random, the technique used was the survey and a questionnaire with an ordinal scale with 85 items was applied. For the validity of content, the judgment of experts was considered. For the reliability of the instrument, the Cronbach Alpha statistic was applied.

In reference to the general objective: to determine the differences in the managerial skills of the Municipalities of Tarma and Acobamba, 2018, it is concluded that there are significant differences in the managerial skills of the Municipalities of Tarma and Acobamba, 2017. (p -value = 0.004 < 0.05, Mann-Whitney U = 29,500).

Keywords: Management skills

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En referencia a las habilidades directivas, se afirma que forman un aspecto relevante para las organizaciones públicas y privadas, en el sentido, que la información que se obtenga de cada uno de los ejecutivos permite tener referentes para el posicionamiento y consolidación de las empresas o instituciones. Esto obedece a los propósitos de las instituciones, dado que en la misma dinámica se exige mejoras en todos los procesos internos y externos, así como en cada una de las áreas. Esto, naturalmente implica que las empresas o instituciones cuenten con gerentes altamente cualificados y con un nivel adecuado de sus habilidades gerenciales.

El desarrollo de una organización se evidencia en el manejo de las habilidades de sus directivos, en ese sentido, Serrano (2017) sostiene que las competencias directivas desde una visión aristotélica, se pueden identificar tres campos a saber: los aspectos prácticos, teóricos y técnicos, los cuales son inseparables del conocimiento de la materia y el dominio de la tarea a la cual se le denomina tarea específica. Se entiende, asimismo, que en esta línea de pensamiento se pueden proporcionar algunas pautas para elevar las competencias directivas a la categoría de virtud, en referencia de apoyar a los directivos para el logro de las metas y objetivos comunes. Este análisis se sustenta en la reflexión acerca de dos propuestas o puntos de vista importantes como lo son: la psicología positivista y la antropología filosófica.

Las habilidades directivas de quienes toman las decisiones en las instituciones públicas y privadas, son aspectos relevantes, dado que buenas decisiones y relaciones interpersonales en la dinámica del trabajo institucional, posibilitan el logro de los objetivos y las metas, así como también pueden ayudar a mejorar el aprendizaje organizacional. También, se espera que el buen gerente o directivo, gestione adecuadamente, dirija, controle y evalúe las actividades y tareas que deben realizar el resto de trabajadores o colaboradores.

En el caso peruano, y en referencia a las empresas públicas y gobiernos locales, el adecuado desarrollo y eficaz funcionamiento de las habilidades

gerenciales, es fundamental para que se puedan lograr mejores liderazgos, y al mismo tiempo una adecuada toma de decisiones y un manejo prolijo de todos los recursos disponibles para las instituciones. En esta línea de pensamiento, Conrado (2012) sostuvo que actualmente algunas empresas posiblemente, gestionen en forma adecuada, pero que es más relevante gestionar y liderar bien. Esto significa que liderar bien se convierte en un intangible que hasta cierto punto es casi volátil, en tanto que los directores deben tener un alto desarrollo y control de sus emociones, porque de hecho que las habilidades directivas están asociadas a la inteligencia emocional.

En algunos gobiernos locales del interior del país se han presentado caos en los cuales los funcionarios y gerentes asumen los cargos por consignas políticas o por clientelaje político, asumido por los alcaldes cuando eran postulantes a los gobiernos locales. Esta situación evidencia que se contratan a personas que no cumplen con los perfiles necesarios para los cargos por una parte y por otra que no se cumplan con las normativas vigentes en cuanto a los requisitos que exige el Estado peruano y que deben ser verificados por la Contraloría General de la Republica. En ese sentido, profesionalmente se contratan a personas que no tienen experiencia acumulada, ni tampoco las competencias que exigen los puestos de trabajo. Esto es el caso particular, de dos gobiernos locales: Tarma y Acobamba.

A nivel operativo, los funcionarios de dichas municipalidades no están realizando ningún seguimiento ni un adecuado monitoreo de las actividades que se han programado, existiendo la aprobación presupuestaria para los proyectos a los cuales se hace referencia. Esto naturalmente se evidencia, en cierto desorden en la ejecución de actividades, y en todas las etapas que corresponden a las mismas. Pareciera que, por estrategia netamente política, solo se aceleran los trabajos cuando los alcaldes están por culminar su periodo de gobierno.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 *Trabajos previos internacionales*

Leyva, Espejel & Cavazos (2017) investigaron acerca de las habilidades gerenciales. Este estudio fue con enfoque cuantitativo y concluyeron que las habilidades gerenciales son un aspecto muy influyente dentro de las Pymes, y que también influye en la competitividad de las empresas para su posicionamiento y supervivencia. Asimismo, (Naranjo & González, 2012) realizaron un estudio para indagar acerca de la caracterización de las habilidades gerenciales. Concluyeron que los líderes a los cuales se les evaluó, presentan un perfil de liderazgo un tanto relacional, dado que para comunicarse con los colaboradores hacen uso del lenguaje oral, siendo una de sus características importantes las habilidades de escuchar y observar. Asimismo, indican que ciertos comportamientos de los investigados muestran liderazgos reactivos asociados a niveles altos de estrés. También, García (2014) sostuvo que la mayor parte de los resultados que se evidencian demuestran que una predominancia a evaluar las competencias personales y que por lo tanto la empresa debe desarrollar su propio modelo de habilidades gerenciales en concordancia con una estrategia de 360°.

También, Gonzales (2014), concluyó que ciertas agencias de publicidad carecen de estrategias para la innovación para evidenciar la mejora en la gestión de la empresa y que se enmarque en la variable calidad, por lo tanto el cumplimiento de las dimensiones componentes es relativamente bajo. Finalmente, Palamary (2012) afirmó que observaron varios tipos de trabajo dentro de las empresas publicitarias, en las cuales formaron equipos de trabajo para sus estrategias. Sin embargo, tienen que soportar cierta presión para la entrega de los productos lo cual muchas veces no les permite innovar.

1.2.2 *Trabajos previos nacionales*

Rocío, Valdez & Caicay (2015) estudiaron las habilidades gerenciales, concluyeron que existen ciertos consensos en referencia a esta variable para generar valor agregado, pero al mismo tiempo el reto es mayor, puesto que en el mercado laboral está constituido por diferentes grupos de colaboradores que generacionalmente tienen perfiles diferentes y competencias diferenciadas unos a

otros. Asimismo, Marcillo (2014), concluyo que en referencia a la gestión del talento humano, se deben tener en cuenta a la persona, el enfoque administrativo que se ha implantado en la empresa, la tecnología que se está desarrollando y como una asociación natural el ambiente de trabajo. Estos aspectos ayudan en el fondo a pensar que se está dando una vida laboral adecuada dentro y fuera de la organización.

También, Lozano (2016) sostuvo que se evidencia la existencia de la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, lo cual se demuestra con el estadístico de Spearman ($Rho = 0.442^{**}$, Sg. Bilateral = $0.01 < 0.05$). Otro resultado, fue el de Valderrama (2014), quien concluyo que se evidencia un manejo regular del talento humano dado que representa el 39% y la existencia de cierta confianza entre los jefes inmediatos que está representado por el 48%. Sostiene, además, que la comunicación efectiva es necesaria para conocer los sentimientos del colaborador y poderlo apoyar. También, Mugurez y Salvador (2015) concluyeron que el clima organizacional es satisfactorio resaltando entre sus componentes el autocontrol, la asertividad y la dirección aspectos relevantes para el cambio y que al mismo tiempo resultado influyentes las habilidade gerenciales.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Habilidades directivas esenciales

Según Whetten y Cameron (2011), refiriéndose a las habilidades directivas esenciales precisaron que existen investigaciones que han identificado las habilidades que tienen predominancia por ejemplo en los funcionarios y directivos que se muestran eficaces en la organización. Las evidencias indican que los funcionarios y directivos eficaces son aquellos que demuestran tener un mejor estilo de vida, una economía familiar y personal estable y salud saludable.

Un enfoque para el desarrollo de habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) en relación al desarrollo de las habilidades gerenciales

afirmaron que, el éxito en la administración de una empresa implica el desarrollo de habilidades que están más allá de las habilidades por ejemplo los oficios (de soldar, o un deporte en específico), y mucho más. En donde involucra además del conocimiento básico, también el conocimiento complejo de la persona que le permita interactuar adecuadamente con su entorno laboral.

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) en referencia a las habilidades directivas propusieron tres habilidades directivas, entre las que se pueden mencionar las siguientes: Las habilidades personales con indicadores como por ejemplo el autoconocimiento, la dirección o manejo del estrés personal, la resolución metódica e innovadora de problemas. Asimismo, como segunda dimensión se tienen las Habilidades interpersonales, con indicadores como: la determinación de relaciones interpersonales con un cargado componente de comunicación y cierto nivel de apoyo a los problemas de los trabajadores, la influencia que se debe ir ganando con los colaboradores, la motivación intrínseca y extrínseca con altos niveles, el manejo adecuado de los conflictos y otros aspectos que son inherentes a las habilidades gerenciales como la delegación de responsabilidades y la formación y monitoreo de eficientes equipos de trabajo.

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 5), sostienen que las habilidades presentan en la práctica una importancia relativa y que pueden asumir, según el contexto ciertos niveles dentro de la organización. En ese sentido, por ejemplo, las habilidades técnicas se constituyen en aspectos de singular relevancia para los funcionarios y demás colaboradores de la organización. Asimismo, existe cierta asociación de estas habilidades, con las habilidades humanas, que permiten que se interactúe dentro y fuera del trabajo laboral. Es decir, de acuerdo a las necesidades operativas se van haciendo más trascendentes para ciertos grupos de trabajadores y para las personas que de alguna manera ejercen cargos y niveles de decisión dentro de la organización.

Herramientas de la comunicación interpersonal

Puchol, *et al* (2010) refiriéndose a la comunicación interpersonal sostuvieron que la comunicación interpersonal, implica como dar órdenes como parte de la

comunicación descendente tiene algunos problemas que se evidencian en las ordenes mal dadas siendo una de sus causas el olvido y la mala interpretación. Sobre el contacto precisaron que se debe asegurar que la otra persona está prestando atención, y que se debe elegir el momento oportuno para darle la orden. En ese sentido se le debe precisar: qué es lo que se tiene que hacer, en qué momento hay que hacerlo, donde se debe de hacer, con que herramientas o elementos se tienen que realizar, porque se tiene que realizar o hacer, y finalmente como hacer la evaluación para presentar los resultados de la gestión. Asimismo, indicaron que se debe asegurar que el colaborador ha entendido, para ello es necesario que en algunos casos que el mismo, interprete o repita con sus propias palabras, porque muchas veces un sí o un de acuerdo no es suficiente. Es necesario, por lo tanto, ciertos refuerzos para evitar órdenes y contraórdenes que en el fondo equivalen a desorden.

Técnicas de escucha

La técnica de escucha es muy utilizada en las organizaciones e instituciones, entre ellas se puede citar el desarrollo de las habilidades básicas como el coaching en el cual se evidencian el uso de preguntas abiertas, escucha activa, los resúmenes y la reflexión básica. Este hecho también es aprovechado por psicólogos que se dedican al estudio del comportamiento cognitivo, que está asociado a las intervenciones humanísticas dentro inclusive de la misma practica del coaching Obrzut & Mahoney (2011). En este sentido, Puchol, *et al* (2010) afirmaron que se puede acceder a una escucha más activa, que permita entender mejor los mensajes que se reciben, motivar al interlocutor para que continúen enviando mensajes o hablando y también detectar el momento preciso para cortar. Esta estrategia, permite neutralizar posibles conductas agresivas, y promover con el interlocutor el establecimiento de relaciones positivas.

Importancia de la variable habilidades directivas

En referencia a las habilidades directivas, Duarte (2013), indica que su importancia radica en el hecho de que se estimulen en los individuos su desarrollo de Habilidades humanas centradas fundamentalmente en el trabajo en equipo, asociado a un monitoreo y direcciones eficaces. Estas habilidades que se

evidencian en los directivos, son un buen indicador para poner en práctica la capacidad de liderazgo con una de las herramientas para la comunicación y el trabajo en equipo.

Asimismo, Coach (2016) sostiene que las características de las habilidades directivas en la práctica forman un conjunto de acciones y actitudes que conducen a resultados en la empresa. Sostiene además que es necesario la retroalimentación permanente mediante procesos debidamente estructurados. Y por último, indica que estas habilidades tienen que estar relacionadas unas a otras para lograr su eficacia.

Definiciones de la variable habilidades directivas

(Chávez, De las Salas & Bozo, 2015) sostienen que las habilidades directivas son entendidas como el saber hacer dentro del entorno laboral utilizando los recursos adecuados para desarrollar la creatividad e innovación. Esto implica en la práctica una adecuada distribución de los cuatro saberes, los mismos que se integran entre ellos, y se transforman para su utilización por los colaboradores o personas que son competentes. En este sentido, Amat (2007), citado por (Chávez et al., 2015), afirma que las habilidades directivas contienen una característica que subyace al individuo y que permiten el desarrollo de estándares de efectividad dentro del trabajo asumido y que se aplican en cualquier situación similar.

Por otra parte, Azuaje (2008), citado por (Chávez et al., 2015), indica que las habilidades directivas se pueden definir como un conjunto de conocimientos, actitudes, valores y ciertas habilidades que integradas producen en los colaboradores y funcionarios desempeños eficientes y satisfactorios para la organización a la cual se está prestando los servicios. También, en esta línea de pensamiento lo enfocan Longenecker, Moore, Petty & Palich (2009), citados por (Leyva y Hernández, 2011), quienes agregan que una persona eficiente necesita tener un conjunto de aptitudes, actitudes, además del conocimiento, habilidades y valores.

Boyatzis (1982), citado por (Lombana, Cabeza, Castrillón, 2001), definió la habilidad directiva como, una característica que subyace al individuo y que de

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

Whetten y Cameron (2011), citados por (Reyes, 2016), afirmaron que las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno.

Madrigal (2009), citado por (Reyes, 2016), considera que la habilidad es el talento o ingenio que muestra el trabajador o colaborador en el contexto organizacional, que en el caso por ejemplo de los gerentes es medida en relación a la capacidad y aptitud para dirigir, administrar, negociar y resolver problemas. Asimismo, su capacidad para delegar responsabilidades al resto de trabajadores y colaboradores. Aquí es donde se evidencia el alto nivel de conocimientos que se debe poner en práctica en la realización de actividades y la planificación en beneficio de la organización.

(Ridgeway y Berger, 1986, citados por Cetina, Ortega, & Aguilar, 2010), sostienen que el hecho de tener poder dentro de la organización, debe estar asociado a que la persona que dirige, la cual tiene que mostrar las habilidades necesarias para que lo pueda ejercer. Esto, le da legitimidad, y es visto por los demás como capaz y en las actividades y en el desarrollo de sus funciones tiene que ponerlos en práctica.

(Whetten y Cameron, 2005 citados por , Cetina et al., 2010), proponen que para poder ocupar altos cargos en las empresas u organizaciones se necesita poseer ciertas habilidades como por ejemplo: conocimiento del mercado y habilidades para poder competir en forma eficaz, así como el establecimiento de relaciones con otras organizaciones. Asimismo, se necesita cierta habilidad para mantener la jerarquía, el control y la estabilidad emocional.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

(Whetten & Cameron, 2012), proponen tres habilidades directivas : personales, interpersonales y grupales.

Dimensión habilidades personales

(Whetten & Cameron, 2012), se refieren al desarrollo de del autoconocimiento de la persona, asociados al manejo del estrés laboral y la solución creativa a los posibles problemas que se presentan

Fajardo (2009), cuando se refiere a las habilidades personales indica que éstas dependen de la capacidad de autoconocimiento que tiene el funcionario o directivo. Esto, está asociado con el entorno en el cual vive y trabaja el individuo. En ese sentido, podrá establecer por donde puede conducir o llevar a la organización que se le ha dado.

Dimensión habilidades interpersonales

(Whetten & Cameron, 2012), precisaron que este tipo de habilidades requieren un buen establecimiento de relaciones entre los individuos y una excelente comunicación, motivación y manejo de conflictos y su previsión en forma eficiente. Al respecto, (Benaiges, 2010) indicó que la persona debe ser autentica, y debe respetar los derechos de los otros. Esto le da la opción de sentirse bien consigo mismo. Asimismo, se tiene que evidenciar en el gerente o ejecutivo, su espontaneidad y honestidad en los mensajes que emite, así como en el alto nivel de preocupación por los problemas de los demás. En esta misma dirección de pensamiento, (Tebbs, Napoli, Kilbride 1982), citados por (Domínguez, Silva, & Hernandez, 1811) indicaron además que de la puesta en práctica de las habilidades interpersonales por parte del gerente y demás directivos de la organización, se tienen que evidencia que los mismos sean cada día mejores personas, y esto tiene que ver con su crecimiento personal.

Por otro lado, Gordon y Gergen (1968), citados por (Domínguez *et al*, 1811), sostienen que cada persona tienen diferentes necesidades, las mismas que las

puede resolver en forma satisfactoria, cuando interactúa con otros seres humanos. Es en este proceso en donde se presenta la aceptación social la cual tiene singular relevancia. Por estas razones, el flujo de la información y los estímulos sociales se convierten en reglas de vida y pueden convertirse en patrones de conducta.

Madrigal (2009), sostuvo que la capacidad de utilizar eficientemente los recursos disponibles, el establecimiento de relaciones adecuadas con el resto de trabajadores o colaboradores, así como la demostración de eficacia en el desarrollo de tareas programadas. También, se necesita tener conocimiento o práctica, lo cual está asociado a la carrera profesional y la cualificación del trabajador. En este mismo sentido, Codina (2001) sostiene que estas habilidades ayudan al directivo a obtener mejores niveles de apoyo o ayuda en los procesos, colaboración y la obtención de mejores resultados.

Dimensión habilidades grupales

(Whetten & Cameron, 2012) sostienen que las tareas que se realizan en grupo requieren poner en práctica procesos de interacción. En este sentido, se espera que, al interior de cada grupo, se deleguen facultades y responsabilidades en la tarea común, en donde cada uno de los integrantes asuma determinados roles para el logro de los objetivos y metas comunes. Esta estrategia implica que el liderazgo sea genere un positivo congruente, es decir, que todos los esfuerzos que se realicen tienen que ser en función de las necesidades del grupo y de la institución a la cual se pertenece.

Fajardo (2009) afirma que los directivos en relación a las habilidades grupales, deben desarrollar sus habilidades en función al desarrollo del equipo de trabajo. Es fundamental en ese sentido, que los integrantes del equipo logren tener una motivación alta, para su desarrollo profesional y personal. Ello implica además que se puedan logra algunas técnicas de gestión de reuniones en donde prevalezca la creatividad y la innovación de sus integrantes.

Blasco y Bernabé (2013), sostiene que estas habilidades se necesitan para concretar tareas asignadas a cada grupo de trabajo y que a su vez pueda

garantizarse la calidad final del producto. También, hace hincapié en el proceso de interacción que debe haber entre los integrantes de cada grupo de trabajo, los cuales deben posibilitar consolidar la misión y visión de la organización.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de las habilidades directivas de dos gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017?

1.4.2 Problemas específicos

PE1

¿Cuál es el nivel de las habilidades personales en dos gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017?

PE2

¿Cuál es el nivel de las habilidades interpersonales en dos gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017?

PE3

¿Cuál es el nivel de las habilidades grupales en dos gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017?

1.5 Justificación del estudio

Desde el punto de vista teórico esta investigación tiene como propósito contribuir al conocimiento de la variable en estudio. Para ello se han consultado tesis, artículos científicos los cuales han proporcionado la información necesaria sobre a las habilidades directivas. Asimismo, se espera que las futuras investigaciones sobre esta variable, puedan tener un referente más que les de algunas pautas del comportamiento y medición de las habilidades directivas en contextos similares.

Por otro lado, se espera que las estrategias y métodos utilizados en este estudio puedan servir como referentes en otras investigaciones similares. Asimismo, otro de los aspectos que se pretende desde el punto de vista práctico es ayudar en parte en la solución del problema, dado que se pueden mejorar los procedimientos y la selección de los directivos y gerentes en base a un adecuado perfil profesional y a la toma de decisiones que se alejen un poco de aspectos políticos. También, las técnicas, procedimientos e instrumento utilizados en este estudio, puede ser aplicado en otras investigaciones similares.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existen diferencias significativas en las habilidades directivas de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

HE1

Existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

HE2

Existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

HE3

Existen diferencias significativas en las habilidades grupales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar el nivel de las habilidades directivas de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

1.7.2 *Objetivos específicos*

OE1

Determinar el nivel de las habilidades personales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

OE2

Determinar el nivel de las habilidades interpersonales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

OE3

Determinar el nivel de las habilidades grupales de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba, 2017.

Las habilidades directivas se han constituido en estos últimos tiempos en un aspecto muy relevante para las organizaciones empresariales públicas y privadas, dado que son determinantes para el posicionamiento de las empresas y por consiguiente para su permanencia en el mercado, que es muy cambiante, dinámico y que exige permanentes mejoras en todos los procesos de internos y externos de las organizaciones. Por eso, se requiere de gerentes altamente calificados y cualificados, capaces de poner en práctica no solamente sus habilidades personales, sino también sus habilidades directivas, para solucionar problemas y adelantarse en la solución de posibles incertidumbres en la complejidad del contexto en el cual se desarrollan las actividades de la organización.

Serrano (2017) refiriéndose a las competencias directivas afirmó que:

Se contempla la competencia directiva desde la visión aristotélica. En donde se identifican tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, los cuales son indispensables para el conocimiento y dominio de una tarea específica, y Proporcionan la pauta para justificar la elevación de la competencia directiva

a categoría de virtud, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de las personas hacia el logro de unos objetivos comunes. Esta reflexión está basada en la comparación de dos propuestas con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: una proveniente de la psicología positiva y otra de la antropología filosófica. (p. 208)

Las habilidades directivas de los funcionarios y gerentes de las organizaciones, se han constituido en uno de los pilares que pueden posibilitar el desarrollo profesional de los trabajadores, el desarrollo institucional, y por otra parte el aprendizaje organizacional. Las habilidades directivas son relevantes también, para que el posicionamiento de la organización. Asimismo, se espera que el buen gerente gestiona, dirige, controla y evalúa las actividades y tareas que se delegan al resto de los trabajadores, para el logro de los objetivos y metas institucionales en función de la misión y visión establecidas.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Esta investigación tiene enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo comparativo porque se compara estadísticamente dos gobiernos locales, y transversal porque el instrumento se aplicó en un solo momento. (Hernández, Fernández y baptista, 2014). Asimismo, se puede afirmar que dicho estudio es no experimental, dado que la investigadora no ha manipulado los datos de la variable de investigación.

Este estudio tiene como diseño el siguiente:

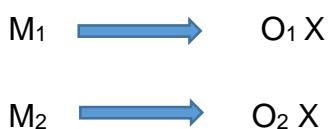


Figura 3. Diseño de estudio

Dónde:

M₁: Muestra del gobierno local de Tarma

M₂: Muestra del gobierno local de Acobamba

X: variable de investigación

O₁: Observación de la variable en el gobierno local de Tarma

O₂: Observación de la variable en el gobierno local de Acobamba.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables

Definición conceptual de la variable habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011), citados por (Reyes, 2016), afirmaron que las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno.

Definición operacional de la variable habilidades directivas

Esta variable contiene tres dimensiones con 35 ítems. Se han establecido cinco opciones de respuesta utilizando la escala de medición ordinal o politómicas tipo Likert. Se aplicó un cuestionario que fue respondido en 15 minutos aproximadamente por cada uno de los encuestados.

2.2.2 Operacionalización

Tabla 1
Operacionalización de las habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Auto conocimiento • Estrés personal • Resolución de problema • Relaciones interpersonales 	De 1 hasta 23	Escala ordinal de 5 opciones de respuesta	Baja 85 - 199 Moderada 200 - 312 Alta 313 – 425
Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Ascendencia hacia los demás • Motivación hacia los otros trabajadores • Administración de posibles conflictos 	De 24 hasta 58		
Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de responsabilidades • Equipos de trabajo • Liderar mejora del cambio 	De 59 hasta 85		

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población de este estudio estuvo constituida por funcionarios y directivos de dos gobiernos locales de las provincias de Acobamba y Tarma. Al respecto, Hernández, *et al* (2014), afirmaron que se entiende por población al conjunto de individuos u objetos pertenecientes a un universo determinado, pero que tienen características que les son comunes.

2.3.2 Muestra

La muestra se conoce como una parte de la población, la cual es representativa o significativa. Sus elementos deben tener o poseer las mismas propiedades y características del resto de la población, como lo indicaron Hernández, *et al* (2014). Para esta investigación la muestra fue de 32 funcionarios o directivos distribuidos en ambos gobiernos locales.

Criterios de inclusión

Se consideraron para este estudio, a los funcionarios o directivos de dichos gobiernos locales que estaban presentes en el momento de recojo de los datos sobre las habilidades directivas.

Criterios de exclusión

No fueron considerados como parte de la muestra de estudio a los funcionarios y directivos que estaban ausentes en el momento de aplicación del cuestionario.

Muestreo

El muestreo es una técnica que permite determinar la muestra. Pero en este caso ha sido no aleatorio, dado que la muestra fue intencionada.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica.

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual consiste en la aplicación de un cuestionario debidamente elaborado, en el cual las personas responden en un tiempo determinado, como lo sostiene Bernal (2010).

2.4.2 Instrumento

Como la técnica utilizada es la encuesta, el instrumento adecuado y coherente con la misma, es el cuestionario, el cual consta de 85 preguntas o ítems, con opciones de respuesta politómicas (cinco opciones tipo Likert).

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: habilidades directivas

Adaptado por Mariela Carlos:

Universo de estudio: gobiernos locales de Acobamba y Tarma

Nivel de confianza 95.0%

Margen de error 5.0%

Tamaño muestra: 32 funcionarios y directivos de los gobiernos locales de Tarma y Acobamba

Tipo de técnica: Encuesta

Tipo de instrumento: cuestionario

Fecha trabajo de campo: 2017

Escala de medición: ordinal

Tiempo utilizado: aproximadamente 15 minutos

2.4.3 Validez

En esta investigación se recurrió al juicio de expertos, quienes revisaron detenidamente cada una de las preguntas del cuestionario. Se aplicó la validez de contenido considerando para el caso tres aspectos importantes: pertinencia, relevancia y claridad. Los expertos son profesores de posgrado. Al respecto refiriéndose a la validez Hernández, *et al* (2014) precisan que la validez es entendida como el grado en que un instrumento puede o pretende medir la variable de investigación.

2.4.4 Confiabilidad.

Dado que el cuestionario estuvo elaborado con escala ordinal tipo Likert, se optó por utilizar para ver su nivel de confiabilidad la prueba estadística alfa de Cronbach, la cual arrojó para a la variable habilidades directivas el valor de 0.874 (ver anexos). Lo que prueba que el cuestionario es confiable. Asimismo, cabe indicar que para este caso se consideró una prueba piloto con 18 funcionarios y directivos de otros gobiernos locales que no participaron en este estudio, pero que tienen las mismas características.

2.5 Métodos de análisis de datos

Dado que se trata de un estudio descriptivo comparativo, se evidencia la presencia de hipótesis, para las cuales se ha tenido en cuenta el método hipotético deductivo que va de lo general a lo particular y que en la práctica busca refutar o falsear las hipótesis Bernal (2010). Asimismo, en referencia al tratamiento de los datos en forma descriptiva se utilizaron los procedimientos respectivos, presentando en el informe tablas y figuras con su adecuado análisis e interpretación de los resultados. Para este propósito se aplicó el programa estadístico SPSS, y en la parte que corresponde a la contrastación de las hipótesis se utilizó el estadístico de U de Mann-Whitney.

2.6 Aspectos éticos

Se han respetado las autorías de las fuentes de información y también el consentimiento informado de las personas que han proporcionado los datos. Asimismo, se han respetado todos los estándares de calidad y protocolos que exige la Universidad Cesar Vallejo. Se ha respetado también el estilo de redacción APA en toda la redacción del presente estudio.

III. Resultados

3.1 Descripción

Tabla 2

Frecuencias de los niveles de las habilidades directivas

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	29,2	3	37,5
Moderada	11	45,8	5	62,5
Alta	6	25,0	0	0,0
Total	24	100,0	8	100,0

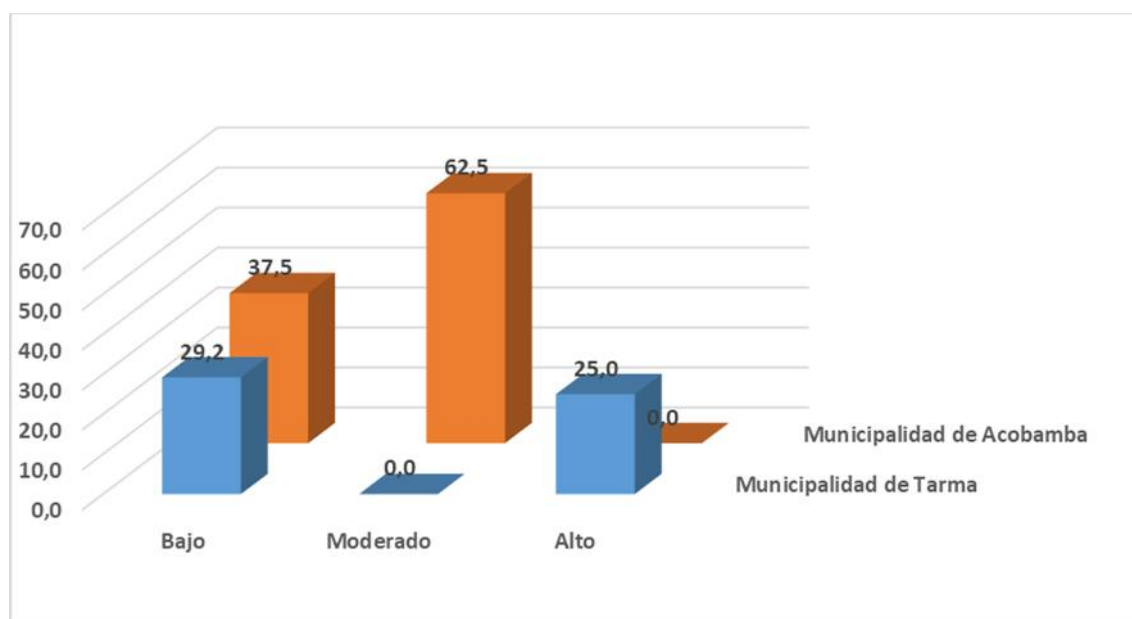


Figura 2. Niveles de las habilidades directivas

En la tabla 2 y figura 2, se tiene que el 29,2% tienen habilidades directivas bajas en el gobierno local de Tarma, mientras que en Acobamba presentan el 37,5% también en este nivel. Asimismo, en el nivel moderado se tiene solo al 62,5% del gobierno local de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto solo prevalece el gobierno local de Tarma con el 25%.

Tabla 3

Niveles de las habilidades personales

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	5	20,8	5	62,5
Moderada	8	33,3	3	37,5
Alta	11	45,8	0	0,0
Total	24	100,0	8	100,0

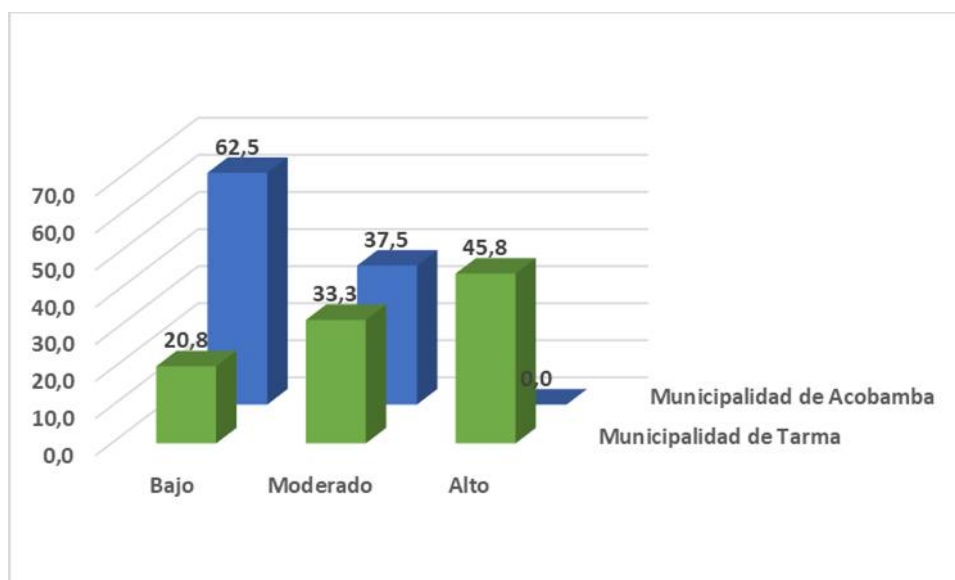


Figura 3. Niveles de las habilidades personales

En referencia a las habilidades personales, se evidencia que en el distrito de Acobamba existe el 62,5% con nivel bajo, frente al 20,8% de la municipalidad e Tarma. También, en el nivel moderado se tiene un 37,5% en Acobamba, frente al 33 % de Tarma y finalmente, en el nivel alto solo aparecen los gerentes de Tarma con el 45,8%.

Tabla 4

Frecuencias de los niveles de las habilidades

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	25,0	3	37,5
Moderada	6	25,0	3	37,5
Alta	12	50,0	2	25,0
Total	24	100,0	8	100,0

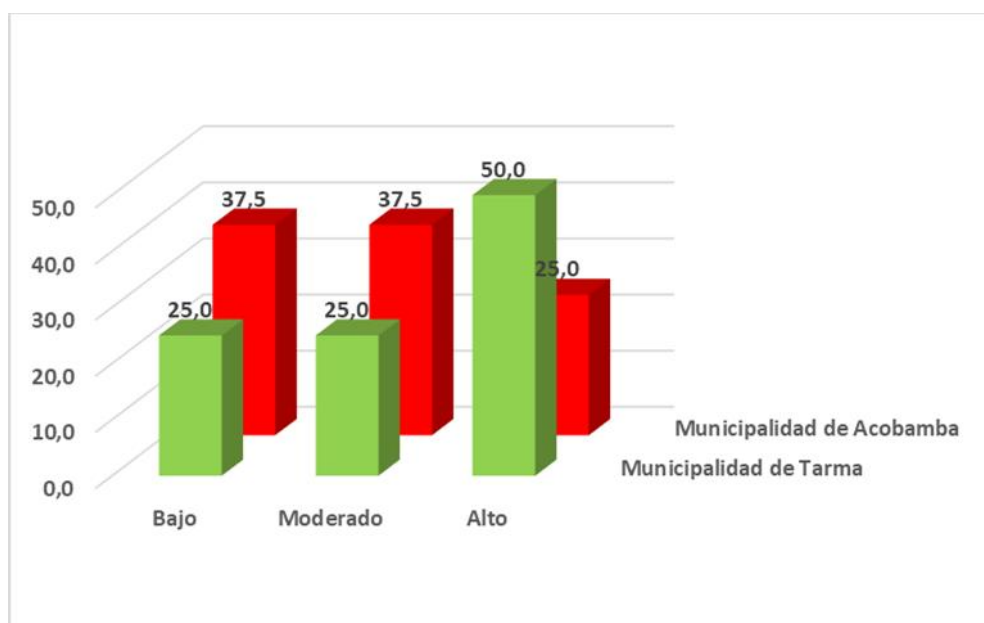


Figura 4. Niveles de las habilidades interpersonales

En el nivel bajo, se tiene al 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25,0% de Tarma. Asimismo, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25% de Tarma y finalmente, en el nivel alto se tiene al 50% de Tarma frente al 25% de Acobamba.

Tabla 5

Frecuencias de los niveles de las habilidades grupales

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	25,0	3	37,5
Moderada	6	25,0	3	37,5
Alta	12	50,0	2	25,0
Total	24	100,0	8	100,0

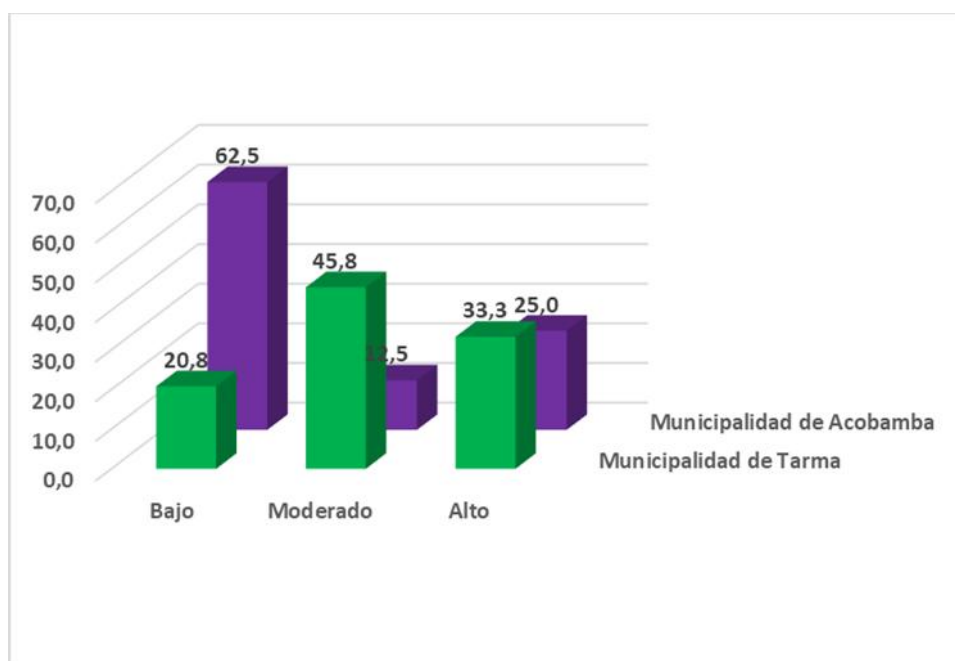


Figura 5. Niveles de las habilidades grupales

Se observa en la tabla 5 y figura 5, que en el nivel bajo existe el 62,5% de gerentes de Acobamba frente al 20,8% de Tarma. También, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 45,8% de gerentes de Tarma, frente a al 12,5% de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto se ubican al 33,3% de gerentes de Tarma, frente al 25% de Acobamba.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

H₁: Existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

Tabla 6

Rangos de las habilidades gerenciales

	Distritos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades directivas	Acobamba	8	8,19	65,50
	Tarma	24	19,27	462,50
	Total	32		

En la tabla 6, se indica que el rango promedio de Acobamba es (8,19) y el rango de Tarma es igual a (19,27), prevaleciendo la diferencia de 11,08.

Tabla 7

Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades directivas

Habilidades directivas	
U de Mann-Whitney	29,500
W de Wilcoxon	65,500
Z	-2,896
Sig. asintótica (bilateral)	,004

a. Variable de agrupación: Distritos

b. No corregido para empates.

Se evidencia en la tabla 7, que el estadístico U de Mann-Whitney equivale a 29,500. También, la significancia bilateral es igual a $0,004 < 0,05$, lo que permite concluir que sobre la presencia de diferencias significativas en las habilidades directivas. Por consiguiente, no se acepta la hipótesis nula.

Primera hipótesis específica

H₀: No existen diferencias significativas en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

H₁: Existen diferencias significativas en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

Tabla 8

Rangos de las habilidades personales

	Distritos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades personales	Acobamba	8	6,88	55,00
	Tarma	24	19,71	473,00
	Total	32		

Se observa en esta tabla que el rango promedio de las habilidades personales en Acobamba es igual a 6,88 y en Tarma equivale a 19,71, lo cual evidencia la diferencia de 12.82 entre ambas municipalidades.

Tabla 9

Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades personales

Habilidades personales	
U de Mann-Whitney	19,000
W de Wilcoxon	55,000
Z	-3,364
Sig. asintótica (bilateral)	,001
a. Variable de agrupación: Distritos	
b. No corregido para empates.	

En la tabla 9 se indica al estadístico U de Mann-Whitney = 19,000. Asimismo, la significancia bilateral equivale a $0,001 < 0,05$, lo permite concluir que, existen diferencias significativas en las habilidades personales. Por consiguiente, no se acepta la hipótesis nula.

Segunda hipótesis específica

H₀: No existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

H₁: Existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

Tabla 10

Rangos de las habilidades interpersonales

	Distritos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades interpersonales	Acobamba	8	11,06	88,50
	Tarma	24	18,31	439,50
	Total	32		

En la tabla 10, se indica que el rango promedio de las de las habilidades interpersonales en Acobamba es igual a 11.06 y en Tarma equivale a 18.31. Se evidencia la diferencia de 6.71.

Tabla 11

Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales	
U de Mann-Whitney	52,500
W de Wilcoxon	88,500
Z	-2,307
Sig. asintótica (bilateral)	,037

a. Variable de agrupación: Distritos

b. No corregido para empates.

En la tabla adjunta, se muestra los resultados de la prueba de hipótesis con el estadístico U de Mann-Whitney que es igual en este caso a 93,500. También, la significancia bilateral = 0.037 < 0.05, con lo cual se demuestra, la existencia de diferencias significativas en las habilidades interpersonales de ambas municipalidades. Este resultado implica rechazar H₀.

Tercera hipótesis específica

H₀: No existen diferencias significativas en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

H₁: Existen diferencias significativas en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.

Tabla 12

Rangos de las habilidades grupales

	Distritos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades grupales	Acobamba	8	10,19	81,50
	Tarma	24	18,60	446,50
	Total	32		

En la tabla 12, se muestran los resultados inherentes a los rangos de ambas municipalidades: Acobamba = 10.19 y Tarma = 18.60. Estos resultados demuestran que existe una diferencia igual a 8.41.60), existiendo una diferencia de 8,41.

Tabla 13

Prueba U de Mann-Whitney sobre las habilidades grupales

Habilidades grupales	
U de Mann-Whitney	45,500
W de Wilcoxon	81,500
Z	-2,203
Sig. asintótica (bilateral)	,028

a. Variable de agrupación: Distritos

b. No corregido para empates.

En la tabla 13 se muestran los resultados de la prueba de hipótesis, donde el estadístico U de Mann-Whitney es igual a 45.500. También, la significancia bilateral es igual a 0,028 < 0.05. Este resultado permite afirmar la existencia de diferencias significativas en las habilidades grupales de ambas municipalidades. Por consiguiente, no se acepta la hipótesis nula.

IV. Discusión

Esta investigación tiene como propósito demostrar las diferencias entre dos gobiernos locales de Tarma y Acobamba respecto a la variable habilidades directivas, así como de sus dimensiones correspondientes.

En relación al objetivo general se ha evidenciado la existencia de diferencias significativas de las habilidades directivas entre los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma, lo cual se demuestra con la prueba estadística de Mann-Whitney que equivale a 29.500 y la significancia bilateral que es igual a $0.004 < 0.05$. También, se afirma que estos resultados coinciden con las conclusiones que obtuvo (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017) quienes sostiene que dichas habilidades son un factor interno de cambio y que influyen de alguna manera en la competitividad de la empresa. Esto se complementa con los resultados descriptivos en el sentido que, el 29,2% tienen habilidades directivas bajas en el gobierno local de Tarma, mientras que en Acobamba presentan el 37,5% también en este nivel. Asimismo, en el nivel moderado se tiene solo al 62,5% del gobierno local de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto solo prevalece el gobierno local de Tarma con el 25%. En ese sentido también, (García, 2014) sostiene que cada empresa debe desarrollar su propio modelo de habilidades gerenciales con una metodología de 360°.

Sobre el primer objetivo específico, se ha evidenciado la existencia de diferencias significativas de las habilidades personales entre los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma, lo cual se demuestra con la prueba estadística de Mann-Whitney que equivale a 19.000 y la significancia bilateral que es igual a $0.001 < 0.05$. Se evidencia que en el distrito de Acobamba existe el 62,5% con nivel bajo, frente al 20,8% de la municipalidad e Tarma. También, en el nivel moderado se tiene un 37,5% en Acobamba, frente al 33 % de Tarma y finalmente, en el nivel alto solo aparecen los gerentes de Tarma con el 45,8%. En ese sentido (González, 2014) sostiene que las agencias que hacen publicidad no cuentan con estrategias bien definidas para la innovación. Asimismo, (Rocío, Valdez, & Caicay, 2015) sostienen que tanto en el ámbito académico como empresarial existen muchas coincidencias respecto a cómo abordar las habilidades gerenciales con el propósito de poder generar valor. Contrario a esta realidad, y particularmente en el Perú, son pocas las organizaciones que toman en cuenta este criterio de mejora de dichas habilidades.

En relación al segundo objetivo específico, se ha evidenciado la existencia de diferencias significativas de las habilidades interpersonales entre los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma, lo cual se demuestra con la prueba estadística de Mann-Whitney que equivale a 93.500 y la significancia bilateral que es igual a $0.037 < 0.05$. Se tiene al 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25,0% de Tarma. Asimismo, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25% de Tarma y finalmente, en el nivel alto se tiene al 50% de Tarma frente al 25% de Acobamba, en ese sentido, (Marcillo, 2014) concluye que la gestión del talento humano que se desarrolla en las instituciones públicas está asociada con la persona que las maneja, al estilo de trabajo, la concepción que tiene los gerentes y los elementos tangibles utilizados, así como el clima organizacional.

En relación al tercer objetivo específico, se ha evidenciado la existencia de diferencias significativas de las habilidades grupales entre los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma, lo cual se demuestra con la prueba estadística de Mann-Whitney que equivale a 250.500 y la significancia bilateral que es igual a $0.028 < 0.05$. Se observa además que en el nivel bajo existe el 62,5% de gerentes de Acobamba frente al 20,8% de Tarma. También, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 45,8% de gerentes de Tarma, frente al 12,5% de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto se ubican al 33,3% de gerentes de Tarma, frente al 25% de Acobamba.

V. Conclusiones

Primera

Sobre el objetivo general se evidencia la existencia de diferencias que son significativas en las habilidades directivas entre las municipalidades de Tarma y Acobamba como se prueba con el estadístico de Mann-Whitney = 29.000 y la significancia bilateral = $0.000 < 0.05$.

Segunda

Sobre el primer objetivo específico, se evidencia la existencia de diferencias que son significativas en las habilidades personales entre las municipalidades de Tarma y Acobamba como se prueba con el estadístico de Mann-Whitney = 19.000 y la significancia bilateral = $0.001 < 0.05$.

Tercera

En referencia al segundo objetivo específico, se evidencia la existencia de diferencias que son significativas en las habilidades interpersonales entre las municipalidades de Tarma y Acobamba como se prueba con el estadístico de Mann-Whitney = 93.500 y la significancia bilateral = $0.037 < 0.05$.

Cuarta

En relación al tercer objetivo específico, se evidencia la existencia de diferencias que son significativas en las habilidades grupales entre las municipalidades de Tarma y Acobamba como se prueba con el estadístico de Mann-Whitney = 250.000 y la significancia bilateral = $0.028 < 0.05$.

VI. Recomendaciones

Primera

Se sugiere a los alcaldes y gerentes de las municipalidades de Tarma y Acobamba, instaurar procesos institucionales con el con el objetivo de que se puedan mejorar el desarrollo y puesta en práctica de las habilidades directivas, las mismas que bien cimentadas en los funcionarios los pueden ayudar a tomar mejores decisiones en bien del gobierno local.

Segunda

Se sugiere a los alcaldes y gerentes de las municipalidades de Tarma y Acobamba, iniciar aprendizajes para desarrollar las habilidades directivas y hacer el monitoreo y seguimiento de su ejecución.

Tercera

Se sugiere a los alcaldes y gerentes de las municipalidades de Tarma y Acobamba, tener en cuenta las experiencias que ha logrado con eficacia otros gobiernos locales, respecto a la aplicación adecuada de las habilidades directivas.

Cuarta

Se pide a los alcaldes y gerentes de las municipalidades de Tarma y Acobamba, instituir convenios con universidades, para capacitar y monitorear el desempeño de sus funcionarios y gerentes con el objetivo de mejorar la calidad de servicio que se brinda a los usuarios.

VII. Referencias

- Basco, J. S. y Bernabé, G. (2013). *¿Cómo desarrollar la competencia colaborativa en el alumnado universitario? una propuesta de implementación y evaluación*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5903476>
- Benaiges, D. (2010). Habilidades interpersonales. *Revista Verdadera Seducción*. recuperado de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Bonifaz, C. D. J. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cetina, T., Ortega, I., y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), pp. 124–137. Recuperado de <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-ULLTEXT-6>
- Chávez, S., De las Salas, M., y Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Cicag*, 12(2), 178–196.
- Coach, O. (2016). Características de las habilidades directivas. Recuperado desde <https://conversacionesdelcoach.wordpress.com/2016/07/12/caracteristicas-de-las-habilidades-directivas/>
- Codina, A. (2001). *10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* Recuperado el 15 de enero de 2018 desde http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc
- Conrado, A. (2012). El desarrollo inteligente de las habilidades directivas. *Actualidad Económica*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1114249862?accountid=37408>
- Domínguez, P., Silva, P. D., y Hernández, E. B. (1811). *Habilidades interpersonales*

en el área de alimentos y bebidas. Recuperado de [http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64281997000100004 &script=sci_arttext](http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64281997000100004&script=sci_arttext)

Duarte, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Recuperado el 15 de enero del 2018 desde <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10099/2/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf>

Fajardo, O. (2009). *Las 12 habilidades directivas fundamentales*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, desde <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>

García, M. (2014). Propuesta para el desarrollo de un modelo de medición de habilidades gerenciales para los gerentes de proyecto de Motorola 2014. Retrieved from [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12682/1/MODELO DE MEDICION HABILIDADES GERENCIALES.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12682/1/MODELO_DE_MEDICION_HABILIDADES_GERENCIALES.pdf)

González, J. (2014). Innovación y Calidad Como Estrategias Gerenciales Para Empresas De Servicio. *Coceptum*, 6(2), pp. 43–52. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1e0b8097-bbfd-4512-b677-145fa9d32f9f%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4111>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: McGraw-Hill.

Lombana, L. Cabeza, J. Castrillón, A. Z. (2001). Estudios Gerenciales. *Estudios Gerenciales*, 31, 96–98. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)

Leyva-Cárdenas, A. B., Espejel-Blanco, J. E., y Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1). <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Leyva, C. M. Hernández, L. Ortega, M. L. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. Recuperada el 25 de mayo de 2018 en: <http://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/pdf>

- Lozano, C. A. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. Recuperado 12 de abril de 2019 en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BcJ.pdf?sequence=1
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. Ed). México: Mc. GrawHill.
- Marcillo, N. G. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTIÓN_COMPETENCIAS_SUR MANABI.pdf
- Mugurez, L. M. y Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Recuperado el 24 de marzo de 2018. en <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/161?locale=es>
- Naranjo, R., y González, M. (2012). Management skills of the leader in id size companies of the Colombian caribbean región. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5(10), pp. 25–36. in <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090&info=resumen&idioma=ENG>
- Palamary, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias, 28, pp. 69–81. en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a05.pdf>
- Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Recuperado el 13 de setiembre de 2018 en <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo profesional*. (Tesis de Licenciada). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

- Rocío, M., Valdez, A., y Caicay, J. M. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. (Tesis de Maestría). Recuperada de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*. 33, pp. 208–216. Recuperado desde https://ac.els-cdn.com/S0123592317300268/1-s2.0-S0123592317300268-main.pdf?_tid=75898ed7-4e38-4bc0-8fe4-1bd6f98d82e0&acdnat=1520633912_2033d7de3f67893380501a08deea7560
- Valderrama, K. V. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante, S.A. Planta Samanco – Provincia de Santa-Región Áncash*. Recuperado en: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimize%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Anexos

Matriz de consistencia

Título: Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018

Autora: Br. Mariela Paola Carlos Ponce

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuáles son las diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuáles son las diferencias en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017?</p> <p>¿Cuáles son las diferencias en las habilidades interpersonales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017?</p> <p>¿Cuáles son las diferencias en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar las diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar las diferencias en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Determinar las diferencias en las habilidades interpersonales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Determinar las diferencias en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existen diferencias significativas en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p> <p>Existen diferencias significativas en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017.</p>	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés personal Solución analítica y creativa de problemas 	De 1 hasta 23	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo Moderado Alto
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos 	De 24 hasta 58		
Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> Facultamiento y delegación Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo Liderar el cambio positivo 	De 59 hasta 85					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Básico</p> <p>Alcance: Descriptivo comparativo</p> <p>Diseño: Descriptivo</p> <p>Método: Descriptivo e hipotético deductivo</p>	<p>Población: Gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma</p> <p>Tipo de muestreo: No aleatorio.</p> <p>Tamaño de muestra: 8 de la municipalidad de Acobamba y 24 de la municipalidad de Tarma</p>	<p>Variable 1: habilidades gerenciales</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autora: Br. Mariela Paola Carlos Ponce Año: 2018 Ámbito de Aplicación: Municipalidades de Tarma y Acobamba Forma de Administración: Individual</p>	<p>Los datos de la muestra, se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 24.0, donde se elaboraron tablas de y figuras para el análisis descriptivo y comparativo, de las variables y dimensiones.</p> <p>En lo referente a la contratación de las hipótesis, se elaboraron el estadístico de Prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, con un nivel de confianza de 95% y una significancia bilateral de 5% = 0.05.</p>

CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a las Habilidades gerenciales de su institución, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos para una adecuada aplicación de las habilidades gerenciales en tu municipalidad. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

Puntaje	Código	Escala
1	N	Nunca
2	CN	Casi nunca
3	AV	A veces
4	CS	Casi siempre
5	S	Siempre

VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES						
DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES		N	CN	AV	CS	S
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.					
2	Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).					
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones					
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.					
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta					
6	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
7	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes					
8	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.					
9	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones					
10	Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular					
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo					
12	Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido					
13	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia					
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.					
15	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema					
16	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo					
17	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).					
18	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles					
19	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas					

20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.					
21	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas					
22	Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).					
23	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas					
	DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES	N	CN	AV	CS	S
24	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo					
25	Soy claro (a) acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación					
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones					
27	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece					
28	Soy descriptivo (a) al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos					
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".					
30	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente					
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.					
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo					
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo					
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos					
35	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización					
36	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles					
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias					
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante					
39	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión					
40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás					
41	Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea					
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.					
43	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes					
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea					
45	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo					
46	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre					
47	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias					
48	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente					
49	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.					
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona					
51	Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas					
52	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable					

53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo					
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica					
55	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables					
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral					
57	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples					
58	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo					
	DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES	N	CN	AV	CS	S
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos					
60	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.					
61	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas					
62	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona					
63	Especifico claramente los resultados que deseo					
64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).					
65	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo					
66	Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas					
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente					
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo					
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr					
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas					
71	Artículo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo					
72	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.					
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo					
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos					
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo					
76	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas					
77	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho					
78	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo					
79	Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal					
80	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente					
81	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso					
82	Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños					
83	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo					
84	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas					
85	Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.					

¡Muchas gracias!

Base de datos de la prueba piloto

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2	4	4	3
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	2	3	1	3	1
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1

Nº	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4
4	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	5	4
5	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
6	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	2	2	2	3	2	2	2
7	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3
8	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	2	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4
9	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	3	2	3	4	5	4	3	2	3	3	4
10	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	2	3	2
11	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	1	2	3	4	5	4	3	4	3
12	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	3	2	5	5	5	3	3	4	2	1	3	2	1	1
14	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5
15	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	3	2	3	4	5	4	3	2	3	3	4

Base de datos de la Municipalidad de Acobamba

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30
1	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4
2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
5	3	3	5	1	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3
6	4	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2
7	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5
8	4	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	4	2	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5

Nº	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
1	1	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	4	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5
3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
6	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2
7	2	5	5	5	5	4	4	4	2	2	5	5	3	3	5	2	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5
8	2	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5

Nº	p61	p62	p63	p64	p65	p66	p67	p68	p69	p70	p71	p72	p73	p74	p75	p76	p77	p78	p79	p80	p81	p82	p83	p84	p85
1	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4
2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5
3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
6	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
7	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4

Base de datos de la Municipalidad de Tarma

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	
1	5	5	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	2	2	
2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3
3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	3	4	5	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	
6	2	3	5	5	5	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
7	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	2	1	1	3	2	4	2	1	4	3	4	4	4	4	2	5	3	
8	1	3	4	3	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
9	1	5	5	4	4	4	5	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	
10	3	4	4	4	5	4	4	4	5	2	3	4	4	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	
11	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	
12	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	4	2	4	
13	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	
14	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	3	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	2	2	5	5	4	5	3	4	5	
16	5	4	4	4	1	4	4	4	1	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	

17	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4
18	3	4	4	2	5	3	4	3	3	2	3	2	5	5	4	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	4	3	2	3
19	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	3	
20	3	4	4	3	5	3	3	2	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4
21	3	3	5	2	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5
22	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	5	3	2	3	3	2	3	
23	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Nº	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
1	1	4	5	5	3	5	5	4	2	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5
2	2	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	1	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	3	3	3	3	2	3	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
5	3	1	4	4	4	5	4	4	1	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
6	2	3	4	3	4	4	3	2	2	1	2	2	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3
7	1	2	4	4	5	5	5	4	1	1	3	1	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
8	1	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3
9	3	3	5	4	4	5	5	2	1	1	1	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	4
10	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4
11	3	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	1	5	5	5	2	5	5	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
12	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
13	2	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4
14	3	5	5	3	5	5	5	1	1	5	3	3	3	3	3	1	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4
15	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	4	4	4	2	3	5	5	2	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5
16	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
17	2	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4	3
18	2	3	5	4	3	3	3	2	2	5	3	4	4	3	3	1	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3

19	2	4	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
21	5	5	5	5	4	3	4	1	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	4
22	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	1	5	1	1	5	5	4	4
23	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

Nº	p61	p62	p63	p64	p65	p66	p67	p68	p69	p70	p71	p72	p73	p74	p75	p76	p77	p78	p79	p80	p81	p82	p83	p84	p85
1	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	1	4	1	4	4	4	3	5	5	4	3
2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5
5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
9	5	5	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3
11	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	1	4
12	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2
13	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3
17	5	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2
18	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	2	2	1	2	2	2	4	4	3	3	4	3	3	2
19	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

21	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4
22	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5

Certificados de validez del cuestionario

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS BÁSICAS

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	✓		✓		✓		
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones	✓		✓		✓		
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	✓		✓		✓		
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta	✓		✓		✓		
6	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
7	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	✓		✓		✓		
8	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	✓		✓		✓		
9	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones	✓		✓		✓		
10	Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular	✓		✓		✓		
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	✓		✓		✓		
12	Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido	✓		✓		✓		
13	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia	✓		✓		✓		
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
15	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema	✓		✓		✓		
16	Descongelé mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo	✓		✓		✓		
17	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	✓		✓		✓		
18	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles	✓		✓		✓		

19	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	✓		✓		✓	
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	✓		✓		✓	
21	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas	✓		✓		✓	
22	Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).	✓		✓		✓	
23	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES							
		SI	No	SI	No	SI	No
24	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	✓		✓		✓	
25	Soy claro (a) acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación	✓		✓		✓	
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones	✓		✓		✓	
27	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece	✓		✓		✓	
28	Soy descriptivo (a) al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos	✓		✓		✓	
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".	✓		✓		✓	
30	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente	✓		✓		✓	
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	✓		✓		✓	
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo	✓		✓		✓	
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo	✓		✓		✓	
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos	✓		✓		✓	
35	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización	✓		✓		✓	
36	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles	✓		✓		✓	
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	✓		✓		✓	
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante	✓		✓		✓	
39	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión	✓		✓		✓	

40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás	✓		✓		✓	
41	Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea	✓		✓		✓	
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓	
43	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes	✓		✓		✓	
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea	✓		✓		✓	
45	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo	✓		✓		✓	
46	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre	✓		✓		✓	
47	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias	✓		✓		✓	
48	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente	✓		✓		✓	
49	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓	
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona	✓		✓		✓	
51	Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas	✓		✓		✓	
52	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable	✓		✓		✓	
53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo	✓		✓		✓	
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica	✓		✓		✓	
55	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables	✓		✓		✓	
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral	✓		✓		✓	
57	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples	✓		✓		✓	
58	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos	✓		✓		✓	
60	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	✓		✓		✓	
61	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas	✓		✓		✓	
62	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona	✓		✓		✓	
63	Especifico claramente los resultados que deseo	✓		✓		✓	
64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).	✓		✓		✓	

65	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo	✓		✓		✓	
66	Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas	✓		✓		✓	
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	✓		✓		✓	
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	✓		✓		✓	
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr	✓		✓		✓	
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas	✓		✓		✓	
71	Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo	✓		✓		✓	
72	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.	✓		✓		✓	
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo	✓		✓		✓	
74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos	✓		✓		✓	
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo	✓		✓		✓	
76	Diagnostico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas	✓		✓		✓	
77	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho	✓		✓		✓	
78	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo	✓		✓		✓	
79	Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal	✓		✓		✓	
80	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente	✓		✓		✓	
81	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso	✓		✓		✓	
82	Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños	✓		✓		✓	
83	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo	✓		✓		✓	
84	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas	✓		✓		✓	
85	Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr Mg: ALCIB ZAPATA NOEL DNI: 06167282

Especialidad del validador: Metodólogo


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

05 de 01 del 2018


.....
Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARTINEZ LOPEZ EDWIN A. DNI: 09080039

Especialidad del validador: TEORICO

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

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

05 de 01 del 2018



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Mitchell Alarcón Díaz DNI: 09728050

Especialidad del validador: Docente

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

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

10 de 12 del 2017



Firma del Experto Informante.
Especialidad

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Br. Mariela Paola Carlos Ponce

3. RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito, determinar las diferencias significativas de las habilidades directivas en las municipalidades de Acobamba y Tarma. Para dar respuesta a la problemática que está asociada a esta variable.

La metodología utilizada en este estudio se basa en la aplicación de los procedimientos del método científico como un aspecto general y unitario. Asimismo, para el análisis inferencial se aplicó el método hipotético deductivo. El tipo de estudio fue básico, porque se pretendió profundizar en el conocimiento de la variable habilidades directivas. El diseño fue descriptivo comparativo, no experimental y transversal. La población del estudio estuvo constituida por los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma. Se trabajó con dos muestras independientes e intencionadas. El muestreo fue no aleatorio, la técnica utilizada fue la encuesta y se aplicó un cuestionario con escala ordinal con 85 ítems. Para la validez de contenido se consideró el juicio de expertos. Para la fiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach.

En referencia al objetivo general: determinar las diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = $0,004 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 29,500).

4. PALABRAS CLAVE

Palabras claves: Habilidades directivas

5. ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the significant differences in managerial skills in the municipalities of Acobamba and Tarma. To respond to the problem that is associated with this variable.

The methodology used in this study is based on the application of the procedures of the scientific method as a general and unitary aspect. Also, for the inferential analysis, the hypothetical deductive method was applied. The type of study was basic, because it was intended to deepen the knowledge of the directive skills variable. The design was comparative descriptive, not experimental and transversal. The population of the study was constituted by the managers of the municipalities of Acobamba and Tarma. We worked with two independent and intentional samples. The sampling was non-random, the technique used was the survey and a questionnaire with an ordinal scale with 85 items was applied. For the validity of content, the judgment of experts was considered. For the reliability of the instrument, the Cronbach Alpha statistic was applied.

In reference to the general objective: to determine the differences in the managerial skills of the Municipalities of Tarma and Acobamba, 2018, it is concluded that there are significant differences in the managerial skills of the Municipalities of Tarma and Acobamba, 2017. (p -value = 0.004 < 0.05, Mann-Whitney U = 29,500).

6. KEYWORDS

Keywords: Management skills

7. INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas esenciales

Según Whetten y Cameron (2011), refiriéndose a las habilidades directivas esenciales precisaron que existen diversos investigadores han tratado de identificar cuáles son las habilidades características de los directivos más eficaces. En nuestra propia investigación, por ejemplo, quisimos identificar las habilidades y las competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto de nosotros. Identificamos a 402 personas que fueron calificadas como directivos altamente eficaces en sus propias organizaciones en los campos de los negocios, cuidados de la salud, educación y gobierno estatal, al pedirles a los altos ejecutivos que nombraran a los directivos más eficaces de sus organizaciones. Luego, entrevistamos a esos individuos para determinar cuáles tributos se asociaban con la eficacia administrativa.

Un enfoque para el desarrollo de habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) en relación al enfoque del desarrollo de las habilidades gerenciales afirmaron que:

El desarrollo exitoso de la administración, claro está, implica mucho más que seguir una lista de comportamientos secuenciales. El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio (por ejemplo, soldar) o un deporte (por ejemplo, anotar canastas). Las habilidades administrativas: 1. están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y 2. están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). Es posible contar con un enfoque estandarizado para soldar o lanzar tiros libres en baloncesto, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos. (p. 38)

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) en referencia a las habilidades directivas propusieron tres habilidades directivas, entre las que se pueden mencionar las siguientes: Las habilidades personales con indicadores como desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, Solución analítica y creativa de problemas, Asimismo, como segunda dimensión se tienen las Habilidades interpersonales, con indicadores como: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación de los demás y Manejo de conflictos. También se tienen las habilidades grupales con indicadores como: el Facultamiento y delegación, Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y Liderazgo del cambio positivo. (p. 49)

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 5), la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 2, las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medio. Es decir, de acuerdo a las necesidades operativas se van haciendo más trascendentes para ciertos grupos de trabajadores y para las personas que de alguna manera ejercen cargos y niveles de decisión dentro de la organización.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 5), la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 2, las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medio. Es decir, de acuerdo a las necesidades operativas se van haciendo más trascendentes para ciertos grupos de trabajadores y para las personas que de alguna manera ejercen cargos y niveles de decisión dentro de la organización.

Herramientas de la comunicación interpersonal

Puchol, *et al* (2010) refiriéndose a la comunicación interpersonal sostuvieron que la comunicación interpersonal, implica como dar órdenes como parte de la comunicación descendente tiene algunos problemas que se evidencian en las ordenes mal dadas siendo una de sus causas el olvido y la mala interpretación. Sobre el contacto precisaron que se debe asegurar que la otra persona está prestando atención, y que se debe elegir el momento oportuno para darle la orden. En ese sentido se le debe precisar: qué tiene que hacer, cuándo lo tiene que hacer, dónde lo tiene que hacer, con qué lo tiene que hacer, con quién lo tiene que hacer, por qué lo tiene que hacer y a quién y cómo debe informar del resultado de su gestión. Asimismo, indicaron que se debe asegurar que el colaborador ha entendido, para ello es necesario que en algunos casos se haga repetir con sus propias palabras, pedirle que haga sugerencias o que pregunte lo que no le quede claro. Dado que un ¿entendido? o un ¿de acuerdo?, no es suficiente. También se debe considerar no dar órdenes caprichosas. Y finalmente, recordar que: orden y contraorden = desorden.

Técnicas de escucha

Saber escuchar es una habilidad escasa en las personas, en muy difícil a veces escuchar, a otras personas por distintos factores o actitudes personales. Es decir, el hecho de ser un buen emisor de mensajes no garantiza que se sea también un buen receptor. Sin embargo, como la comunicación es un camino de ida y vuelta, el hecho de no tener información suficiente por parte del interlocutor, o el que esta información sea incompleta o sesgada, puede llevar al colapso de la comunicación entre dos personas. En esta línea de pensamiento, Puchol, *et al* (2010) propusieron lo que se puede conseguir con la escucha

activa: entender mejor la información que recibimos, animar al interlocutor para que siga hablando, hacerle sentirse cómodo mientras nos facilita la información, identificar los sentimientos del interlocutor, detectar el momento en el que el otro quiere cortar, obtener mucha más información de la que tendría normalmente, conocer mejor al interlocutor, enterarnos en profundidad de un problema, ayudar al interlocutor a soltar algo que lleva dentro y le cuesta contarlo, neutralizar sentimientos y expresiones agresivas, tranquilizar al interlocutor, si está nervioso o afectado, promover una relación positiva.

Importancia de la variable habilidades directivas

Duarte (2013), afirmó que:

La importancia del desarrollo de las habilidades humanas se centra en que gran parte del trabajo se lleva a cabo por personas, por este motivo se hacen esenciales para el direccionamiento eficaz de un grupo específico. Las habilidades humanas de los directivos son reflejo de su capacidad de liderazgo y una herramienta principal para trabajar y entenderse con su equipo de trabajo. Se debe tener en cuenta que es este tipo de habilidades tiene más relevancia para aquellos trabajos de dirección que requiere una extensa y amplia interacción con otros empleados. (p. 18)

Coach (2016) refiriéndose a las características de las habilidades directivas, precisó que en primer lugar son conductuales porque constituyen un conjunto de acciones que las personas ejecutan y en alguna medida los conduce a resultados. En segundo lugar, afirma que las habilidades directivas son controlables, porque las personas siempre deben ejercer control. Además, pueden practicarse, mejorarse y hasta frenarse conscientemente. En tercer lugar, se pueden desarrollar por medio de la práctica y los procesos de retroalimentación. En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas unas a otras, es decir, se apoyan mutuamente.

Definiciones de la variable habilidades directivas

(Chávez, De las Salas & Bozo, 2015) precisaron que:

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizando recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con

creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente. (p. 4)

Por otro lado, Amat (2007), citado por (Chávez et al., 2015), define las habilidades directivas como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p. 4).

También, Azuaje (2008), citado por (Chávez et al., 2015), definió las habilidades directivas como: “el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional” (p. 4).

Para Longenecker, Moore, Petty & Palich (2009), citados por (Leyva y Hernández, 2011), las habilidades directivas “están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p. 4).

Boyatzis (1982), citado por (Lombana, Cabeza, Castrillón, 2001), definió la habilidad directiva como:

Una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. En sentido estricto, Boyatzis diferencia entre las competencias umbral como aquellas mínimas que deberían tener todos los directivos y las superiores, que explican los logros sobresalientes de los directivos más efectivos. (p. 3)

Whetten y Cameron (2011), citados por (Reyes, 2016), definieron las habilidades directivas como:

Aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades

básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables.
(p. 18)

Madrigal (2009), citado por (Reyes, 2016), llamó habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. (p. 18)

Ridgeway y Berger (1986), citado por (Cetina, Ortega, & Aguilar, 2010), precisaron que “las creencias relacionadas con el tener poder en función de poseer las habilidades o características necesarias para ostentarlo, favorecen la construcción de acuerdos sobre la legitimidad, de tal manera que, ser visto como capaz, legitima el poder”.
(p. 5)

Whetten y Cameron (2005), citados por (Cetina et al., 2010), indicaron que, para ocupar cargos directivos en las empresas, es necesario tener las siguientes habilidades: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

(Whetten & Cameron, 2012), refiriéndose a las habilidades directivas indicaron que básicamente son tres: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

Dimensión habilidades personales

(Whetten & Cameron, 2012), en relación a las habilidades personales, indicaron que son aquellas que necesitan básicamente el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas. (p. 18)

Fajardo (2009), en relación a las habilidades personales indicó que dependen del autoconocimiento que debe tener el directivo, es decir el conocimiento propio de cómo es su relación consigo mismo. En esta línea de pensamiento afirmó que:

Lo primero que debe tener el directivo es un conocimiento propio acerca de cómo se relaciona consigo mismo, con los demás y con el mundo. Debe tener claro qué desea ser en el mundo, cuáles son sus objetivos vitales. Solo de esta forma podrá saber dónde quiere llevar a la organización y a sus miembros (párr. 3).

Dimensión habilidades interpersonales

(Whetten & Cameron, 2012), cuando se refieren a las habilidades grupales hacen referencia a la necesidad del establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y el manejo de conflictos.

En referencia a las habilidades interpersonales (Benaiges, 2010) sostuvo que:

Es auténtico, pero siempre respetando y considerando al otro. Se siente bien consigo mismo. Evalúa las situaciones y actúa adecuadamente. Es espontáneo y honesto en su expresión. Es directo. Se conoce y preocupa de sí mismo y de los demás (p.14).

(Tebbs, Napoli, Kilbride 1982), citados por (Domínguez, Silva, & Hernández, 1811), precisaron que: “Las habilidades interpersonales nacen de la necesidad de aceptación y estima del individuo. Debido a esto, el desarrollo de dichas habilidades en el ser humano depende directamente de la motivación y crecimiento personal”. (p. 5)

Asimismo, Gordon y Gergen (1968), citados por (Domínguez *et al*, 1811), afirmaron que:

El ser humano tiene diversas necesidades que solamente las puede satisfacer interrelacionándose con otros, por lo que la aceptación social es importante. Por este motivo, la información y el estímulo social se convierten en reglas tácitas de vida, esto es, el individuo las toma como verdaderas y hasta cierto punto, como patrón de conducta (p. 6).

Madrigal (2009), refiriéndose a las habilidades interpersonales indicó que:

Las habilidades interpersonales se relacionan con la capacidad para poder utilizar a su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera) (p. 22).

Codina (2001) cuando se refirió a las habilidades interpersonales precisó que al centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los "especialistas" de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios (p. 3).

Dimensión habilidades grupales

(Whetten & Cameron, 2012), indicaron que las habilidades grupales son aquellas que se realizan y desarrollan en la tarea común, mediante procesos de interacción. Se concretan mediante el facultamiento y delegación, la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y finalmente, se tiene que liderar el cambio positivo congruente. Esto significa que, para evidenciar este tipo de habilidades, es necesario un proceso de interacción en donde se muestre el trabajo individual, el trabajo en equipo en función de las necesidades de la organización y de los intereses comunes para el logro de metas y objetivos.

Fajardo (2009), refiriéndose a las habilidades grupales que debe tener todo directivo, indicó que:

Por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse

como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc. (párr. 7)

Blasco y Bernabé (2013) precisaron que las habilidades grupales son necesarias para operativizar las tareas designadas al grupo y para garantizar la calidad del trabajo final que se presentará. Asimismo, la interacción entre los miembros del grupo, requiere que los líderes y demás integrantes y demuestren un alto trabajo colaborativo para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

METODOLOGÍA

Para la metodología, se ha aplicado como el método científico como un método general y unitario. Asimismo, se ha hecho uso del método hipotético deductivo para la contratación de las hipótesis, el mismo que va de lo general a lo particular.

Método hipotético deductivo

Hernández, et al (2014), afirman que:

De acuerdo con el método hipotético deductivo, la lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: “X sucede si Y sucede con probabilidad P.” (p.4).

Podemos mencionar que el método hipotético-deductivo es un proceso interactivo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

8. RESULTADOS

El análisis de los datos, contiene dos aspectos, un aspecto descriptivo y otro inferencial. Por otra parte, se elaboraron tablas y figuras las cuales fueron adecuadamente interpretadas.

Tabla 2

Frecuencias de los niveles de las habilidades directivas

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	29,2	3	37,5
Moderada	11	45,8	5	62,5
Alta	6	25,0	0	0,0
Total	24	100,0	8	100,0

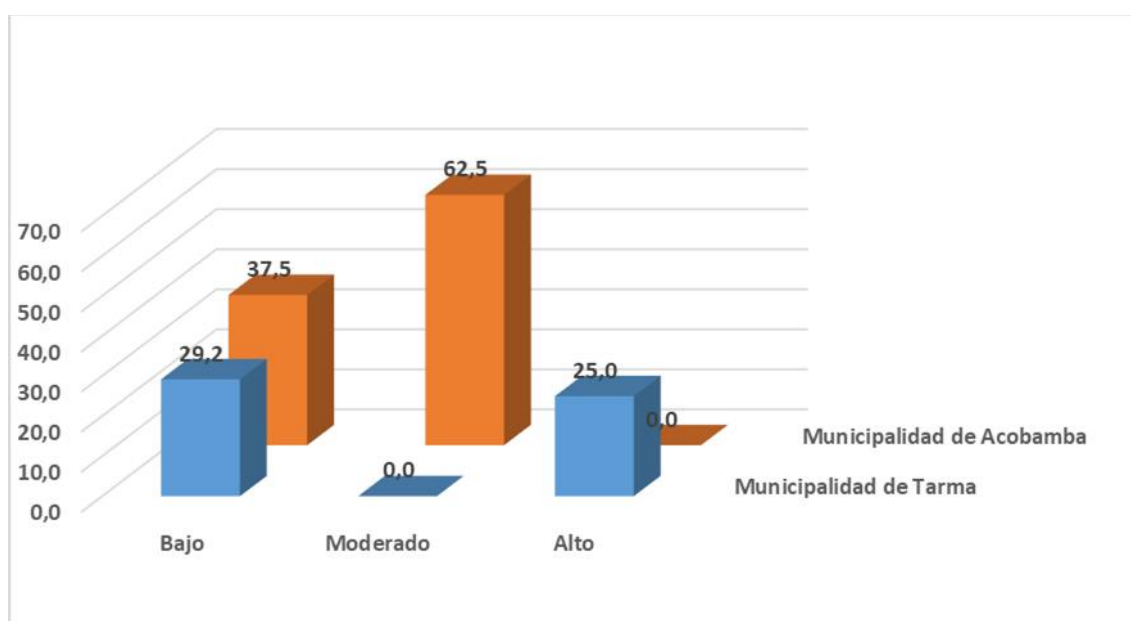


Figura 2. Niveles de las habilidades directivas

En la tabla 2 y figura 2, se tiene que el 29,2% tienen habilidades directivas bajas en el gobierno local de Tarma, mientras que en Acobamba presentan el 37,5% también en este nivel. Asimismo, en el nivel moderado se tiene solo al 62,5% del gobierno local de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto solo prevalece el gobierno local de Tarma con el 25%.

Tabla 3
Niveles de las habilidades personales

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	5	20,8	5	62,5
Moderada	8	33,3	3	37,5
Alta	11	45,8	0	0,0
Total	24	100,0	8	100,0

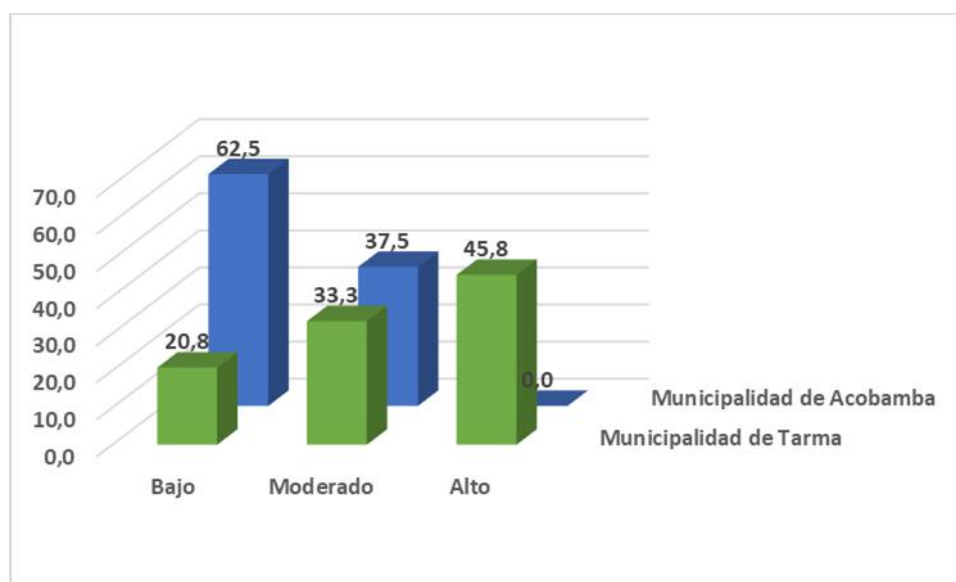


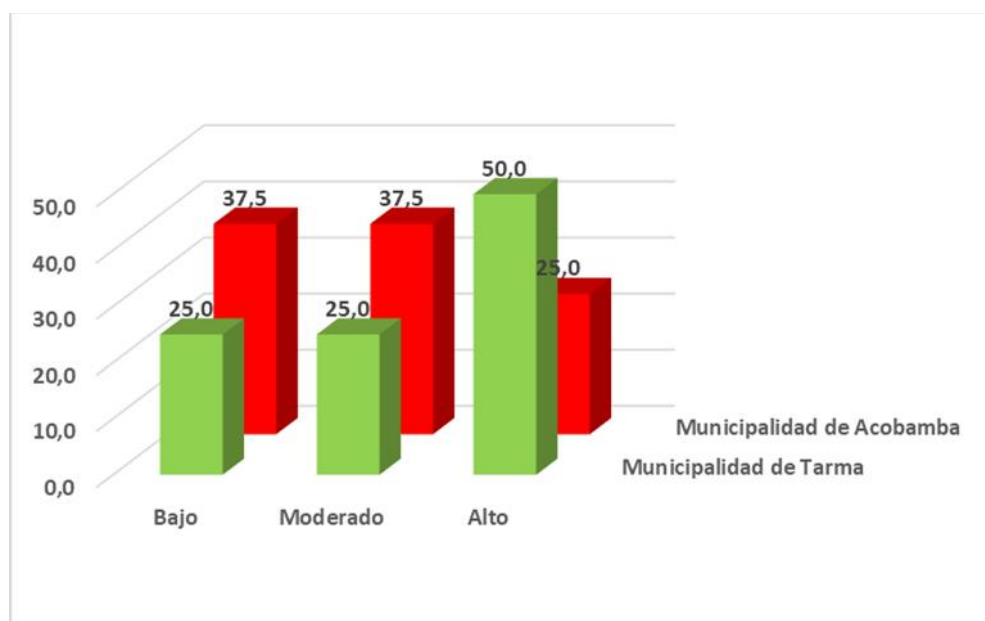
Figura 3. Niveles de las habilidades personales

En referencia a las habilidades personales, se evidencia que en el distrito de Acobamba existe el 62,5% con nivel bajo, frente al 20,8% de la municipalidad e Tarma. También, en el nivel moderado se tiene un 37,5% en Acobamba, frente al 33 % de Tarma y finalmente, en el nivel alto solo aparecen los gerentes de Tarma con el 45,8%.

Tabla 4

Frecuencias de los niveles de las habilidades

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	25,0	3	37,5
Moderada	6	25,0	3	37,5
Alta	12	50,0	2	25,0
Total	24	100,0	8	100,0

*Figura 4.* Niveles de las habilidades interpersonales

En el nivel bajo, se tiene al 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25,0% de Tarma. Asimismo, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 37,5% de gerentes de Acobamba, frente al 25% de Tarma y finalmente, en el nivel alto se tiene al 50% de Tarma frente al 25% de Acobamba.

Tabla 5

Frecuencias de los niveles de las habilidades grupales

Niveles	Municipalidad de Tarma		Municipalidad de Acobamba	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	25,0	3	37,5
Moderada	6	25,0	3	37,5
Alta	12	50,0	2	25,0
Total	24	100,0	8	100,0

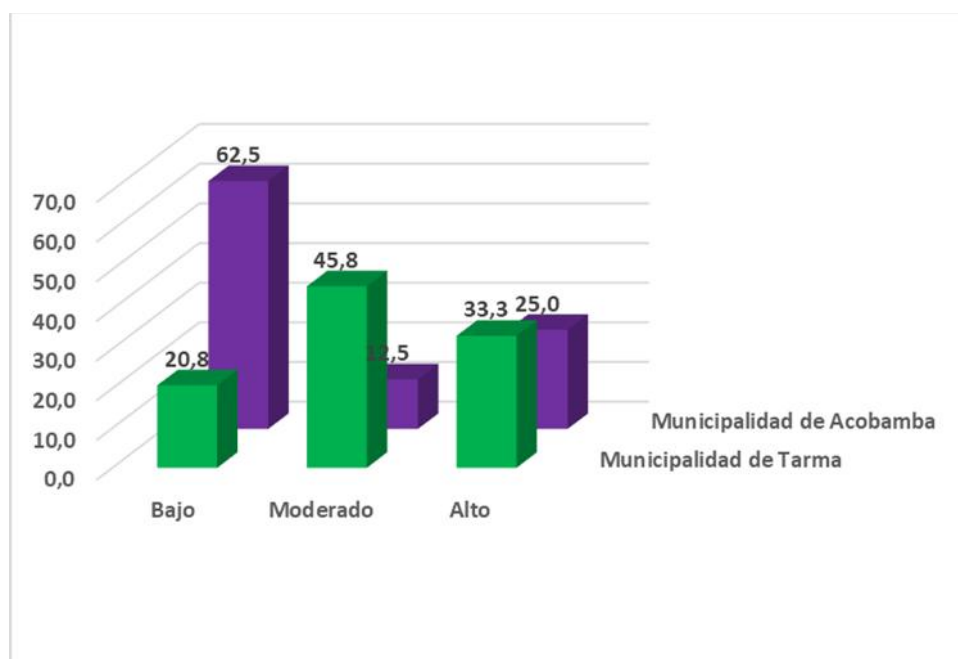


Figura 5. Niveles de las habilidades grupales

Se observa en la tabla 5 y figura 5, que en el nivel bajo existe el 62,5% de gerentes de Acobamba frente al 20,8% de Tarma. También, en el nivel moderado se evidencia la presencia del 45,8% de gerentes de Tarma, frente al 12,5% de Acobamba. Finalmente, en el nivel alto se ubican al 33,3% de gerentes de Tarma, frente al 25% de Acobamba.

9. DISCUSIÓN

En este estudio descriptivo comparativo, se pretende conocer en un primer momento, las apreciaciones de los trabajadores de las municipalidades de Tarma y Acobamba respecto a la variable en estudio y cada una de sus dimensiones. Asimismo, se busca determinar las diferencias significativas de la variable habilidades directivas y sus dimensiones en dichas municipalidades.

En referencia al objetivo general, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,004 < 0.05, U de Mann-Whitney = 29,500). Asimismo, los resultados descriptivos indican que el 29.2% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades directivas están en el nivel bajo, frente al 37,5% de la municipalidad de Acobamba, que se ubica también en el nivel bajo. También, el 62,5% de los encuestados de la municipalidad de Acobamba indicaron que las habilidades gerenciales están en el nivel moderado, frente al 0.0% de la municipalidad de Tarma. Finalmente, el 25,0% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades gerenciales están en un nivel alto, frente al 0.0% de la municipalidad de Acobamba. Un resultado similar fue el de (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017), quienes afirmaron que las habilidades gerenciales son un factor interno de las Pymes que influyen considerablemente en su competitividad empresarial (p. 7).

Por otra parte, (García, 2014) afirmó que los proyectos desarrollados hasta la fecha se han limitado a evaluar las competencias personales, pero se ha dejado de lado las competencias técnicas y de administración. Asimismo, indicó que las evaluaciones del desempeño no han incluido los planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de la compañía. Finalmente, concluye que la empresa debe desarrollar un modelo propio de habilidades gerenciales bajo la metodología de 360⁰.

En relación al primer objetivo específico, los resultados obtenidos la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existen diferencias significativas en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,001 < 0.05, U de Mann-Whitney = 19,000). También los

resultados descriptivos señalan que, el 20,8% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades personales están en el nivel bajo, frente al 62,5% de la municipalidad de Acobamba, que se ubica también en el nivel bajo. Asimismo, el 33,3% de los encuestados de la municipalidad de Tarma indicaron que las habilidades personales están en el nivel moderado, frente al 37,5% de la municipalidad de Acobamba. Finalmente, el 45,80% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades personales están en un nivel alto, frente al 0.0% de la municipalidad de Acobamba. Un resultado similar fue el de (González, 2014), en el sentido que las agencias publicitarias no cuentan con estrategias de innovación y escasos factores para la gestión del mismo, así mismo, por la parte de la variable calidad, se evidencian que existe un mediano cumplimiento de las dimensiones que la conforman. También, (Rocío, Valdez, & Caicay, 2015), indicaron que actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes.

Sobre el segundo objetivo específico, los resultados obtenidos la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indicaron que, existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = $0,037 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 93,500). Asimismo, los resultados descriptivos indicaron que el 25,0% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades interpersonales están en el nivel bajo, frente al 37,5% de la municipalidad de Acobamba, que se ubica también en el nivel bajo. También, el 25,0% de los encuestados de la municipalidad de Tarma indicaron que las habilidades interpersonales están en el nivel moderado, frente al 37,5% de la municipalidad de Acobamba. Finalmente, el 50,0% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades interpersonales están en un nivel alto, frente al 25.0% de la municipalidad de Acobamba. Un resultado, parecido fue el de (Marcillo, 2014), afirmó que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde

funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

En referencia al tercer objetivo específico, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indicaron que existen diferencias significativas en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,028 < 0.05, U de Mann-Whitney = 250.00). También, el 20,8% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades grupales están en el nivel bajo, frente al 62,5% de la municipalidad de Acobamba, que se ubica también en el nivel bajo. Asimismo, el 45,8% de los encuestados de la municipalidad de Tarma indicaron que las habilidades grupales están en el nivel moderado, frente al 12,5% de la municipalidad de Acobamba. Finalmente, el 33,3% de los encuestados de la municipalidad de Tarma opinaron que las habilidades grupales están en un nivel alto, frente al 25.0% de la municipalidad de Acobamba.

CONCLUSIONES

Primera

En referencia al objetivo general, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,004 < 0.05, U de Mann-Whitney = 29,500).

Segunda

Sobre el primer objetivo específico, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades personales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,001 < 0.05, U de Mann-Whitney = 19,000).

Tercera

En relación al segundo objetivo específico, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades interpersonales en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = 0,037 < 0.05, U de Mann-Whitney = 93,500).

Cuarta

En referencia al tercer objetivo específico, se concluye que, existen diferencias significativas en las habilidades grupales de las Municipalidades de Tarma y Acobamba,

2017. (p –valor = 0,028 < 0.05, U de Mann-Whitney = 250.00).

10. REFERENCIAS

Basco, J. S. y Bernabé, G. (2013). *¿Cómo desarrollar la competencia colaborativa en el alumnado universitario? una propuesta de implementación y evaluación.* Recuperado desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5903476>

Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124–137.
<https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-6>

Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *Cicag*, 12(2), 178–196.

Coach, O. (2016). Características de las habilidades directivas. Recuperado desde <https://conversacionesdelcoach.wordpress.com/2016/07/12/caracteristicas-de-las-habilidades-directivas/>

Domínguez, P., Silva, P. D., & Hernandez, E. B. (1811). Habilidades interpersonales en el área de alimentos y bebidas. Retrieved from http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64281997000100004&script=sci_arttext

Duarte, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización.* Recuperado desde <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10099/2/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf>

- Fajardo, O. (2009). *Las 12 habilidades directivas fundamentales*. Recuperado desde <https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>
- J. Lombana, L. Cabeza, J. Castrillón, A. Z. (2001). Estudios Gerenciales. *Estudios Gerenciales*, 31, 96–98. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. Ed). México: Mc. GrawHill. Recuperado desde https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta
- Palamary, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias, 28, 69–81. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a05.pdf>
- Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Recuperado desde <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017**" de la estudiante **Mariela Paola Carlos Ponce**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 15% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 19 de junio del 2019




Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O LA TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

Carlos Ponce Mariela Pardo
D.N.I. : 19238720
Domicilio : Jr. Rubens # 119 San Borja
Teléfono : Fijo : - Móvil : 995860238
E-mail : marielacantosponce@yahoo.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

- Trabajo de Investigación de Pregrado
 Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
 Grado Título

 Tesis de Post Grado

- Maestría Doctorado
Grado : Maestra
Mención : Gestión Pública

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Carlos Ponce Mariela Pardo

Título del trabajo de investigación o de la tesis:

Habilidades Directivas en la Municipalidad
de Tarma y Acobambo, 2018

Año de publicación : 2018

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

A través del presente documento,

- Si autorizo a publicar en texto completo mi trabajo de investigación o tesis.
 No autorizo a publicar en texto completo mi trabajo de investigación o tesis.

Firma :

Fecha :

22/06/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Mariela Paola Carlos Ponce

INFORME TITULADO:

Habilidades Directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobambes, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 15 de mayo de 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Mayoría



[Handwritten signature]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN