



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Habilidades del Administrador en los Directivos de una
Entidad Pública, Casma, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Llican Reimundi, Christian Valentin (orcid.org/0000-0002-9465-3568)

Lopez Cadillo, Ronald Jair (orcid.org/0000-0002-6007-0970)

ASESOR:

Mg. Urbina Suasnabar Cristian (orcid.org/0000-0002-9127-1636)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi madre, que me estuvo acompañando a lo largo de estos cinco años, brindándome apoyo emocional y económico.

A mi padre que me acompañó a lo largo de mi camino de mi formación profesional, dejándome las mejores experiencias, valores, consejos de vida y anécdotas. Por último, y no menos importante.

A mis hermanos, que formaron parte al trayecto de la culminación de mi carrera profesional.

Ronald Jair López Cadillo.

A mis padres, que con sus ocurrencias me hicieron ver el mundo mucho mejor, sus historias de vida y esfuerzo para salir de cada problema, supieron llevar a delante una familia.

A mis hermanos, que estuvieron dándome su apoyo cuando más lo requería.

Christian Valentín Llican Reimundi.

Agradecimiento

A Dios, por darnos esta vida y haber puesto a cada persona que nos ha enriquecido y hecho aprender lecciones importantes; a nuestros padres, por ser el sustento y motivación de nuestro sueño profesional; a nuestros docentes, que siempre estuvieron incentivando el aprendizaje constante; a nuestros familiares y amigos por la experiencia de vida compartida; a la Universidad César Vallejo que, como institución educativa, tuvo la plana docente experta en cada área que impulsó nuestros conocimientos y trajo a este momento; y, a nosotros, por tener confianza, perseverancia y la alegría de cumplir esta meta.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGÍA	12
4.1. Tipo y diseño de investigación	12
4.2. Variables y operacionalización	12
4.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	13
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
4.5. Procedimientos	15
4.6. Método de análisis de datos.....	16
4.7. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Nivel de las Habilidades del Administrador</i>	18
Tabla 2: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Personales</i>	19
Tabla 3: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	20
Tabla 4: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Grupales</i>	21
Tabla 5: <i>Nivel de cada Indicador Respecto a su Dimensión</i>	23
Tabla 6: <i>Correlación de Habilidades del Administrador y Manejo de Conflictos</i> ...	27

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: <i>Niveles de las Habilidades del Administrador</i>	18
Figura 2: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Personales</i>	19
Figura 3: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	20
Figura 4: <i>Nivel de la Dimensión Habilidades Grupales</i>	21
Figura 5: <i>Nivel de las Dimensiones de las Habilidades del Administrador</i>	22
Figura 6: <i>Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Personales</i>	24
Figura 7: <i>Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	25
Figura 8: <i>Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Grupales</i>	26

Resumen

La presente tesis titulada “Habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022” planteó como objetivo general, determinar el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022. La investigación fue de tipo aplicada, con diseño no experimental, de carácter transversal – descriptivo simple, asimismo, abarcó una muestra censal compuesta por los 38 colaboradores de la entidad pública de la ciudad de Casma a quienes se le aplicó el instrumento del cuestionario.

Los resultados fueron que el 44,7% del total de colaboradores encuestados, manifestaron que el nivel de las habilidades del administrador se encuentra en un nivel regular, lo que se concluye que, los directivos poseen un déficit de sus habilidades dentro de la entidad para con los colaboradores, desde no saber actuar antes situaciones de conflictos, reconocer sus emociones en escenarios de incertidumbre y poca eficiencia en la dirección de los colaboradores a su cargo. Siendo las dimensiones habilidades personales e interpersonales con niveles más críticos.

Palabras clave: Habilidades del administrador, directivos, entidad pública, organización.

Abstract

The present thesis entitled "Administrator skills in the managers of a public entity, Casma, 2022" raised as a general objective, to determine the level of administrator skills in the managers of a public entity, Casma, 2022. The investigation was of the type applied, with a non-experimental design, of a transversal character - simple descriptive, likewise, it included a census sample made up of 38 collaborators of the public entity of the city of Casma to whom the questionnaire instrument was applied.

The results were that 44.7% of the total collaborators surveyed, stated that the level of the administrator's skills is at a regular level, which is concluded, that the managers have a deficit of their skills within the entity to with collaborators, from not knowing how to act before conflict situations, recognizing their emotions in scenarios of uncertainty and little efficiency in the direction of the collaborators under their charge. Being the dimensions personal and interpersonal skills with more critical levels.

Keywords: administrator skills, managers, public entity, organization.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios debido a la globalización y el nuevo entorno VUCA repercuten en las organizaciones, de forma directa o indirecta, sobre todo en el sector público. En Ecuador, las entidades públicas mostraron desde los años ochenta una tendencia de procesos de cambios de reforma institucional presentando con ello poca cultura de cambio por parte del personal como lo requería la ciudadanía (Artieda et al., 2021). Asimismo, en Brasil en los escenarios de farmacias e instituciones públicas, existe confusión de tareas y/o responsabilidades de un buen gestor por parte de los nuevos administradores (Ventola et al., 2021). Por otro lado, en Colombia, las empresas medianas vienen presentando problemas de ineficiencia en sus actividades, mostrando todo su personal, poco competitivas (Naranjo, 2015).

En el territorio peruano, la actividad pública, es un sector en el cual se ha visto envuelto en una deficiencia en la adquisición de habilidades del administrador por parte del cuerpo humano que posee este. Es claro la actividad económica del país que se viene manejando, y la apertura al mundo, se requiere el planteamiento de nuevos profesionales en lo que respecta a gestión, con mayor competitividad y sobre todo de habilidades en management (Cáceres y Gallegos, 2018), prueba de ello es que, en la ciudad de Cusco, en donde se observa una enorme falta de habilidades del administrador por parte de sus autoridades públicas (Fiascunari, 2019). Bajo esa misma línea, en Unidad de gestión educativa local Moyobamba, se pudo identificar inconvenientes de índole laboral entre los jefes y subordinados (Cabrera, 2018).

A nivel local, la institución pública de Casma presenta una estructura formada por tres áreas encargadas de gestionar los procesos administrativos, institucionales y de servicio. Recae un papel importante sobre la persona que debe dirigirlos a las funciones designadas para cumplir los objetivos propuestos. Objetivos que no siempre se ven cumplidos ya que diversas funciones no son ejecutadas con eficiencia; dejando en el camino una imagen negativa por parte de los usuarios. A su vez, en muchos equipos no se desarrolla un liderazgo adecuado, la falta de confianza hacia sus integrantes no les permite delegar tareas y crear vínculos para fortalecer al equipo. Es indudable que, en la entidad pública, el personal cuenta con años de experiencia en el sector y, la seguridad que tienen muchos trabajadores al

ser nombrados, ha conllevado a que se queden en una zona de confort con respecto al desarrollo de sus habilidades, y que ello en un largo plazo pueda generar una mala imagen en la institución y hasta un despido fortuito. Expuesto lo anterior, nos llevó a preguntarnos: ¿Cuál es el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022?

Como forma de dar respuesta a ello, se originó el siguiente objetivo general: determinar el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022; asimismo cuatro objetivos específicos, el objetivo específico 1, identificar el nivel de las habilidades personales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022; objetivo específico 2, identificar el nivel de las habilidades interpersonales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022; el objetivo específico 3, identificar el nivel de las habilidades grupales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022; y el objetivo específico 4, desarrollar un plan de mejora en las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.

El proyecto presentó, como forma de justificación social, el aporte hacia los trabajadores de la institución, mediante el reconocimiento de sus habilidades y el nivel que poseen respecto a estas; además al brindarles una capacitación para desarrollar y potencializar habilidades del administrador. Asimismo, con esta investigación pretendemos contribuir con los estudiantes y docentes en el área de gestión organizacional.

Por otro lado, en el ámbito metodológico, contribuyó con un nuevo instrumento de medición para la variable en estudio; lo que otorga un proceso más confiable para el uso de futuras investigaciones e interesados en el tema que se trató en esta investigación.

Como justificación práctica que se abarcó, es que el estudio benefició a darle relevancia al análisis de las habilidades del administrador desde la perspectiva de los directivos de dichas entidades y con ello su mejora de su correcta gestión de su personal y de sí mismo, después del escenario post pandemia que estamos atravesando.

II. MARCO TEÓRICO

Existen diversos autores que abordan las habilidades del administrador como contenido principal de sus investigaciones, a nivel internacional, en el España, el sector público, tenemos a los investigadores Pereda et al. (2018), donde abordan a las habilidades del administrador mediante 3 indicadores, de los cuales, manifiestan que dichas entidades presentan una baja valoración en las habilidades de dirección que tiene que ejecutar el líder sobre las personas que componen a estas.

Asimismo, al ingeniero Ibarra junto a un nuevo equipo en una investigación anterior, demuestran la total concordancia ya que estos, destacan las dimensiones trabajo en equipo, comunicación, toma de decisión y negociación. A pesar de ello, hacen notar una nueva dimensión, autocontrol, quienes la abordan con suma importancia ya que permite a los líderes mantener la tranquilidad necesaria para hacer frente de forma adecuada ante situaciones estresantes que requieren atención inmediata dentro de la organización (Ibarra et al., 2019). Y, es que las personas encargadas de otras personas, deben poseer habilidades que permitan a estos últimos desarrollarse de manera óptima y apuntar a la eficacia de objetivos, ya sea mediante una comunicación horizontal, brindando un buen trato por parte de sus jefes o supervisores como también saber actuar antes cualquier eventualidad de conflicto que pueda originar (p. 82).

En la ciudad de Nagpur, India, según el estudio de Banda (2018) demostró que con respecto al desenvolvimiento de sus habilidades de los gerentes y/o trabajadores en el sector público, es indudable la afectación de estos por el factor de un inadecuado manejo de estrés personal, presentando la muestra de estudio, un nivel de estrés representado por un 77,84%.

Es claro que los directivos, gerentes y/o personal administrativo que componen las entidades públicas deben de tener en cuenta una correcta gestión incrustando la innovación en sus actividades y soluciones de sus inconvenientes. Bajo un estudio no experimental por parte de Donawa y Gámez (2019), en su estudio nos manifiestan que existe un débil grado de habilidades del administrador para implementar la innovación ya sea en la capacidad para pensar como en soluciones

creativas en instituciones de los países de Colombia y Venezuela (p. 32). Y por parte de compañías públicas en Irak, muestran un déficit en habilidades para enfrentar los errores que los mismos colaboradores comenten de forma no intencional (Ibrahim y Salman, 2021). En esa misma línea, en Grecia, los directores de las entidades educativas públicas el tipo de liderazgo y nivel de habilidades que desarrollen estos, se asocia directamente con un buen manejo de conflictos dentro de dichas entidades (Chandolia y Anastasiou, 2020).

Mediante un estudio descriptivo por parte de Quispe et al. (2018), basado en entidades financieras de Ecuador, concluyeron y mostraron un déficit de habilidad y herramientas gerenciales ya que solo el 33% de estas, poseen herramientas de gestión, donde resaltan RIT y un plan estratégico (p. 68). Los cuales concuerdan con otros autores como Leyva et al. (2018), quienes destacan a esta última, como herramienta para asegurar un adecuado rumbo organizacional, y otorgar a las empresas el factor competitividad (p. 17).

Por otro lado, en la investigación descriptiva y cuantitativa de Dos Santos et al. (2018), concluyeron que los gerentes de los hospitales públicos de la ciudad de Porto Alegre, Brasil, hacen énfasis con respecto a su desarrollo de habilidades, haciendo presencia en la posesión e implementación de los tipos de liderazgo tanto transformacional como transacción, las cuales están representados en un nivel medio.

Es así que, los investigadores Ibrahim et al. (2017) y Stek y Schiele (2021), respaldan a Leyva y a su equipo de investigadores empleando el método de investigación de encuestas, destacan la relación entre la posesión de habilidades gerenciales con la competitividad y desempeño organizacional teniendo como herramienta las habilidades blandas; Sin embargo, Abawa y Raghurama (2020), manifiestan su desacuerdo con ello, ya que ellos manifiestan que la influencia de las competencias gerenciales sobre el desempeño de las MIPYMES es insignificante. Si bien, las habilidades gerenciales, forman un papel crucial para ejercer el liderazgo del área de una empresa; éstas se deben complementar con herramientas que sigan una estrategia planteada previamente.

Dubai et al. (2019) con su investigación enfocada en los trabajadores de instituciones públicas hospitalarias en el África subsahariana, se pudo evidenciar que el estado personal que desarrollen y cómo se encuentren en dichos trabajadores, es indudable que afectará en el desenvolvimiento de sus habilidades interpersonales y por ende en su desempeño y satisfacción profesional.

Por su parte, Coban et al. (2019) desarrollaron la escala de “Habilidades del Siglo XXI”, para medir el nivel de habilidades; segmentadas en 3 dimensiones: habilidades de información y medios, habilidades para la vida y profesión y habilidades de alfabetización; empleada posteriormente por Kazap (2020) para aplicarla en empresas del sector de productos y servicios; donde se rescata que los gerentes están abiertos a adquirir habilidades del siglo XXI y que están aptos para trabajar en empresas de dicho siglo.

Por otro lado, las habilidades del administrador en el Perú, desde la perspectiva de los trabajadores, se aborda la investigación cuantitativa contando con un corte transversal de Arrascue et al. (2021), donde manifiestan que los colaboradores del hospital de la municipalidad de los Olivos de la ciudad de Lima presentan un nivel adecuado de dichas habilidades. Por el contrario, Díaz et al. (2021) en su investigación descriptiva, no experimental, dirigido a personal de entidad públicas de Lima, exponen que poseen un grado medio el cual está representado por el 48% del total de encuestados con respecto a la posesión de habilidades gerenciales.

Por su parte, Arévalo y De La Cruz (2020) en su investigación cuantitativa aplicada, indican que la variable habilidades directivas reflejan un desempeño responsable, evitando conflictos laborales; por lo cual concluyen que existe relación significativa con la variable manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima.

Analizando el gobierno regional de Junín, Reyes (2017) en su estudio correlacional de diseño no experimental y aplicando un cuestionario, demuestra que el personal en dicho sector, posee un nivel regular-malo en cuanto a las habilidades gerenciales y toman gran relevancia el poseer buenas relaciones interpersonales, para un mejor establecimiento de estas.

En otros estudios en escenarios de una entidad pública, Lino (2021) con su estudio con enfoque cuantitativo y perteneciente a un diseño no experimental, demuestra el nivel de las habilidades gerenciales, desplegando 3 dimensiones, donde expresa habilidades personales, interpersonales y grupales con porcentajes de 50%, 51.4% y 54.3% respectivamente, teniendo como denominación regular. Pero Navarro (2017) con su investigación infiere concluyendo con respecto a las habilidades grupales, ya que manifiesta que el personal de dicho sector posee un nivel bueno, representado por el 57.7%.

Con la intención de profundizar la variable habilidades del administrador en el presente trabajo, y como forma de estructuración para su posterior entendimiento, en términos investigativos, según Lombana et al. (2014), se puede nombrar a dichas habilidades del administrador como: habilidades gerenciales o competencias directivas; términos que utilizó en algunas ocasiones esta investigación.

Serrano (2017) contempla las competencias directivas, desde una perspectiva antropológica filosófica, presentando su principal postura que, los directivos son los encargados de cumplir con objetivos y metas previamente planteados, mediante la dirección de los esfuerzos de otros enfocados en ello, verificando que dicho equipo de trabajo, sepan y tengan la noción de qué es lo que tienen que hacer y que lo realicen de manera óptima. Filósofos destacados como Aristóteles, profundiza desde una óptica de la filosofía griega en base a un tratado denominado virtudes morales, en donde despliega tres panoramas del saber, en donde menciona al saber teórico, un práctico y un técnico, de los cuales nos dice que dichos saberes son esenciales para el conocimiento e importantes para la realización de las tareas que puedan abarcar de manera específica. Abordando al ámbito gerencial, los gerentes tendrán que formar personas productivas que trabajen para ellos pero que no sean empleados (Drucker, 1999).

Asimismo, en los años 80, Mintzberg expone desde su teoría de comportamientos que se esperan de los gerentes, habilidades englobadas en 3 roles: 1) interpersonales, referida a los empleados y stakeholders; 2) informativos, referida a la reunión, recepción y transmisión de información; y 3) decisorios, referida a la toma de decisiones (Robins y Coulter, 2010). Dicha teoría resultó acompañada y

profundizada años más tarde por Drucker, quien alegó que “no se puede gestionar aquello que no se puede medir”, es por ello que los directivos o gerentes deben tener como habilidades o roles básicas de trabajo, el establecimiento de objetivos, organizar, motivar y comunicar, la medición y desarrollar y formar personas. No obstante, esta última, es la que otorgará a la organización integración (Drucker, 1999).

En esa misma línea se encuentra el enfoque de Katz en base a la eficiencia del gerente, destacando 3 habilidades de desarrollo por parte de estos, que se despliegan en: habilidades técnicas, que se refieren a las habilidades o capacidades en que el gerente pone en práctica procedimientos en un sector específico, asimismo; las sociales o humanas, que son las capacidades para guiar, persuadir y hasta motivar a un equipo de personas; y la última, conceptuales, las cuales resalta la capacidad de desarrollo en gestión de las empresas y poseer un panorama global de éstas, se basa en el nivel estratégico (Robins y Coulter, 2010).

Con el surgimiento de las empresas u organizaciones a nivel mundial durante los siglos XIX y XX, la gestión de las organizaciones tomaba otros enfoques, el ingeniero y padre de la administración científica Frederick Taylor, gracias a sus experiencias empresariales en diferentes ámbitos, abarcó una teoría englobada en la denominación de la administración científica, de la cual se despliega 4 principios de las cuales engloba el actuar y buen desarrollo de no solo el gerente o administrador, sino de su equipo humano, el primer principio por un desarrollo basado en una ciencia de trabajo, dicho desarrollo con el fin de sumar y mejorar a una adecuada productividad mediante métodos o técnicas que se pueda emplear para su posterior adecuación (racionalización del trabajo). Como segundo principio, basado en la selección de carácter científica del empleado, del cual es un requisito importante para unir al equipo de trabajo al personal idóneo frente a un cargo o plaza a cubrir, enfocándose en la evaluación tanto de características exteriores como interiores. Como tercer principio, se plasma una colaboración cordial, del cual se plantea la unión entre los empleadores y empleados con el fin de que las actividades que se originan dentro de las empresas y/o instituciones no paren y sea constante. Finalmente, como cuarto principio, se enfoca en la división casi iguales de las actividades y responsabilidades tanto de la parte directiva como la parte

operativa, destacando la finalidad que la parte directiva ejecute de manera adecuada los planes de trabajo y que la parte operativa las desarrolle de igual forma (Cadena, 2017).

Visto los conocimientos previos, y dando definición a la variable de estudio de la presente investigación, Madrigal (2009) expone que las habilidades del administrador son funciones que poseen individuos para el posterior direccionamiento de otros. Dicho autor destaca que para una idónea formación como directivo, que maneja sus recursos de forma óptima, debe poseer el factor inteligencia combinado con una capacidad de astucia.

Por su parte, Ramírez, (2018) menciona que son aquellas competencias que son esenciales e importantes para tener un autocontrol y realizarse constantemente un análisis de relación, no solo él mismo, sino abordando el entorno que le rodea.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) las conceptualizan, como un conglomerado de esfuerzos que personas ejecutan y que dichos esfuerzos direccionan a obtener resultados previamente planteados. Cabe destacar que los autores, nos dicen que los esfuerzos en mención en base a la personalidad del individuo, pueden ser vistas por los demás, mas no son netamente mentales o fijos como los atributos.

Es por ello que en la presente investigación se ha determinado como autor base a Whetten y Cameron, de los cuales se despliegan y proponen 3 dimensiones desde la variable habilidades del administrador, la primera dimensión, habilidades personales, las cual las definen como, capacidades que ayudan al individuo a auto conocerse, que definen a dicho indicador como la capacidad de identificar sus valores, posesiones y prioridades (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, Medeiros et al (2022) concuerdan con los autores base, ya que exponen que la capacidad de auto conocerse, se expresa en una persona que es capaz de reconocer e identificar sobre momentos o escenarios que ocurren con él internamente.

Autores como Díaz et al. (2021), concuerdan con Whetten y Cameron, ya que destacan a las habilidades personales, como las habilidades que permiten al individuo manejarse a sí mismo de forma óptima, es decir, tener el máximo dominio de su persona y emociones.

Por otro lado, tenemos como segundo indicador el poseer un control del estrés, quienes lo definen los autores bases como, la actitud adecuada que se muestra al estar sometido en escenarios complejos (Whetten y Cameron, 2011). Hay autores como Gonzáles et al. (2017) que lo definen como, el afrontamiento adecuado basado en respuestas emocionales razonables.

Y por último como tercer indicador, Whetten y Cameron (2011) mencionan una solución analítica y creativa a problemas, que lo engloban como el trato determinante e innovador de hacer frente a las circunstancias atípicas que se puedan presentar. Siguiendo esa misma línea, Medina et al. (2019) resaltan que la creatividad ante la solución de problemas es muy favorable ya que parte de un intelecto humano ya desarrollado.

Con respecto a la segunda dimensión que contempla los autores base es, habilidades interpersonales, lo cual abarca la capacidad para relacionarse de forma adecuada con los demás laboralmente, abarcando indicadores esenciales como la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia y motivación que se pueda desarrollar dentro de un equipo de trabajo y un adecuado manejo de conflictos (Whetten y Cameron, 2011). Ante ello, concuerda MacConell (2018) en que dichas habilidades son esenciales que se aplican para tratar con los demás, en mayor de los casos, individualmente.

Con respecto al primer indicador, comunicación de apoyo, los autores base, la definen como la habilidad más destacable al momento de querer establecer relaciones positivas y fortalecerlas haciendo notar el bajo desempeño del colaborador (Whetten y Cameron, 2011). Es así que, Pazmay, Pardo y Ortiz acompañan a dicha definición, manifestando que es la transferencia de ideas, nociones, etc., que originan la interacción entre 2 o más personas (Pazmay et al., 2017, p. 270). Para acompañar a los antes mencionados, Contreras y Garibay (2020) nos dicen que la comunicación es un elemento que contribuye a sobresalir en escenarios complejos dentro no solo de sectores productivos si no laborales.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) mencionan como segundo indicador, ganar poder e influencia, quienes lo conceptualizan como la destreza de hacer frente a las actitudes y comportamientos de los demás. Es así que, autores como

Capa, Benites y Capa, hacen referencia que el poder está relacionado con un mecanismo de influencia, de los cuales resalta el poder de posición y personal (Capa et al., 2018).

En seguida, Whetten y Cameron (2011) mencionan a la motivación de los demás, como el resultado del deseo y el compromiso que un empleado aplica en sus actividades; dicho de otra forma, es el esfuerzo que pone al desempeñar una función. Por su parte, Zhou et al. (2022) establecen a la motivación en dos partes complementarias: motivación intrínseca, referida a la pasión o satisfacción personal, ligada al compromiso; y la motivación extrínseca, que abarca a las recompensas externas por haber cumplido alguna meta.

Como último indicador, los autores base describen que el conflicto es el “alma de las organizaciones vibrantes”, porque genera la creatividad y el desarrollo personal; sin embargo, en ocasiones, conlleva a relaciones dañinas, ya que ciertas personas no poseen tolerancia al desacuerdo (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, el conflicto es un factor adhesivo en los diferentes dominios de la vida cotidiana y en el centro laboral, como una experiencia común al estar sometidos a clientes o usuarios (Beitler et al., 2016).

Finalmente, como tercera dimensión tenemos, habilidades grupales, abarca la habilidad para formar equipos que apunten a la efectividad con respecto a los objetivos y metas planteadas previamente empujándolos a un óptimo desempeño, presentando 3 indicadores tales como, la delegación y/o poder necesario a los integrantes, un trabajo en conjunto y el liderazgo hacia el cambio positivo (Whetten y Cameron, 2011).

Con respecto al indicador, facultamiento y delegación, Whetten y Cameron (2011) nos dicen que significa permitir a los colaboradores darle el visto bueno en la realización que estos deseen, y que no lo vean como una obligación. Asimismo, bajo esa línea, Marcano et al. (2007) sostienen que dicho indicador, permite que los trabajadores realicen la tarea encomendada de una manera mucho más cómoda y confiados en su ejecución. Cabe destacar que, las empleadores o gerentes deben poseer puntos de vista de carácter holísticos, e intuitivos, para lograr que los trabajadores logren el empoderamiento (Matsuo, 2019).

Por otro lado, el segundo indicador, formación de equipo efectivos, los autores base indican que lo componen un grupo de personas para llevar a cabo tareas que están conectadas entre sí, y que en el transcurso del cumplimiento se originan interacción que se vuelven una sola (Whetten y Cameron, 2011). Es así que, Rangel et al. (2017), también mencionan que la formación de equipo efectivo, lo componen un conjunto de personas que se conforman para la realización de actividades que están interconectadas.

Finalmente, como tercer indicador, liderar el cambio positivo, según Whetten y Cameron (2011) mencionan que dicha habilidad plantea descubrir y potenciar las capacidades y destrezas del ser humano de manera positiva mediante la perseverancia y cambio. Cabe destacar que autores como Esguerra (2016) exponen que dicha habilidad es un mecanismo interactivo de influencia social, y está determinada por las características de los trabajadores con las competencias de los líderes.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El estudio fue del tipo aplicada. Para ello, Baena (2014) expone que dicho tipo de investigación tiene por finalidad estudiar el origen de un problema direccionados a la acción. No obstante, dicho tipo, brinda la posibilidad de la aportación de nuevos hechos.

3.1.2. Diseño de investigación

La investigación se realizó basado en un diseño no experimental cuantitativo, de carácter transversal descriptivo simple. Este tipo de diseño, consiste en la descripción de variables a estudiar y analizarlas en base a una incidencia o interrelación con la finalidad de recabar las modalidades o niveles de esas mismas, en un escenario transcurrido (Hernández et al., 2014).

3.2. Variables y operacionalización

Vara (2012) expresa que la variable es una característica o cualidad del sujeto de estudio que puede asumir diferentes valores; es decir, puede variar de acuerdo a los escenarios y personas u objetos de estudio. En esa línea, la variable de estudio fue: “Habilidades del Administrador”, cuyos objetivos planteados buscaron determinar niveles; por lo cual, se consideró que la variable según su naturaleza y nivel de medición fue: cuantitativa y de escala ordinal, respectivamente; ya que Vara manifiesta que, la variable cuantitativa puede ser medida numérica y estadísticamente; y, en cuanto a la escala ordinal, estas generan jerarquías solo de orden mayor o menor (pp. 272 – 275).

- **Definición conceptual:** La definición conceptual es el constructo que pretende explicar el significado de la variable en términos que estén alineados a la corriente teórica (Vara, 2012).

Por ello, Whetten y Cameron (2011) las conceptualizan, como un conglomerado de esfuerzos que personas ejecutan y que dichos esfuerzos direccionan a obtener resultados previamente planteados. Cabe destacar que, los autores nos dicen que los esfuerzos en mención en base a la

personalidad del individuo, pueden ser vistas por los demás, mas no son netamente mentales o fijos como los atributos.

- **Definición operacional:** La definición operacional está conformada por los procesos o actividades necesarias para medir la variable y, otorga entendimiento a los futuros investigadores sobre las operaciones que ha seguido el proyecto de investigación para su desarrollo (Vara, 2012).
Es así que, la variable en estudio se midió a través de preguntas orientadas a los trabajadores subordinados sobre las habilidades del administrador de sus directivos; por lo cual se utilizó un cuestionario abarcando las dimensiones: personales, interpersonales y grupales; con respuestas de nivel 5 en la escala Likert y posteriormente se desarrollaron los 3 niveles estadísticamente en baremos: bajo, regular y alto.
- **Indicadores:** Para Vara (2012), los indicadores son características concretas que surgen del concepto de la variable y facilitan su medición. Los indicadores que se emplearon para la dimensión personal, fueron autoconocimiento, manejo del estrés personal y soluciones analíticas y creativa de problemas, por otro lado, para la dimensión interpersonales, fueron comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación y manejo de conflictos, y finalmente para la dimensión grupales, son facultamiento y delegación, formación de equipo efectivos y liderar el cambio positivo.
- **Escala de medición:** Pertenece a una escala ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Como forma de conceptualización, una población es una agrupación de individuos que cumplen el papel de elementos, y estos poseen características en común para su estudio (Hernández et al., 2014).

La presente investigación utilizó la totalidad de población, la cual estuvo compuesta por 38 trabajadores subordinados que actualmente laboran en el área administrativa que tiene la presente entidad pública; considerada también muestra censal, que consiste en abarcar y considerar a todos los individuos de una población en su totalidad como muestra (Hernández et al., 2014, p. 172).

- **Criterio de inclusión:** Trabajadores subordinados de carácter administrativo e institucional con uno a más años laborando en una entidad pública de Casma.
- **Criterios de exclusión:** Trabajadores de limpieza y vigilancia de una entidad pública y trabajadores del sector privado.

3.3.2. Muestreo

El muestreo es un proceso de selección de las unidades de estudio que establece confianza, reduce el sesgo y otorga flexibilidad según la naturaleza de la investigación (Ñaupas et al., 2018). Debido a la utilización de la población total, no se aplicó muestreo.

3.3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis selecciona a quiénes recae la medición del estudio definido; lo que no necesariamente vienen a ser las personas que respondieron la encuesta; ya que muchas veces se encuesta a personas del entorno de la unidad de análisis para poder encontrar respuesta a los objetivos planteados (Hernández et al., 2014). Para el caso de la presente investigación, la unidad de análisis fueron los directivos que pertenecen a una entidad pública de Casma, sobre ellos se ejerció la medición. Mientras que la unidad muestral, que es aquel medio que permite llegar a la unidad análisis (Hernández et al., 2014, p. 183), fueron los trabajadores subordinados de los directivos de la entidad pública de Casma; de aquí en adelante, trabajadores.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas son un conjunto de normas que permite regular un proceso de investigación; clasificando en: conceptuales, cuantitativas y descriptivas, siendo esta última la que se emplea para la construcción de un instrumento que recolecta los datos para verificar la hipótesis. En base a ello, está la técnica de la encuesta, que permite recolectar datos a los investigadores a través de preguntas (Ñaupas et al., 2018); por lo cual, para el proyecto se utilizó la técnica de la encuesta.

Por otro lado, Ñaupas et al. (2018) definen a los instrumentos como aquellas herramientas que, por medio de preguntas o ítems, recogen información de los investigados.

En esta investigación se tomó como instrumento, el cuestionario, el cual es un tipo de instrumento que consiste en la recopilación de datos para proyectos que se

realizan en escenarios (campos), formular preguntas relacionadas a la hipótesis y objetivos, por lo cual, se vinculan estrechamente con la variable e indicadores de la investigación (Vara, 2012). Asimismo, mencionan que uno de los tipos de cuestionario por la forma de las preguntas estructuradas es el cuestionario pre categorizado; que contiene preguntas excluyentes o graduados para determinar el nivel de la variable. Es por lo que, en el presente proyecto se empleó el cuestionario de tipo pre categorizado, que abarca 12 preguntas positivas, es decir, que el valor de respuesta no tiene un orden inverso; en donde se abordará a las 3 dimensiones y sus respectivos indicadores de la variable en estudio. Estos se midieron en base a la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1). Y, teniendo como rangos de medición, de acuerdo a los baremos: alto, regular y bajo.

Con respecto a la validación, se refiere al proceso de dar por efectivo un instrumento partiendo de su medición y validación según para cada variable que se estudie, abarcando como intermediario el juicio de expertos (Hernández et al., 2014). Para la validación del instrumento, que fue de elaboración propia de los autores de la investigación, fueron 3 validadores que brindaron y garantizaron la validez de dicho instrumento que se construyó. La confiabilidad de un instrumento es aquello que se puede medir de manera numérica cada ítem de dicho instrumento pueda poseer mediante el nivel de confianza que presente basado en la medición de Alfa de Cronbach (Hernández et al., 2014). Se aplicó el instrumento elaborado a la prueba piloto, para luego transferir los datos obtenidos al software SPSS versión 25, y mediante procesos estadísticos en dicho software, se pudo obtener el nivel de confianza basado en el Alfa de Cronbach.

3.5. Procedimientos

La aplicación del instrumento (cuestionario) de habilidades del administrador fue aplicado a los trabajadores de una entidad pública de la ciudad de Casma, que se mantengan laborando más de un año en dicha entidad. Su aplicación se realizó de manera virtual, dichas evaluaciones tuvieron una duración de 15 minutos por cuestionario.

Primero se realizó mediante trabajos de investigación de repositorios, libros, y sobre todo artículos indexados científicos, una búsqueda y revisión sobre la variable del presente informe, se resaltaron las que se ajustan a la investigación.

luego se construyó el instrumento que estuvo abarcando 12 preguntas de las cuales 4 corresponden a la primera dimensión, asimismo, 4 para la segunda dimensión y 4 para la tercera dimensión, se validó mediante juicio de expertos.

Posteriormente se aplicó la encuesta vía online en el programa Google Forms de forma anónima.

Finalmente se tabuló los datos recabados por el instrumento y se trasladó al programa Excel para luego procesarlo en el software SPSS versión 25, en donde se obtuvo y recabó las tablas y gráfico en forma de barras para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

3.6. Métodos de análisis de datos

Con respecto al método de análisis de datos se efectuó por intermedio del programa estadístico SPSS versión 25, en el cual se aplicó la estadística descriptiva que demostró el nivel de la variable en estudio y de sus dimensiones por intermedio de tablas y gráficos de barras. Asimismo, para la ejecución en el programa estadístico se realizó la determinación de intervalos (baremos) para obtener los niveles, estableciendo estos como, malo, regular y bueno, mediante una fórmula que comprende el valor máximo menos valor mínimo y todo entre el número de intervalos y aplicando la estadística descriptiva.

3.7. Aspectos éticos

Agudelo et al. (2022) nos dicen que la ética puede ser tomada como la forma de vida, referida a las actuaciones de la persona socialmente en un escenario, distinguiéndolas como buenas o malas. Cabe destacar que dichos autores destacan que la ética es conocida como la ciencia cuyo objeto de estudio es la moral.

El proyecto de investigación fue evaluado a través del software turnitin, asimismo, se cumplió con los sistemas del Código de ética de investigación de los artículos 15, 16 y 17 que brinda la Universidad César Vallejo, posteriormente se analizó detalladamente todo el contenido a fin de no cometer copia o robo de

investigaciones anteriores para así sustentar la originalidad del presente proyecto (Vicerrectorado de investigación y Consejo Universitario, 2021, pp. 12-14). Asimismo, todo el material informativo y trabajos previos fueron debidamente citadas y referenciadas con la normativa vigente y siguiendo los parámetros en APA séptima edición como lo estipula la casa de estudios.

IV. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.

Tabla **1**

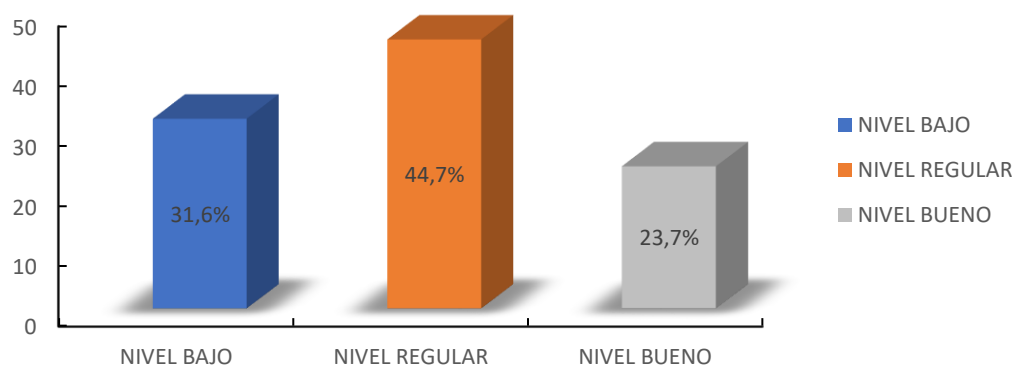
Nivel de las Habilidades del Administrador

Niveles	Frecuencia	%
Bajo	12	31.6%
Regular	17	44.7%
Alto	9	23.7%
Total	38	100%

Nota. Frecuencia absoluta y relativa porcentual sobre una totalidad de 38 encuestados.

Figura **1**

Niveles de las Habilidades del Administrador



Nota. Frecuencia porcentual sobre un total de 38 encuestados.

Se planteó un cuestionario de 12 preguntas, cuyas respuestas en una escala de Likert de nivel 5 fueron codificados mediante baremos para establecer los niveles: bajo, regular y alto; siendo así que: el 31.6% de trabajadores considera que los directivos tienen habilidades del administrador de un nivel bajo, el 44.7% de un nivel regular y el 23.7% calificaron a sus jefes con un nivel alto de habilidades del administrador.

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de las habilidades personales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022

Tabla **2**

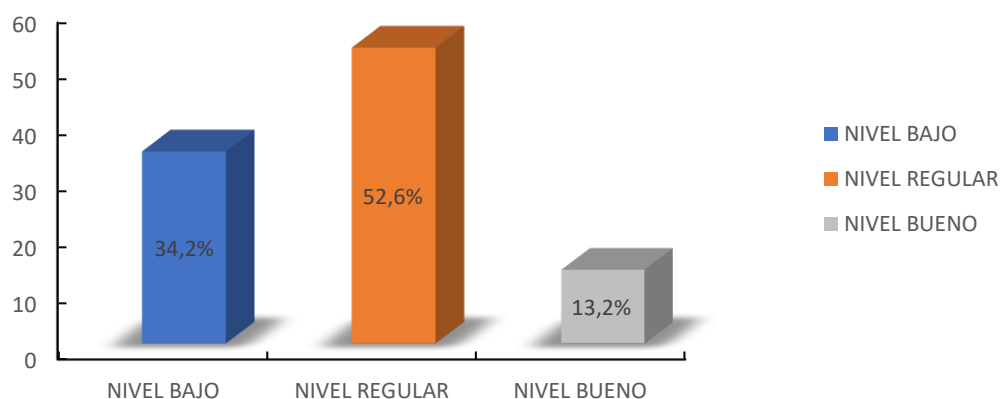
Nivel de la Dimensión Habilidades Personales

Niveles	Frecuencia	%
Bajo	13	34.2%
Regular	20	52.6%
Alto	5	13.2%
Total	38	100%

Nota. Frecuencias absoluta y relativa porcentual con respecto a un total de 38 encuestados.

Figura **2**

Nivel de la Dimensión Habilidades Personales



Nota. Frecuencia porcentual sobre un total de 38 encuestados.

En la Tabla 2 se puede apreciar que el nivel de las habilidades personales en los directivos de la entidad pública destaca por ser regular; sin embargo, también hay directivos con un nivel bajo y alto. Entonces, se puede manifestar que del 100% de los encuestados, el 34.2% de los trabajadores calificaron a los directivos con un nivel bajo, un 52.6% calificaron que los directivos poseen un nivel regular y, solo un

13.2% calificaron que los directivos se encuentran en un nivel alto de habilidades personales.

Objetivo específico 2: Identificar el nivel de las habilidades interpersonales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022

Tabla 3

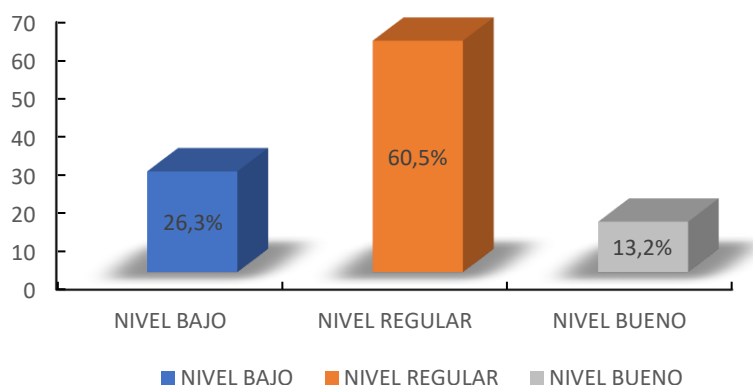
Nivel de la Dimensión Habilidades Interpersonales

Niveles	Frecuencia	%
Bajo	10	26.3%
Regular	23	60.5%
Alto	5	13.2%
Total	38	100%

Nota. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales.

Figura 3

Nivel de la Dimensión Habilidades Interpersonales



Nota. Frecuencia porcentual sobre un total de 38 encuestados.

En cuanto a la Tabla 3, se puede manifestar que, del 100% de los encuestados, con respecto al nivel de las habilidades interpersonales; el 26.3% de los trabajadores calificaron que sus jefes se encuentran en un nivel bajo, un 60.5%

calificaron a los jefes con un nivel regular, y solo un 13.2% calificaron a sus jefes en un nivel alto.

Objetivo específico 3: Identificar el nivel de las habilidades grupales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022

Tabla **4**

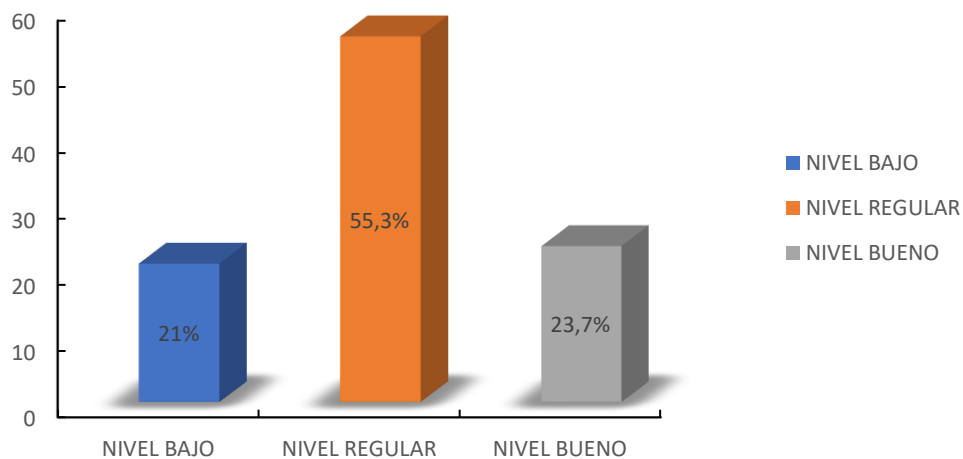
Nivel de la Dimensión Habilidades Grupales

Niveles	Frecuencia	%
Bajo	8	21%
Regular	21	55.3%
Alto	9	23.7%
Total	38	100%

Nota. Frecuencias y porcentajes de la dimensión.

Figura **4**

Nivel de la Dimensión Habilidades Grupales



Nota. Frecuencia porcentual sobre un total de 38 encuestados.

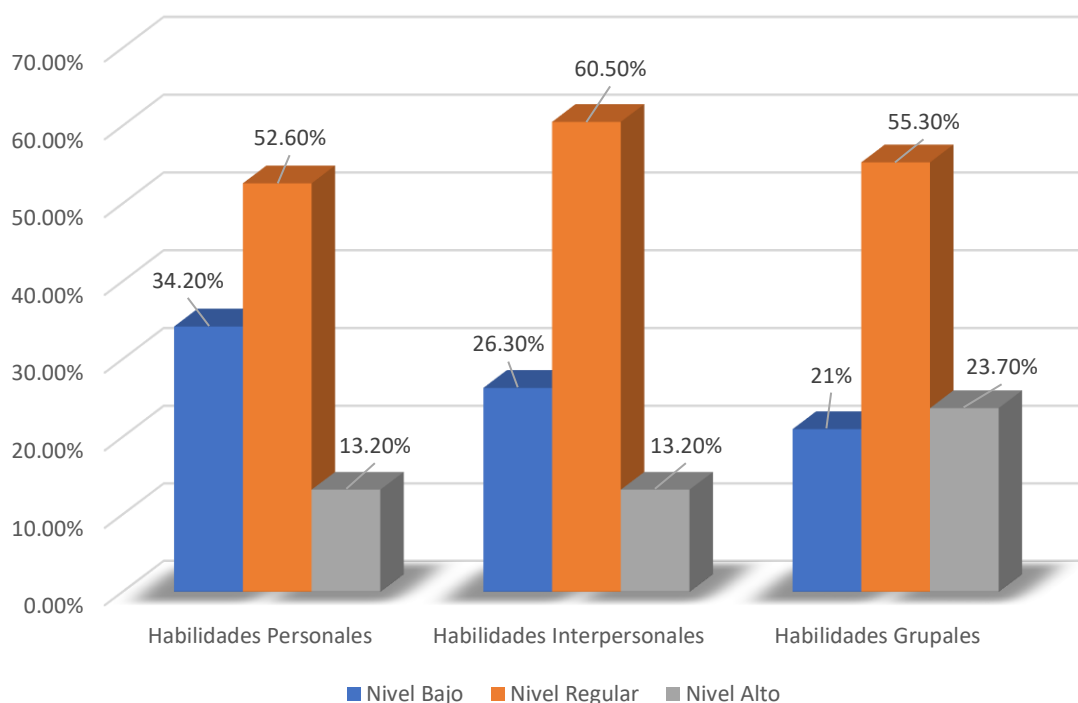
Según el análisis estadístico realizado, en la Tabla 4 figura que el nivel de las habilidades grupales en los directivos de la entidad pública se destaca por ser

regular, al igual que las anteriores habilidades; sin embargo, existe un ligero aumento en el nivel alto. Es así que, el 21% de los trabajadores encuestados calificaron a los directivos con un nivel bajo, un 55.3% los calificaron con un nivel regular, y solo un 23.7% calificaron a los directivos con un nivel alto.

Figura

5

Nivel de las Dimensiones de las Habilidades del Administrador



Nota. Gráfico de barras que representa tendencia porcentual.

Consecuente a lo anterior se procedió a analizar el nivel de cada dimensión de las habilidades del administrador (personales, interpersonales y grupales); para entender la tendencia que tenía cada una de ellas y describir qué habilidad sobresalía más respecto a las otras. En la Figura 5 se puede observar que en la dimensión 1, las habilidades personales tienen un nivel bajo con mayor frecuencia en los directivos, seguido de las habilidades interpersonales y grupales. En contraparte, las habilidades grupales tienen un nivel alto ligeramente mayor respecto a las otras dos dimensiones; aun así, las tres habilidades destacan con un nivel regular. Asimismo, se muestra una tendencia de bajo – regular en lo que respecta a habilidades personales e interpersonales; estadísticamente se

desarrolló un gráfico comparativo del análisis, hecho en el software SPSS versión 25, con los baremos correspondientes.

Tabla

5

Nivel de Indicador Respecto a su Dimensión

Dimensiones	Indicadores	Niveles		
		Bajo	Regular	Alto
Habilidades Personales	Autoconocimiento	34.2%	31.6%	34.2%
	Manejo de estrés personal	28.9%	44.7%	26.3%
	Solución analítica y creativa de problemas	18.4%	52.6%	28.9%
Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	5.2%	44.7%	50.0%
	Ganar poder e influencia	39.4%	60.5%	0.0%
	Motivación	2.6%	52.6%	44.7%
Habilidades Grupales	Manejo de conflictos	36.8%	63.1%	0.0%
	Facultamiento y delegación	0.0%	52.6%	47.3%
	Formación de equipos efectivos	7.9%	39.4%	52.6%
	Liderar al cambio positivo	5.3%	73.6%	21.0%

Nota. Se muestra la frecuencia porcentual de los directivos de acuerdo a los tres niveles: bajo, regular y alto; para cada indicador.

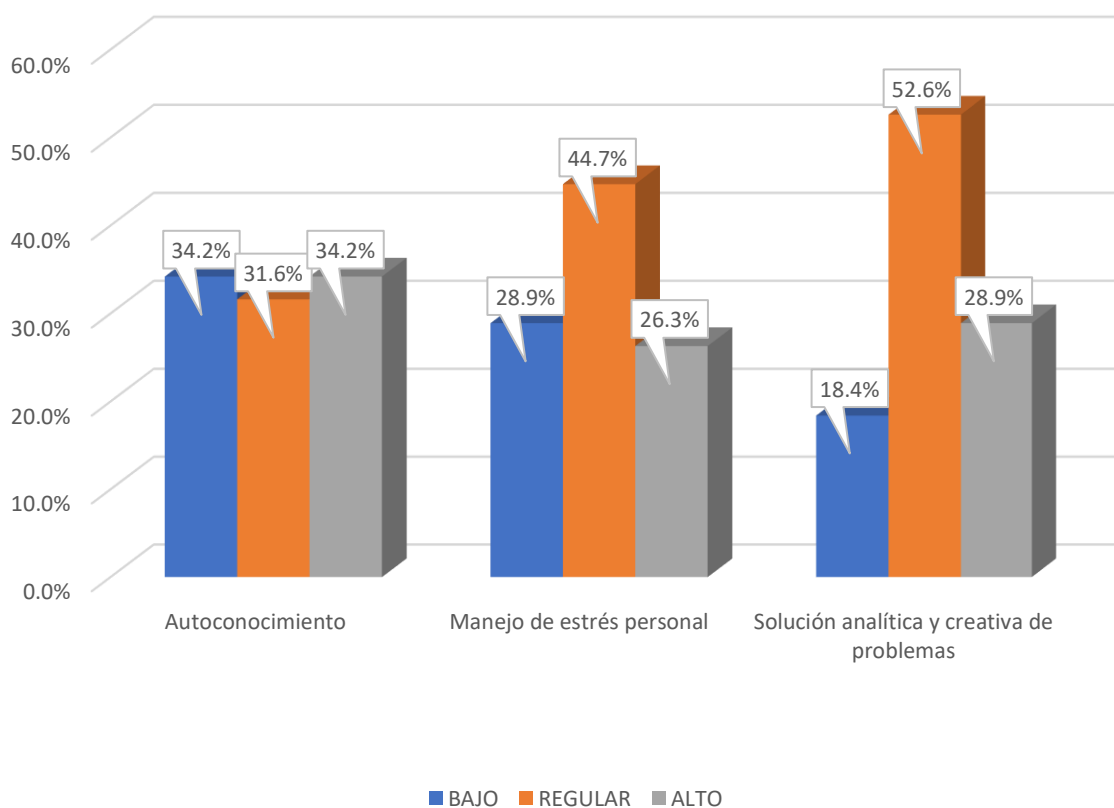
Mediante el estadístico SPSS, se halló los niveles de acuerdo a los indicadores de cada dimensión, de esa forma en la Tabla 5 se destacan los indicadores: manejo del estrés personal, con un nivel regular (44.7%) y bajo (28.9%) sobresalientes para la dimensión habilidades personales; luego, para la dimensión habilidades interpersonales, manejo de conflictos, con un nivel regular (63.1%) y bajo (36.9%) sobresalientes, cabe mencionar que para este indicador el nivel alto es 0%; por último, liderar el cambio positivo, con un nivel regular (73.6%) sobresaliente y nivel bajo (5.3%) poco frecuente, para la dimensión habilidades grupales.

A continuación, se muestra a detalle como los indicadores manejo del estrés personal, manejo de conflictos y liderar el cambio positivo destacan por agrupar un porcentaje mayor en el nivel regular y bajo. g

Figura

6

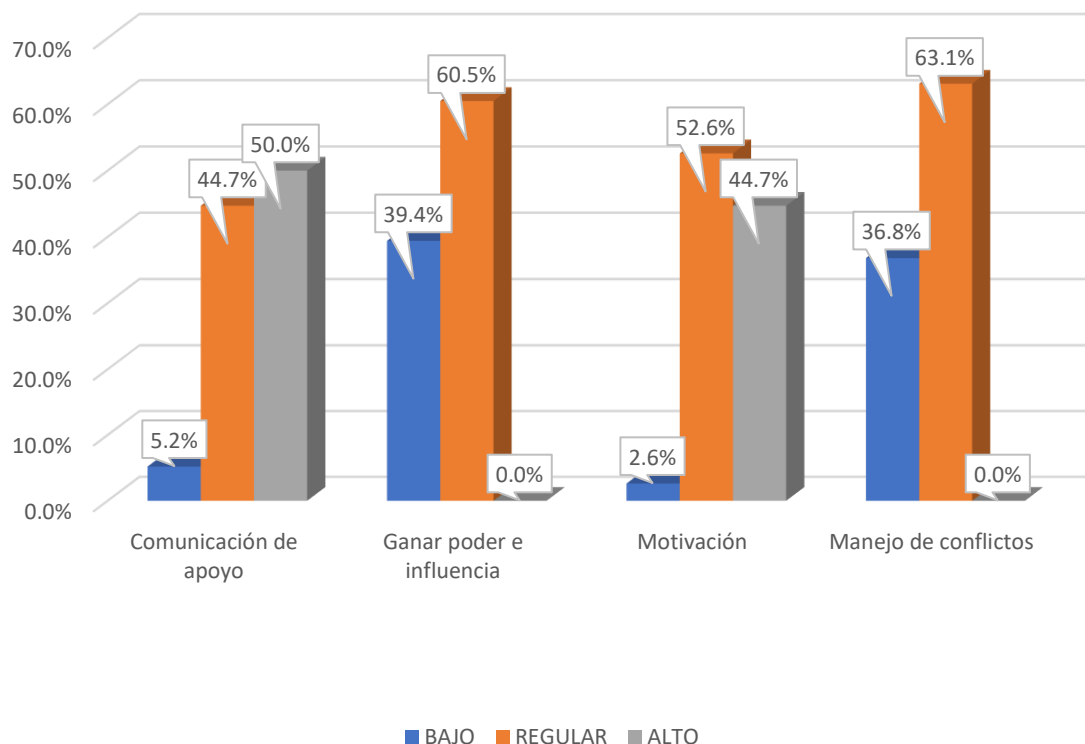
Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Personales



Nota. Gráfico de barras que representa la frecuencia porcentual respecto a los tres niveles que tienen los directivos en cuanto a los tres indicadores de la primera dimensión.

En la Figura 6, destaca con nivel regular de 52.6% el indicador solución analítica y creativa de problemas; sin embargo, el indicador manejo de conflictos agrupa dos niveles, regular y bajo con mayor porcentaje, lo que lo hace más interesante para su análisis. Por su parte, el indicador autoconocimiento presenta una proporción igual en los tres niveles.

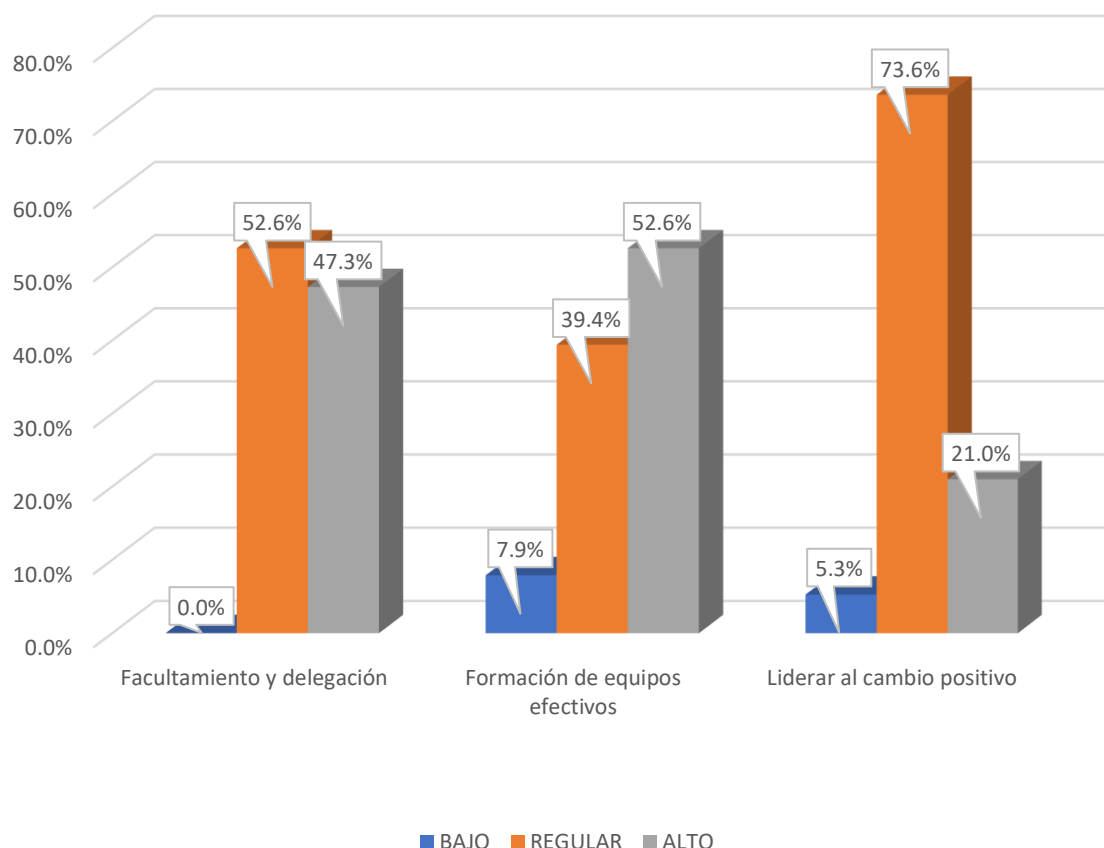
Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Interpersonales



Nota. Gráfico de barras que representa la frecuencia porcentual respecto a los tres niveles que tienen los directivos en cuanto a los cuatro indicadores de la segunda dimensión.

En la Figura 7, el indicador manejo de conflictos destaca en sus niveles regular (63.1%) y bajo (36.8%), seguido del indicador ganar poder e influencia con nivel regular (60.5%) y bajo (39.4%); a diferencia de los indicadores comunicación de apoyo y motivación, que cuenta con nivel alto de 50% y 44.7% respectivamente.

Nivel de los Indicadores de la Dimensión Habilidades Grupales



Nota. Gráfico de barras que representa la frecuencia porcentual respecto a los tres niveles que tienen los directivos en cuanto a los tres indicadores de la tercera dimensión.

En la Figura 8, el indicador liderar el cambio positivo contiene gran porcentaje en el nivel regular con 73.6%, seguido de los indicadores facultamiento y delegación y formación de equipos con 52.6% y 39.4% respectivamente. A diferencia de otros indicadores, los ya mencionados no presentan un nivel bajo muy frecuente, lo que se refleja en la frecuencia porcentual del nivel alto.

Correlación de Habilidades del Administrador y Manejo de Conflictos

Variable X Indicador		Variable X Indicador	
		Habilidades del Administrador ^a	Manejo de Conflictos ^b
Habilidades del Administrador ^a	Correlación De Pearson	1	,470 ^c
	Sig. (Bilateral)		0.003
	N	38	38
Manejo de Conflictos ^b	Correlación De Pearson	,470 ^c	1
	Sig. (Bilateral)	0.003	
	N	38	38

Nota. Grado de relación entre la variable y el indicador.

^a Variable de estudio.

^b Indicador perteneciente a la segunda dimensión, habilidades interpersonales.

^c La correlación es significativa en el Nivel 0,01 (Bilateral).

Por medio del análisis estadístico en SPSS, se determinó el valor del estadístico r de Pearson, siendo este de 0,470, además de tener una correlación muy significativa. Por ello, se puede afirmar con un 99% de confianza que, existe una correlación positiva moderada entre la variable habilidades del administrador y el indicador manejo de conflictos.

V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se planteó como objetivo general: determinar el nivel de habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022. De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 1; el 31.6% de los trabajadores encuestados manifestaron que los directivos tienen un nivel bajo, el 44.7% de los trabajadores expresaron que los directivos tienen un nivel medio y el 23.7% de los trabajadores aseguraron que los directivos tienen un nivel alto. Resultados que se asemejan con el estudio de Díaz et al. (2021), quienes tuvieron como objetivo general: determinar las diferencias que tienen las habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria COVID-19, basado en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de la ciudad de Lima. En el cual, sus resultados indican que el 22% de docentes percibe que los directivos se encuentran en un nivel bajo o baja prevalencia, asimismo, el 48% de docentes aseguraron que los directivos se encuentran en un nivel medio o mediana prevalencia, y por último, el 29.9% de docentes expresaron que los directivos se encuentran en un nivel alto, o alta prevalencia pese al escenario de COVID-19.

Se destaca, los resultados, ya que los escenarios en cuanto a la realización del desarrollo de las investigaciones, tienen como factor social, la actual pandemia del COVID-19. Las habilidades como tal, como lo menciona Madrigal (2009), si bien es cierto, se vinculan a una tarea, implican un entorno.

En contraparte con nuestros resultados de la tabla 1 tenemos la investigación de Arrascue et al. (2021), cuyo objetivo general fue: analizar las habilidades del administrador desde la percepción del personal en el Hospital Municipal del distrito de los Olivos de la ciudad de Lima. Donde obtuvieron como resultado que, en los jefes de la institución predomina un nivel adecuado (55.8%) y regular (42.2%) de habilidades del administrador. Además, indican que el factor tiempo de servicio tiene un grado considerable de relación con el desarrollo de las habilidades gerenciales. Estos resultados muestran diferencias en cuanto al nivel de habilidades que poseen sus directivos, ya que solo predomina el nivel alto y regular. Aún así, hay una pequeña similitud con nuestra investigación. Esto se debe a que las personas que poseen diferentes estilos y personalidades aplican sus

habilidades de forma diferente, destacando un conjunto de atributos en el desempeño eficaz de habilidades que son tradicionalmente demostrables mediante las diferencias individuales (Whetten y Cameron 2011).

Con respecto al objetivo específico 1 de nuestra investigación, que se plasmó en la investigación, el cual es, identificar el nivel de las habilidades personales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022. La tabla 2 muestra los resultados aplicado a la muestra establecida, un 34.2% mencionaron que se encuentra en un nivel bajo, por otro lado, un 52.6% manifestaron que dichas habilidades se encuentran en un nivel regular, y como resultado menor, un 13.2% manifestaron que se encuentra en un nivel bueno. Dichos resultados, se asemejan con los resultados de la investigación de Lino (2021), teniendo como objetivo, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional en una entidad pública, de la ciudad de Lima, en donde concluyó con respecto a las habilidades personales que, según el 100% de su muestra censal que consideraron, un 34.3% manifestaron que se encuentra en un nivel deficiente, como resultado mayor, un 50% mencionan que se encuentra en un nivel regular, y finalmente un 20%, aseguraron que se encuentra en un nivel eficiente. Cabe destacar que Lino, halló una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal en el entorno público.

Resaltando a las habilidades personales bajo la denominación de habilidades básicas, existe gran semejanza con el estudio de Reyes (2017) que tuvo como objetivo específico, describir las habilidades básicas en su lugar de análisis de estudio, el cual concluyó que, dichas habilidades, según los resultados de su encuesta, un 33.3% manifestaron que se encuentra en un nivel malo, asimismo, con un mayor porcentaje, un 53.8% aseguraron que se encuentra en un nivel regular y, finalmente, el 12.8% las consideraron en un nivel bueno.

En el análisis de los resultados, las habilidades personales muestran una tendencia hacia el nivel regular en ambas investigaciones, con igual o mayor al 50%; es importante destacar que, dichas habilidades abarcan a la persona más que a la jefatura que representa. Cadena (2017) menciona que dichas habilidades abarcan el factor de inteligencia emocional, el cual lo componen, la motivación hacia uno

mismo, asimismo, una autoconciencia, es decir la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, en donde destacan los impulsos, emociones, deseos, etc.

Por otro lado, como parte del análisis de la primera dimensión, en la Tabla 5 se concluyó que el indicador que más representa a los resultados, se presenta en el indicador del manejo de estrés personal, el cual se muestra con un nivel regular, representado con un porcentaje del 44.7%, el cual muestra parcialmente una semejanza con los resultados del estudio de Banda (2018) el cual demostró que el estrés que se pueda generar en el ámbito organizacional, es la causa de originar estrés personal y que afecta al desenvolvimiento de sus habilidades de los gerentes y/o trabajadores en el sector público mostrando de igual forma en un nivel regular, representado por un 77.84% con respecto al manejo de este.

Con respecto al objetivo específico 2, en donde se estableció, identificar el nivel de las habilidades interpersonales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022, del cual del total de los trabajadores que se encuestaron, un 26.3% manifestaron que dichas habilidades se encuentran en un nivel bajo, con un porcentaje mayor, un 60.5% revelaron que se encuentra en un nivel regular, y solo un 13.2% manifestaron que se encuentra en un nivel alto. Dichos resultados tienen parcialmente similitud con el estudio de Huatuco (2017) en donde se estableció como objetivo específico, describir la dimensión habilidades interpersonales en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016, y se relevó que según el 100% de los encuestados, un 4.17% manifestaron que los funcionarios públicos poseen un nivel bajo en cuanto a habilidades interpersonales, con un gran porcentaje, un 52.50% revelaron que los funcionarios públicos poseen un nivel medio, y con un porcentaje casi similar, un 43.33% manifestaron que los funcionarios públicos poseen un nivel alto.

Es claro que ambas investigaciones resaltan y se destacan las habilidades interpersonales en un nivel regular, teniendo como porcentajes similares y muy cercanos, 60.5% y 52.50%, pero surge cierta diferencia en los resultados con respecto a los niveles bajo y alto, ya que en la presente investigación se halló en un 26.3% y 13.2% respectivamente, y en cuanto a la investigación de Huatuco, se revelaron para dichos niveles, un 4.17% y 43.33% respectivamente.

Por otro lado, con los resultados obtenidos con respecto a las habilidades interpersonales, en el estudio de Ibrahim et al. (2017) aplicando 4 cuestionarios a su muestra de estudio, en donde concuerda en que las habilidades interpersonales se encuentran e influye en un 79%, el cual lo denominan como un efecto significativo para el desempeño laboral en los trabajadores de Malayas.

Asimismo, destacando uno de los indicadores de la dimensión interpersonal, tenemos al indicador manejo de conflictos, el cual mediante la tabla 5, se halló que un 36.8% manifiesta que dicho indicador se muestra en un nivel bajo, y con un porcentaje mucho mayor, un 63.1% en un nivel regular, teniendo 0.0% en un nivel alto. Dichos resultados guardan semejanza con el estudio de Chandolia y Anastasious (2020) donde destaca la frecuencia de conflictos en los directores de las entidades educativas públicas en Grecia concluyendo que, el manejo de estos se da la mayor proporción de los resultados en las escalas 2 y 3, representados como a veces y a menudo respectivamente.

Por otro lado, con respecto al objetivo específico 3, en donde se estableció, identificar el nivel de las habilidades grupales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022, se encontró de acuerdo a la muestra censal a la cual se aplicó un cuestionario, del 100% de los encuestados, un 21% manifestaron con respecto a las habilidades grupales que se encuentran en un nivel bajo, por otro lado, con un 55.3% manifestaron que se encuentra en un nivel regular, y con un 23.7% revelaron que se encuentra en un nivel alto. Cabe destacar que los resultados que se hallaron guardan semejanza con los resultados en su estudio de Navarro (2017) en el cual se planteó como objetivo específico describir el desempeño de las habilidades grupales en los gobiernos regionales del Perú, en donde del total de su muestra al cual encuestó, un 15.4% manifestaron que se encuentra en un nivel malo, por otro lado, con un mayor porcentaje, un 19.2% revelaron que se encuentra en un nivel regular y con un 57.7% manifestaron que se encuentra en un nivel bueno. Finalmente, con un menor porcentaje, un 7.7% manifestaron que se encuentra en un nivel muy bueno.

Es importante tener en cuenta la tendencia que establece ambas investigaciones con los resultados que se hallaron, es así que, si bien es cierto, en la presente investigación se estableció 3 rangos de medición, y en la investigación de Navarro

se logra destacar 4 rangos de medición, ambas coinciden en una tendencia regular - buena. Y es que, las habilidades grupales precisamente toman relevancia al momento de tomar en cuenta los individuos que componen los equipos que se forman en la vida laboral, para llevar a cabo las actividades organizacionales, es por ello que, Leyva et al. (2018) en su estudio, nos revela que, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio, y con la consciencia de apreciar a cada integrante de la institución o empresa como el recurso de primer orden que se tiene que cuidar y proteger.

Revisando la tabla 5 con respecto a las habilidades grupales, el indicador que destaca, es el liderar al cambio positivo en el cual se halló como resultados, con un 5.3% representado como un nivel bajo, asimismo, con un 73.6%, denominado como un nivel regular, y un 21%, como un nivel alto. Estos resultados concuerdan parcialmente con el estudio de Dos Santos et al. (2018) el cual se involucró a 81 colaboradores de los hospitales públicos de la ciudad de Porto Alegre, Brasil, hacia sus jefes, de quienes se evaluó desde 2 tipos de liderazgo, el transaccional y transformacional, en el cual los resultados en ambos tipos de liderazgo que perciben los colaboradores, se encuentran en un nivel regular o medio, representado con un 66.22% y 66.33% respectivamente.

Finalmente, en la tabla 6, se buscó la correlación de la variable Habilidades del administrador con el indicador manejo de conflictos, en donde se obtuvo mediante la correlación de Pearson, como resultado, un 0.470 el cual se le asigna una denominación de relación de un grado moderado y con una significancia estadística de $p= 0.003$. Estos resultados guardan semejanza con la investigación de Arévalo y De La Cruz (2020) donde ellos concluyeron con respecto a la búsqueda de la relación entre habilidades directivas y manejo de conflicto, en el cual obtuvieron mediante la correlación de Spearman, como resultado, un 0.539, el cual significa que la relación es moderada con una significancia estadística de $p=0.0001$.

VI. CONCLUSIONES

1. El 44.7% (Tabla 1) de los directivos de una entidad pública tienen un nivel regular en habilidades del administrador. Esto, debido a que muchos de los directivos tienen dificultad en el manejo de habilidades personales, ya que les cuesta tener dominio sobre sus emociones, dar respuesta y soluciones innovadoras frente a escenarios conflictivos; en el desempeño de habilidades interpersonales, porque la forma de relacionarse laboralmente es la adecuada, pero no la más óptima; y, en el desarrollo de habilidades grupales, ya que la calidad de la formación de los equipos de trabajo no es altamente efectiva.
2. El 52.6% de los directivos de una entidad pública (Tabla 2) destacan por tener un nivel regular en las habilidades personales; cuyos resultados se ven reflejados por el poco autoconocimiento que poseen y por brindar soluciones analíticas y creativas poco eficientes a los problemas; destacando el mal manejo de estrés frente a situaciones laborales adversas.
3. Con respecto a las habilidades interpersonales en los directivos de una entidad pública, se encuentra en un nivel regular y está representado por el 60,5% (Tabla 3), lo que se debe a que los directivos presentan poca destreza y dirección hacia sus trabajadores por lo que en situaciones bajo presión suelen generarse conflictos entre los colaboradores y usuarios.
4. Como habilidad resaltante, es el nivel de las habilidades grupales en los directivos de una entidad pública, ya que se halló que se encuentra en un nivel regular-alto, el cual está representado por el 55,3% y 23.7% (Tabla 4), el cual muestra un escaso facultamiento a los trabajadores, formación de equipos no tan efectivos e incertidumbre en escenarios de cambio.

VII. RECOMENDACIONES

1. El comité de evaluación del personal debe reestructurar las bases de reclutamiento de nuevos directivos, enfocándose en las habilidades para un óptimo desenvolvimiento dentro y fuera de la entidad pública. Asimismo, incentivar la práctica constante de estas habilidades por medio de capacitaciones y actividades de esparcimiento.
2. El director general junto a la oficina del personal debe establecer un ambiente confortable que impulse a optimizar las tareas, además de desarrollar pausas activas para la meditación y estiramientos. Asimismo, pueden establecer capacitaciones a los directivos de la entidad, basadas en inteligencia emocional y estrategias como el mindfulness para un buen desenvolvimiento emocional.
3. Se recomienda al director general junto a sus directivos, establecer capacitaciones en base a técnicas sobre la gestión de conflictos; asimismo, impulsar una buena cultura organizacional, que se vea reflejado en la óptima atención del usuario.
4. Se recomienda implementar talleres basados en dinámicas de grupo enfocados en el liderazgo transformacional, dando potestad a los colaboradores y total libertad frente a sus labores, además de establecer reuniones con una frecuencia mensual entre directivos y colaboradores.

REFERENCIAS

- Abawa, A. y Raghurama, A. (2020). The mediating effect of entrepreneurs' competency on the relationship between Bank finance and performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.03.001>
- Agudelo, M., Chirino, Y. y Vilorio, N. (2022). Ética de la autenticidad y ejercicio profesional del contador público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1196 – 1214. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.22>
- Arévalo, M. y De La Cruz, E. (2020). *Habilidades directivas y manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de lima, 2018* [Tesis de maestría en gestión pública, Universidad Privada TELESUP]. Repositorio de la Universidad Privada TELESUP. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1232>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H. y Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Artieda, J. Guarnizo, W., Caiza, M. & Vayas, G. (2021). Management skills in public management. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24). <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Banda, G. (2018). The Organizational Role Stress among the Doctors of Government and Private Medical College in Nagpur. *HÉLICE*, 8, 4318 - 4321. <https://10.29042/2018-4318-4321>

- Beitler, A., Machowski, S., Johnson, S., y Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27(3), 302–330. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2015-0070>
- Cabrera, R. (2018). *Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018* [Tesis de maestría en gestión pública, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29584>
- Cáceres, L. y Gallegos, W. (2018). Relevance of managerial skills since Arequipenian manager's perception. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales (EAG)*. AREANDINA. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1191>
- Capa, C., Benítez, R. y Capa, R. (2018). Leadership as a source of competitive advantage for organizations. *Universidad y Sociedad*, 10(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285
- Chandolia, E. y Anastasiou, S. (2020). Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of investigation in health psychology and education*, 10, 455 - 468. <https://10.3390/ejihpe10010034>
- Cobán, O., Bozkurt, S. y Kan, A. (2019). Gestor de Educación del siglo XXI. Elaboración de la Escala de Habilidades: Estudio de Validez y Fiabilidad. *Kastamonu Diario de Educación*, 27 (3), 1059-1071. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/45133/561305>
- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Organizational communication: History, development and perspectives of a concept in constant development in Latin America. *Inmediac*, 15(2). <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Tito, L. (2021) Management skills in a health emergency context, covid-19, in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Donawa, Z. y Gámez, W. (2019). Absence of Managerial Skills for a Culture of University innovation in institutions of Colombia and Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Dos Santos, A., Cosata, V., Tomazzoni, G., Balsan, L. y Tonin, S. (2018). Perception of nursing team contributors about the leadership style of yours immediate superior. *Journal of Administrative Sciences*, 24 (1). <https://10.5020/2318-0722.2018.7166>
- Drucker, P. (1999). *Management*. Harper Collins.
- Dubai, B., Friedman, L., Chemali, Z., Denninger, J., Mehta, D., Alem, A., Fricchione, G., Daossett, M. y Gelaye, B. (2019). Systematic review of burnout among healthcare providers in sub-Saharan Africa. *BMC Public Health*, 19(1). <https://10.1186/s12889-019-7566-7>
- Esguerra, G. y Contreras, F. (2016). E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fiascunari, P. (2019). *Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco - 2019* [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio de la Universidad Andina. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3744>
- Gonzáles, R., Souto, A. y Fernández, R. (2017). Perfiles de regulación emocional y estrés académico en estudiantes de fisioterapia. *Revista Europea de Educación y Psicología*, 10(2) 57-67. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2017.07.002>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huatuco, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9014>
- Ibarra, L., Paredes, D., Casas, E., Carrillo, E., Hurtado, B. y Olivas, E. (2019). Management Skills and Corporate Social Responsibility in Socially Responsible SMEs of Sonora: A Theoretical and Empirical Approach. *Journal of Applied Business & Economics*, 21(3), 79–90. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i3.2082>
- Ibrahim, M. y Salman, N. (2020). Organizational Readiness and Its Role in Developing the Managerial Skills of Managers in The National and Iraqi Insurance Companies. *Revista de Psicología Educativa*, 8(2). <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/631>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. y Kazeem, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Kasap, M. (2020). Un Estudio sobre la Determinación de las Habilidades Gerenciales del Siglo XXI; El ejemplo de Estambul y Bursa. *Revista de la Escuela de Graduados en Ciencias Sociales*, 24 (3), 1037–1052. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisosbil/issue/57299/796535>
- Leyva, A, Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- Lino, M. (2021). *Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional de una entidad pública, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58819>
- Lombana, J. Cabeza, L., Castrillón y Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios gerenciales*. 30(132), 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2da ed.). Mc. Graw Hill.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006
- Matsuo, M. (2019). The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers. *European Management Review*, 16, 303-315. <https://doi.org/10.1111/emre.12122>
- McConnell, C. (2018). Interpersonal Competence in the Management of People. *The health care manager*, 37(4), 358–367. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000237>
- Medeiros, M., De Souza, L. y Ramos, A. (2022). Autoconhecimento e autocontrole: uma análise de comportamentos acerca do uso de preservativos entre homens que fazem sexo com homens. *Revista Brasileira de Enfermidades Infecciosas*, 26 (1). <https://doi.org/10.1016/j.bjid.2021.102111>
- Medina, R., Franco, M., Gallo, M. y Torres, A. (2019). The development of creativity in university education. *Rev Cub Med Mil*, 48 (1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572019000500007

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista Pensam. gest.* (38). <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Navarro, V. (2017). Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17411>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* (5ta ed.). Ediciones de la U.
- Pazmay, S., Pardo, E. y Ortiz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7 (2), 2704-2716. <https://doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Pereda, F., López, T., y González, F. (2018). Managerial skills and gender differences in the public sector: The case of Cordoba (Spain). *Revista Española De Ciencia Política*, (46), 199–230. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J. y Nogueira, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 67-77. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362018000100008
- Rangel, T., Lugo, I. y Calderón, M. (2018). Literature Review of Work Teams: Quantitative Approach, Characteristics and Identification of Variables Affecting Efficiency. *Revista Ingeniería Solidaria*, 14(24), pp. 17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es.

- Ramos, A. y Bustamante, P. (2019). Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de arequipa. *Revista Científica EPISTEMIA*, 3(2). <https://doi.org/10.26495/re.v1i2.1120>
- Reyes, J. (2017). Habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales en el Gobierno Regional de Junín 2017 [Tesis de maestría]. Junín, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23442>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Pearson Educación.
- Salazar, R., Bejarano, B. y Nuñez, M. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 5(14), 259-274. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1090/pdf_800
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 33(143), 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Stek, K. y Schiele, H. (2021). How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100-700. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (3a ed.). USMP.
- Ventola, A., Rodriguez, R. y Menezes, S. (2021). Informal learning: ex-administrative technicians x new municipal managers. *Navus Revista de Gestao e Tecnologia*, 10, 01–14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774825>
- Vicerrectorado de investigación y Consejo Universitario (2021, 10 de mayo). Código de ética en investigación. Universidad César Vallejo.

<https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-1.pdf>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). Pearson Educación.

Zhou, T., Law, R. y Lee, P. (2022). "What motivates me?" Motivation to conduct research of academics in teaching-oriented universities in China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 31, 100-392. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2022.100392>

ANEXO

Anexo 1: Matriz de Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de Variable	Nivel de Medición
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	Whetten y Cameron (2011) las conceptualiza, como un conglomerado de esfuerzos que personas ejecutan y que dichos esfuerzos direccionan a obtener resultados previamente planteados. Cabe destacar que los autores, nos dicen que los esfuerzos en mención en base a la personalidad del individuo, pueden ser vistas por los demás, mas no son netamente mentales o fijos como los atributos.	La variable en estudio se midió a través de preguntas orientadas a los trabajadores subordinados sobre las habilidades del administrador de sus directivos; por lo cual se utilizó un cuestionario abarcando las dimensiones: personales, interpersonales y grupales; con respuestas de nivel 5 en la escala Likert y posteriormente se desarrollaron los 3 niveles estadísticamente en baremos: bajo, regular y alto.	Habilidades Personales	Autoconocimiento	1, 2	Cuantitativa	Ordinal Escala de medición: -Totalmente de acuerdo (5) -De acuerdo (4) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) -En desacuerdo (2) -Totalmente en desacuerdo (1)
				Manejo del estrés personal	3		
				Soluciones analíticas y creativa de problemas	4		
			Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	5		
				Ganar poder e Influencia	6		
				Motivación	7		
				Manejo de conflictos	8		
			Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	9		
				Formación de equipo efectivos	10		
				Liderar el cambio positivo	11 y 12		

Anexo 2: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS
<p>Problema general: ¿Cuál es el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Identificar el nivel de las habilidades personales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022. OE2: Identificar el nivel de las habilidades interpersonales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022. OE3: Identificar el nivel de las habilidades grupales en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.</p>	<p>Definición conceptual: Whetten y Cameron (2011) las conceptualizan, como un conglomerado de esfuerzos que personas ejecutan y que dichos esfuerzos direccionan a obtener resultados previamente planteados. Cabe destacar que los autores, nos dicen que los esfuerzos en mención en base a la personalidad del individuo, pueden ser vistas por los demás, mas no son netamente mentales o fijos como los atributos.</p> <p>Definición Operacional: La variable en estudio se midió a través de preguntas orientadas a los trabajadores subordinados sobre las habilidades del administrador de sus directivos; por lo cual se utilizó un cuestionario abarcando las dimensiones: personales,</p>	<p>Variable: Habilidades del Administrador</p> <p>Dimensiones: Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades Grupales</p>	<p>Diseño de investigación: No experimental con nivel descriptivo de tipo aplicada</p>	<p>Población: 38 trabajadores que operan en las diferentes áreas en una entidad pública de la ciudad de Casma.</p> <p>Muestra: Muestra censal dado que la población es idéntica a la muestra.</p>	<p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento: El cuestionario</p> <p>Método de análisis de datos: Cuantitativo</p> <p>Estadística descriptiva: Tablas y gráficos estadísticos.</p> <p>Estadística inferencial: Alfa de Cronbach</p>

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS
		<p>interpersonales y grupales; con respuestas de nivel 5 en la escala Likert y posteriormente se desarrollaron los 3 niveles estadísticamente en baremos: bajo, regular y alto.</p> <p>Dimensiones: Habilidades Personales: Habilidades que ayudan al individuo a auto conocerse, que definen a dicho indicador como la capacidad de identificar sus valores, posesiones y prioridades.</p>				
		<p>Habilidades Interpersonales: Habilidades para relacionarse de forma adecuada con los demás laboralmente, estableciendo una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia y motivación.</p> <p>Habilidades Grupales: Habilidades basadas en dar empuje a su equipo, y direccionar para su óptimo desempeño, a través de facultamiento, formación de equipos efectivos y liderar el cambio positivo.</p>				

Anexo 3: Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

Estimado/a participante,

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ () NO () doy mi consentimiento para continuar con la investigación que tiene por objetivo determinar el nivel de las habilidades del administrador en una entidad pública, Casma, 2022, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. Cualquier duda que les surja al contestar esta encuesta puede enviarla al correo: christianvlr@outlook.com y ronald.lopezcad@gmail.com

Teniendo en cuenta la siguiente escala de respuestas, responda:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLE: HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR						
DIMENSIÓN 01: HABILIDADES PERSONALES						
Nº	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Su jefe suele reconocer cuando se equivocan?					
2	¿Muestra su jefe una actitud profesional ante sus colaboradores?					
3	¿Su jefe suele recargarse de actividades laborales?					
4	¿Ante un problema en el trabajo, su jefe propone diversas alternativas de solución?					
DIMENSIÓN 02: HABILIDADES INTERPERSONALES						
Nº	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	¿Su jefe muestra interés e incentiva el intercambio de opiniones entre ambos?					
6	¿Suelo seguir completamente las indicaciones por parte de mi jefe?					

7	¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?					
8	Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?					
DIMENSIÓN 03: HABILIDADES GRUPALES						
Nº	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?					
10	¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?					
11	¿Su jefe es partícipe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?					
12	¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?					

Cuestionario en Google Forms

Cuestionario Para Medir La Variable Habilidales del administrador



llicanreimundijhonatan@gmail.com (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Marque la opción que mejor represente su estado con respecto a las interrogantes.

1. ¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca? *

HABILIDADES PERSONALES

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

<https://forms.gle/1iSbkvZczg7HxsyY8>

Anexo 4: Ficha Técnica del Instrumento

I. Datos informativos:

1.1. Técnica: Encuesta

1.2. Tipo de instrumento: Cuestionario

1.3. Lugar: Casma

1.4. Forma de aplicación: Individual

1.5. Autores: Llican Reimundi Christian y López Cadillo Ronald

1.6. Medición: Habilidades del Administrador

1.7. Administración: Encuestadores

1.8. Tiempo de aplicación: 15 minutos

II. Objetivo del instrumento:

El objetivo del instrumento tiene como finalidad determinar el nivel de las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.

III. Instrucciones

1. El cuestionario consta de 12 ítems correspondiendo 4 a Habilidades Personales, 4 a Habilidades interpersonales y 4 a Habilidades grupales.

2. El sistema de calificación para las 3 dimensiones es para 12 ítems:

Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en Desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5). Sumando un puntaje máximo de 60.

3. Los niveles para medir las habilidades del administrador se estableció en: Bajo, regular y alto.

Anexo 5: Análisis de Validez

Validador 1: Mg. Villar Castillo Freddy Luis

MATRIZ DE VALIDACIÓN - CUESTIONARIO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
					Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión			
										SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	Personales	Autoconocimiento	Habilidad que ayudan al individuo a auto conocerse e identificar sus valores, posesiones y prioridades.	1- ¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca?						X		X		X			
				2- ¿Muestra su jefe una actitud calmada ante escenarios complejos?						X		X		X			
		Manejo de estrés personal	Habilidad para afrontar basado en respuestas emocionales razonables,	3- ¿Su jefe suele recargarse de actividades laborales?							X		X		X		
		Soluciones analíticas y creativa de problemas	Habilidad determinante e innovador de hacer frente a las circunstancias atípicas.	4- ¿Ante un problema en el trabajo, su jefe propone diversas alternativas de solución?							X		X		X		
	Interpersonales	Comunicación de apoyo	Habilidad para establecer relaciones positivas y fortalecerlas haciendo notar el bajo desempeño del colaborador.	5- ¿Su jefe muestra interés e incentiva el intercambio de opiniones entre ambos?							X		X		X		
		Poder e influencia	Habilidad para hacer frente a las actitudes y	6- ¿Suelo seguir completamente las							X		X		X		

		comportamientos de los demás.	indicaciones por parte de mi jefe?															
		Motivación	Habilidad para comprometer e impulsar al personal de la organización.	7- ¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?							X		X			X		
		Manejo de conflictos	Habilidad para enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdos.	8- Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?							X		X			X		
	Grupales	Facultamiento y delegación	Habilidad de empuje a realizar las tareas sin alguna presión.	9- ¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?							X		X			X		
		Formación de equipo efectivos	Habilidad para mantener a un equipo direccionado y conectado entre sí y a los objetivos planteados.	10- ¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?								X		X			X	
		Liderar el cambio positivo	Habilidad para crear una agradable atmosfera laboral mediante comportamiento disruptivos y positivos.	11- ¿Su jefe es participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?								X		X			X	
				12- ¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?									X		X			X

ESCALA	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)
BAREMOS	BUENO (3)	REGULAR (2)		MALO (1)	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para Medir el Nivel de Habilidades del Administrador

OBJETIVO: Determinar el Habilidades del Administrador en los Directivos de una Entidad Pública, Casma, 2022

DIRIGIDO A: Trabajadores de una entidad pública.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Villar Castillo Freddy Luis

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Marque la casilla que represente mejor la calidad del instrumento de acuerdo al criterio de evaluación:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
				X



Mgtr. Freddy Luis Villar Castillo

DNI N° 08193124

Validador 2: Dra. Peña Romero Jaela

MATRIZ DE VALIDACIÓN - CUESTIONARIO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
					Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión			
										SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	Personales	Autoconocimiento	Habilidad que ayudan al individuo a auto conocerse e identificar sus valores, posesiones y prioridades.	1- ¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca?						X		X		X			
				2- ¿Muestra su jefe una actitud calmada ante escenarios complejos?						X		X		X			
		Manejo de estrés personal	Habilidad para afrontar basado en respuestas emocionales razonables,	3- ¿Su jefe suele recargarse de actividades laborales?							X		X		X		
		Soluciones analíticas y creativa de problemas	Habilidad determinante e innovador de hacer frente a las circunstancias atípicas.	4- ¿Ante un problema en el trabajo, su jefe propone diversas alternativas de solución?							X		X		X		
	Interpersonales	Comunicación de apoyo	Habilidad para establecer relaciones positivas y fortalecerlas haciendo notar el bajo desempeño del colaborador.	5- ¿Su jefe muestra interés e incentiva el intercambio de opiniones entre ambos?							X		X		X		
		Poder e influencia	Habilidad para hacer frente a las actitudes y	6- ¿Suelo seguir completamente las							X		X		X		

			comportamientos de los demás.	indicaciones por parte de mi jefe?														
		Motivación	Habilidad para comprometer e impulsar al personal de la organización.	7- ¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?							X		X			X		
		Manejo de conflictos	Habilidad para enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdos.	8- Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?							X		X			X		
	Grupales	Facultamiento y delegación	Habilidad de empuje a realizar las tareas sin alguna presión.	9- ¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?							X		X			X		
		Formación de equipo efectivos	Habilidad para mantener a un equipo direccionado y conectado entre sí y a los objetivos planteados.	10- ¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?								X		X			X	
		Liderar el cambio positivo	Habilidad para crear una agradable atmosfera laboral mediante comportamiento disruptivos y positivos.	11- ¿Su jefe es participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?								X		X			X	
				12- ¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?									X		X			X

ESCALA	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)
BAREMOS	BUENO (3)	REGULAR (2)		MALO (1)	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para Medir el Nivel de Habilidades del Administrador

OBJETIVO: Determinar el Habilidades del Administrador en los Directivos de una Entidad Pública, Casma, 2022

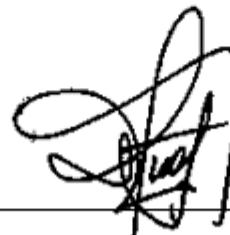
DIRIGIDO A: Trabajadores de una entidad pública.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Peña Romero Jaela

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctora en Administración

Marque la casilla que represente mejor la calidad del instrumento de acuerdo al criterio de evaluación:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
				X



Dra. Peña Romero Jaela

DNI N° 03894354

Validador 3: Dr. Salazar Llanos Juan Francisco

MATRIZ DE VALIDACIÓN - CUESTIONARIO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
					Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la variable y la dimensión			
										SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	Personales	Autoconocimiento	Habilidad que ayudan al individuo a auto conocerse e identificar sus valores, posesiones y prioridades.	1- ¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca?						X		X		X			
				2- ¿Muestra su jefe una actitud calmada ante escenarios complejos?						X		X		X			
		Manejo de estrés personal	Habilidad para afrontar basado en respuestas emocionales razonables,	3- ¿Su jefe suele recargarse de actividades laborales?							X		X		X		
				4- ¿Ante un problema en el trabajo, su jefe propone diversas alternativas de solución?								X		X		X	
	Interpersonales	Comunicación de apoyo	Habilidad para establecer relaciones positivas y fortalecerlas haciendo notar el bajo desempeño del colaborador.	5- ¿Su jefe muestra interés e incentiva el intercambio de opiniones entre ambos?							X		X		X		
				6- ¿Suelo seguir las								X		X		X	

		comportamientos de los demás.	indicaciones por parte de mi jefe?															
		Motivación	Habilidad para comprometer e impulsar al personal de la organización.	7- ¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?							X		X			X		
		Manejo de conflictos	Habilidad para enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdos.	8- Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?							X		X			X		
	Grupales	Facultamiento y delegación	Habilidad de empuje a realizar las tareas sin alguna presión.	9- ¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?							X		X			X		
		Formación de equipo efectivos	Habilidad para mantener a un equipo direccionado y conectado entre sí y a los objetivos planteados.	10- ¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?								X		X			X	
		Liderar el cambio positivo	Habilidad para crear una agradable atmosfera laboral mediante comportamiento disruptivos y positivos.	11- ¿Su jefe es participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?								X		X			X	
				12- ¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?									X		X			X

ESCALA	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)
BAREMOS	BUENO (3)	REGULAR (2)		MALO (1)	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para Medir el Nivel de Habilidades del Administrador

OBJETIVO: Determinar el Habilidades del Administrador en los Directivos de una Entidad Pública, Casma, 2022

DIRIGIDO A: Trabajadores de una entidad pública.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Salazar Llanos Juan Francisco

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Administración

Marque la casilla que represente mejor la calidad del instrumento de acuerdo al criterio de evaluación:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			X	



Dr. Salazar Llanos Juan Francisco

DNI N° 44137812

Anexo 6: Análisis de Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,851	0,859	11

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado
¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca?	44,33	14,095	,504	,866
¿Muestra su jefe, una actitud profesional ante sus colaboradores?	44,07	13,924	,638	,900
¿Su jefe suele evitar recargarse de actividades laborales?	44,67	13,667	,381	,889
Ante un problema en el trabajo, ¿su jefe propone diversas alternativas de solución?	44,80	12,314	,646	,946
¿Su jefe muestra interés e incentiva en el intercambio de opiniones entre ambos?	44,67	12,238	,819	,958
¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?	44,27	12,924	,648	,849
Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?	44,00	15,000	,356	,889
¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?	43,87	15,267	,486	,821
¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?	44,73	15,352	,131	,878
¿Su jefe es participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?	44,33	12,095	,856	,929
¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?	44,27	13,638	,632	,921

Anexo 7: Prueba Piloto

Nº ENCUESTADO	1. ¿Su jefe suele reconocer cuando se equivoca?	2. ¿Muestra su jefe, una actitud profesional ante sus colaboradores?	3. ¿Su jefe suele evitar recargarse de actividades laborales?	4. Ante un problema en el trabajo, ¿su jefe propone diversas alternativas de solución?	5. ¿Su jefe muestra interés e incentiva en el intercambio de opiniones entre ambos?	6. ¿Suelo seguir completamente las indicaciones por parte de mi jefe?	7. ¿Su jefe mantiene un ambiente de trabajo que le impulse a realizar sus labores?	8. Ante altercados o discusiones, ¿su jefe suele proponer alternativas de solución de forma parcial?	9. ¿Su jefe le brinda libertad para realizar sus actividades encomendadas?	10. ¿Su jefe logra impulsar a todo el equipo para alcanzar una meta propuesta?	11. ¿Su jefe es participe en la solución de los problemas que puedan presentarse en la entidad?	12. ¿Considera que su jefe, muestra actitudes positivas al iniciar y terminar la jornada laboral?	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
2	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	53
3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	49
4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	47
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	55
6	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	52
7	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	51
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	57
10	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	56
11	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	54
12	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	4	48
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
14	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57
15	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	53
	0.266667	0.20952	0.55238	0.57143	0.40952	0	0.40952	0.17143	0.066667	0.35238	0.40952	0.26667	14.6

suma de var/item	3.6857
k	12
alfa	0.8155

Anexo 8: Base de datos

DIMENSIONES	DIMENSIÓN 1				DIMENSIÓN 2				DIMENSIÓN 3				TOTAL	CATEGORIZACION
N° PREGUNTAS N° ENCUESTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	57	3
2	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	51	1
3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	49	1
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	47	1
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	54	2
6	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	50	1
7	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	49	1
8	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	57	3
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	57	3
10	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	53	2
11	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	52	2
12	4	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	50	1
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59	3
14	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57	3
15	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	53	2
16	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	57	3
17	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	54	2
18	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	49	1
19	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	52	2
20	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	49	1
21	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	53	2
22	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	54	2
23	5	5	3	3	3	5	4	5	4	5	5	5	52	2
24	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	52	2
25	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	55	3
26	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	50	1

27	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	51	1
28	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	56	3
29	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	52	2
30	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	51	1
31	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	55	3
32	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	53	2
33	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	51	1
34	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	54	2
35	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52	2
36	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	54	2
37	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52	2
38	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52	2

Anexo 9: Carta de autorización para la aplicación del instrumento

AUTORIZACIÓN DE ENCARGO PARA APLICAR INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales

Nombre de la Organización	RUC:
UGEL CASMA	
Nombre del Titular o Representante legal	
Nombres y Apellidos: GASTELO QUEZADA MONICA PATRICIA	DNI: 43108096

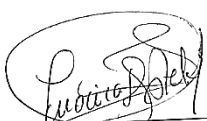
Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [], no autorizo [X] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación; sin embargo, se AUTORIZA aplicar el INSTRUMENTO (Cuestionario) para la recolección de datos:

Nombre del Trabajo de Investigación	
“Habilidades del Administrador en los Directivos de una Entidad Pública, Casma, 2022”	
Nombre del Programa Académico: Administración	
Autores:	DNI:
Llican Reimundi Christian Valentín	72451430
López Cadillo Ronald Jair	74632893

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chimbote, 24 de mayo del 2022


Firma: _____
Abog. Monica Patricia Gastelo Quezada
Especialista Administrativo I - Personal
UGEL CASMA
(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “f” **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución.** Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Anexo 10: Registro SUNEDU de Expertos

Validador 1: Mg. Villar Castillo Freddy Luis

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
VILLAR CASTILLO, FREDDY LUIS DNI 08193124	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTION EDUCATIVA Fecha de diploma: 16/12/2014 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU
VILLAR CASTILLO, FREDDY LUIS DNI 08193124	ECONOMISTA Fecha de diploma: 03/05/82 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU
VILLAR CASTILLO, FREDDY LUIS DNI 08193124	BACHILLER EN ECONOMIA Fecha de diploma: 07/09/78 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU

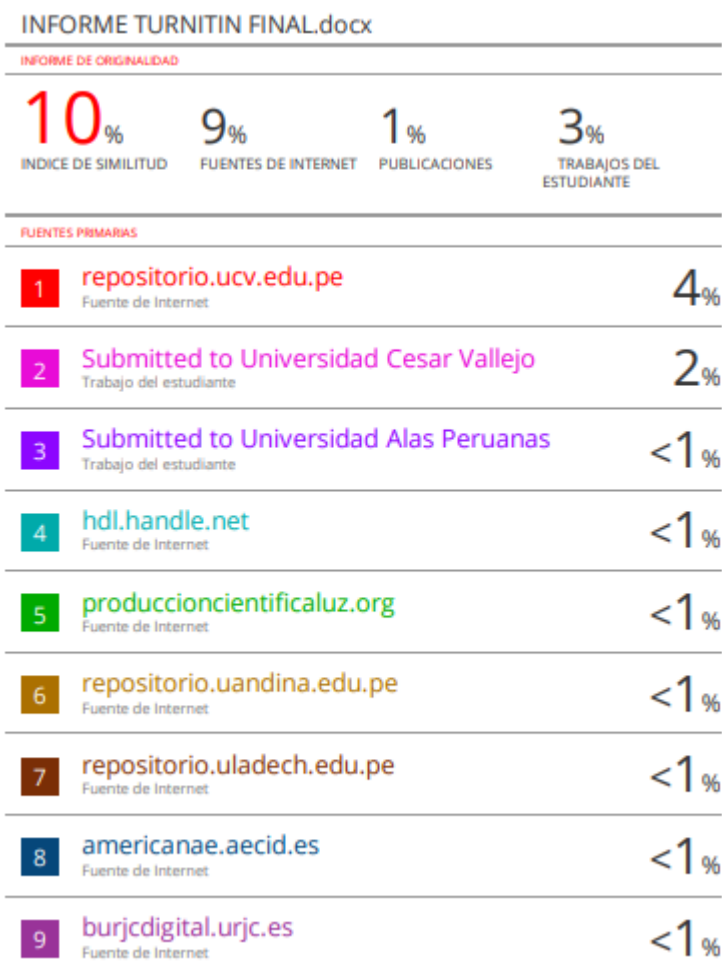
Validador 2: Dra. Peña Romero Jaela

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
PEÑA ROMERO, JAELA DNI 03894354	LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Fecha de diploma: 06/07/2006 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE PIURA <i>PERU</i>
PEÑA ROMERO, JAELA DNI 03894354	BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Fecha de diploma: 30/12/1999 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD DE PIURA <i>PERU</i>
PEÑA ROMERO, JAELA DNI 03894354	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRACION DE EMPRESAS Fecha de diploma: 30/12/1999 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD DE PIURA <i>PERU</i>
PEÑA ROMERO, JAELA DNI 03894354	MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Fecha de diploma: 11/05/2012 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
PEÑA ROMERO, JAELA DNI 03894354	DOCTORA EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 25/10/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 16/06/2014 Fecha egreso: 31/08/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

Validador 3: Dr. Salazar Llanos Juan Francisco

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
<p>SALAZAR LLANOS, JUAN FRANCISCO DNI 44137812</p>	<p>LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 14/07/2009 Modalidad de estudios: -</p>	<p>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i></p>
<p>SALAZAR LLANOS, JUAN FRANCISCO DNI 44137812</p>	<p>BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 26/03/2009 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	<p>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i></p>
<p>SALAZAR LLANOS, JUAN FRANCISCO DNI 44137812</p>	<p>MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA Fecha de diploma: 13/09/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 09/07/2014 Fecha egreso: 30/07/2016</p>	<p>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i></p>
<p>SALAZAR LLANOS, JUAN FRANCISCO DNI 44137812</p>	<p>DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 21/04/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 04/01/2017 Fecha egreso: 17/01/2020</p>	<p>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i></p>

Anexo 11: Reporte de Similitud Turnitin 10%



Nota. Para más información

https://drive.google.com/file/d/1pAjpDF-IAiQxtY9MRIQiy8ZQ6VM5CMk/view?usp=share_link

Anexo 12: Plan de mejora en las habilidades del administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022.

Plan de mejora para las habilidades del administrador	
Objetivo	
Incrementar el nivel de las habilidades del administrador	
Estrategia	
Impulsar el desarrollo de las habilidades del administrador por medio de orientación y espacios confortables.	
Actividad	Desarrollo
Desarrollar un manual de reclutamiento	Identificar las funciones técnicas y los roles directivos que tienen que cumplir para el desempeño del puesto.
Establecer ambientes y prácticas confortables	Brindar a los directivos, junto a sus equipos de trabajo, ambientes que propicien el desarrollo de un trabajo productivo; asimismo, implementar pausas activas que permitan el trabajo continuo libre de estrés y recarga.
Capacitación en inteligencia emocional y mindfulness	Contar con los servicios de un profesional experto en el tema sobre gestión de emociones que permita impulsar el aprendizaje y, sobre todo, que ayude a los directivos a adquirir buenas prácticas de cómo reconocer sus emociones, controlarlas y desempeñarse lo mejor posible. Esto, por medio de capacitaciones teórico – prácticas.
Talleres basados en dinámicas de grupo	Contar con un líder transformacional que oriente el liderazgo hacia el cambio positivo, mediante actividades que le permitan al directivo tomar acción sobre los roles que desempeñan, no solo son su persona o funciones administrativas (técnicas), sino también con sus colaboradores; la interacción que deben tener con ellos y cómo hacer que su dirección se oriente por medio de metas personales, profesionales a las de la entidad pública.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, URBINA SUASNABAR CRISTIAN, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades del Administrador en los directivos de una entidad pública, Casma, 2022", cuyos autores son LOPEZ CADILLO RONALD JAIR, LLICAN REIMUNDI CHRISTIAN VALENTIN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 02 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
URBINA SUASNABAR CRISTIAN DNI: 07975038 ORCID: 0000-0002-9127-1636	Firmado electrónicamente por: CURBINAS el 16-12- 2022 11:20:54

Código documento Trilce: TRI - 0468413