



# **Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Viviana Janeth Huatuco Nanzer

**ASESOR:**

Dr. Mitchell Alarcón Díaz

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**LIMA – PERÚ**

**2017**

.....  
**Dra. Lidia Neyra Huamani**  
**Presidente**

.....  
**Dr. Noel Alcas Zapata**  
**Secretario**

.....  
**Mgtr. Eliana Castañeda Núñez**  
**Vocal**

**Dedicatoria**

La presente tesis la dedico en primer lugar a Dios porque siempre me protege y me da fuerzas para seguir adelante, logrando pasar los obstáculos para cumplir mis metas.

También la dedico de una manera muy especial a mi padre, quien fue un profesional muy dedicado a su carrera, quien con sus enseñanzas y consejos logró en mí una persona fuerte y luchadora.

Y a mi madre por su dedicación y paciencia, pues siempre está pendiente de mi bienestar, al igual que a mi hermano por su compañía y apoyo incondicional.

### **Agradecimientos**

Agradezco a la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo por permitirme ser parte de la entidad educativa.

Muy agradecida también a los docentes que con sus enseñanzas y consejos me fueron capacitando para lograr culminar con éxito la maestría, como lo hizo el asesor de Tesis, Dr. Mitchell Alarcón Díaz.

Y un agradecimiento especial a Lucho por darme la iniciativa y motivación de seguir estudiando.

## Declaración Jurada

Yo Viviana Janeth Huatuco Nanzer, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10148586, con la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, ..... de ..... de 2017

Firma.....

Viviana Janeth Huatuco Nanzer

DNI: 10148586

## Presentación

Señores miembros del jurado

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo” sede en Lima norte, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en nueve capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población y el estudio censal, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validación y confiabilidad del instrumento, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. El tercer capítulo se explica sobre el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones, el séptimo capítulo son las referencias bibliográficas, en el octavo capítulo con los anexos correspondientes y se finaliza con el noveno capítulo en donde se presenta el Artículo científico.

## Tabla de contenidos

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1. Antecedentes	14
1.1.1. Antecedentes Internacionales	14
1.1.2. Antecedentes Nacionales	16
1.2. Bases Teóricas y fundamentación científica	18
1.2.1. Variable 1: habilidades gerenciales	18
1.2.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales	22
1.2.3. Variable 2: desarrollo organizacional	27
1.2.4. Dimensiones del desarrollo organizacional	32
1.3. Justificación	34
1.4. Planteamiento del problema	36
1.4.1. Formulación del problema	39
1.5. Hipótesis	39
1.5.1. Hipótesis general	39
1.5.2. Hipótesis específicas	39
1.6. Objetivos	40
1.6.1. Objetivo general	40
1.6.2. Objetivos específicos	40

<b>II. Marco metodológico</b>	<b>41</b>
2.1. Variables de investigación	42
2.2. Operacionalización de las variables	42
2.3. Metodología	44
2.4. Tipo de estudio	45
2.5. Diseño de investigación	45
2.6. Población y estudio censal	46
2.6.1. Población	46
2.6.2. Censo	47
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
2.7.1 Técnica	47
2.7.2. Instrumento	47
2.8. Validación y confiabilidad del instrumento	50
2.8.1. Validación del instrumento	50
2.8.2. Confiabilidad del instrumento	50
2.9. Métodos de análisis de datos	53
2.10. Aspectos éticos	53
<b>III. Resultados</b>	<b>54</b>
3.1. Descripción de Resultados	55
3.2. Prueba de Normalidad	60
3.3. Prueba de Hipótesis	61
<b>IV. Discusión</b>	<b>65</b>
4.1. Discusión de Resultados	67
<b>V. Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>72</b>
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	<b>75</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>82</b>
8.1. Matriz de consistencia	83
8.2. Instrumentos	89
8.3. Validez del instrumento por juicio de expertos	93
8.4. Solitud de permiso para efectuar encuesta	105
8.5. Baremo	106
8.6. Acta de aprobación de originalidad y pantallazo TURNITIN	116
<b>IX. Artículo científico</b>	<b>119</b>



## Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1 habilidades gerenciales.	42
Tabla 2. Operacionalización de la Variable 2 desarrollo organizacional.	44
Tabla 3. Población del personal que labora en las oficinas que conforman la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate.	46
Tabla 4. Ficha Técnica del instrumento de las habilidades gerenciales.	48
Tabla 5. Ficha Técnica del instrumento del desarrollo organizacional.	49
Tabla 6. Validez del instrumento Habilidades gerenciales.	50
Tabla 7. Validez del instrumento Desarrollo Organizacional.	50
Tabla 8. Escala de medición para confiabilidad.	51
Tabla 9. Confiabilidad por Alfa de Cronbach de las habilidades gerenciales.	52
Tabla 10. Confiabilidad por Alfa de Cronbach del desarrollo organizacional.	52
Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable habilidades gerenciales.	55
Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades personales.	56
Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades interpersonales.	57
Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades grupales.	58
Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable desarrollo organizacional.	59
Tabla 16. Pruebas de normalidad de las variables.	60

Tabla 17. Cuadro del grado de relación Rho.	61
Tabla 18. Correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.	62
Tabla 19. Correlación entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional.	63
Tabla 20. Correlación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional.	64
Tabla 21. Correlación entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional.	65

### Lista de figuras

	Página
Figura 01. Modelo de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011).	25
Figura 02. Características del desarrollo organizacional de Davis y Newstrom (2011).	30
Figura 03. Niveles en valores porcentuales de la variable habilidades gerenciales.	55
Figura 04. Niveles en valores porcentuales de la variable desarrollo organizacional.	56
Figura 05. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades personales.	57
Figura 06. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades interpersonales.	58
Figura 07. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades	

## Resumen

El presente proyecto de investigación cuantitativa que según Valderrama (2013), lo define como: "...un documento que el investigador elabora con el fin de precisar el problema que se pretende investigar.", se desarrolló en base a una problemática principal existente en la Gerencia de Desarrollo Urbano, en donde los funcionarios deben obligadamente contar con habilidades gerenciales para lograr que en sus oficinas se desarrolle las actividades satisfactoriamente y así cumplir con sus metas, sacando adelante a la organización de la entidad y sobretodo en bienestar de la comunidad; por ese motivo se tiene como objetivo general, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

El método utilizado fue el hipotético deductivo, mediante una investigación básica de diseño no experimental, transversal de tipo correlacional. La población elegida forma parte del personal que labora en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU), conformada por 120 trabajadores.

La técnica utilizada fue mediante un estudio censal, por medio de instrumentos conformados por dos cuestionarios de 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas para la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios que dirigen la Gerencia con relación al desarrollo organizacional de la entidad.

Mediante análisis estadístico se describió la primera variable con sus respectivas dimensiones y asimismo la segunda variable, luego se desarrolló la correlación de variables y dimensiones por medio de la prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de Spearman.

Al final se concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales como también sus dimensiones como son las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Palabras Clave:** habilidades gerenciales, desarrollo organizacional.

## **Abstract**

The present quantitative research project that according to Valderrama (2013), defines it as: "... a document that the researcher elaborates in order to specify the problem that is intended to investigate." It was developed based on an existing main problematic In the Urban Development Management, where the civil servants must have the managerial abilities to achieve that in their offices the activities are developed satisfactorily and thus to fulfill its goals, taking ahead the organization of the entity and on the welfare of the community ; For this reason, the general objective is to determine the relationship between managerial skills and organizational development in the Municipality of Ate - 2016.

The method used was the hypothetical deductive, through a basic research of non-experimental, cross-sectional, correlational type design. The chosen population forms part of the personnel that works in the offices of the Management of Urban Development (GDU), conformed by 120 workers.

The technique used was a census study, using instruments composed of two questionnaires of 20 questions for the first variable and 30 questions for the second variable, in order to measure the managerial abilities of the officers who direct the Management in relation to the Organizational development of the entity.

Statistical analysis described the first variable with its respective dimensions and the second variable, and then the correlation of variables and dimensions was developed by means of the hypothesis test using the Spearman coefficient.

In the end, it was concluded that there is a positive relationship between managerial skills as well as their dimensions such as personal, interpersonal and group skills with organizational development in the Municipality of Ate - 2016.

**Key words:** managerial skills, organizational development.

# **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

Respecto al tema de Investigación titulada, las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016, se tiene referencia de algunos estudios como los siguientes:

### **1.1.1. Antecedentes Internacionales**

Herrera (2012), en su investigación para obtener el título de Master en Administración de Negocios – MBA de la Universidad Politécnica Salesiana, Quito–Ecuador, presentó la Tesis titulada *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la ciudad de Quito provincia de Pichincha*. El objetivo general fue crear un sistema organizacional donde se desarrolle y se defina toda la gestión de la gerencia y la alta dirección en SERVICONZA. El trabajo de tesis que desarrolló fue una investigación descriptiva de tipo experimental, en la cual se recopiló información para proponer un diseño de manual para que la compañía en estudio sea de éxito y asimismo se aplique en otras empresas. De acuerdo al diagnóstico de la compañía, se llegó a la conclusión que no tenía bien definida la misión, la visión, los valores y los principios, por lo que carecían de todos los elementos que sirven para que una empresa tenga prestigio.

Alcón (2014), en su investigación para optar el grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo – Venezuela, presentó la Tesis titulada *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estados Cojedes*. El objetivo general fue describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes. El tipo de estudio de investigación fue descriptiva, de campo y de diseño no experimental, con una población de 19 docentes encuestados a través de un cuestionario. Como conclusión se determinó que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuadas y no existe trabajo en equipo dentro de la organización porque el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Peñaloza (2014), en su investigación para optar el título de Magíster de Scientiarum en Educación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia, Maracaibo – Venezuela, presentó la Tesis titulada *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. El objetivo general fue analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1. El estudio de investigación fue de tipo descriptivo de campo con un diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 5 directivos y 46 docentes dando un total de 51 encuestados a través de un cuestionario. Como conclusión se evidenció que los directivos y docentes manifestaron que siempre se identifican y se determinan los indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales, en donde se presentó algunas debilidades de los docentes en cuanto a determinar sus habilidades técnicas y conceptuales, y en las barreras físicas de las relaciones interpersonales, asimismo los directivos presentaron debilidad en identificar la comunicación asertiva.

Paredes, Mendoza y Alarcón (2016), en su investigación para optar el grado de Doctor en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León – México, presentó la Tesis titulada *Diseño, validación y confiabilidad de un instrumento para medir la relación de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las Pymes dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México*. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las Pymes dedicadas al comercio de Ciudad Obregón Sonora con el funcionamiento de los procesos administrativos. El tipo de investigación que se realizó fue correlacional de enfoque cuantitativo y el diseño fue no experimental, la población del estudio a analizar fueron los mandos medios, directivos y gerentes de las Pymes, de las cuales se sacó una muestra con un resultado de 93 directivos. Se concluyó que estadísticamente los resultados son positivos indicativos, el cual afirma que existe una relación directa entre las variables.

Pereda (2016), en su investigación para optar el grado de Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas del Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba – España, presentó la tesis titulada *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. El objetivo principal es identificar las habilidades directivas con mayor valor para los empleados públicos para explorar sus valoraciones y percepciones. El método de investigación que utilizó fue el científico de enfoque cuantitativo, mediante la realización de 1,363 encuestas a los empleados públicos de cuatro administraciones existentes en la provincia de Córdoba – España como son; la estatal, la autonómica, la local y la universitaria. Para el análisis se utilizaron métodos estadísticos descriptivos. Como conclusión final se afirmó que existe una estrecha relación entre la administración pública, como también el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia del directivo responsable de un sin número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño laboral.

### **1.1.2. Antecedentes Nacionales**

Fartolino (2013), en su investigación para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad de la Amazonia Peruana-Iquitos, presentó la tesis titulada *Influencia de las Habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales – Municipalidad de Maynas – 2012*. El objetivo principal fue determinar la relación de influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales. El método de investigación fue de tipo y diseño correlacional, en donde se analizó estadísticamente la correlación entre las dos variables utilizando como instrumento un cuestionario para una población conformada por 65 funcionarios, de las cuales se aplicó una muestra de 30 individuos. Como conclusión se demostró que de acuerdo a la hipótesis general, existe una relación de influencia entre las variables habilidades gerenciales y la gestión de programas sociales, en cuanto a las hipótesis específicas de las dimensiones, el resultado estadístico de la primera y la segunda fueron rechazadas, mientras que la tercera, cuarta y quinta fueron aceptadas.



Aguilar y Guerrero (2014), en su investigación para optar el grado de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales de la Universidad César Vallejo, presentó la tesis titulada *Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. El objetivo principal fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas de los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente. El método de investigación fue de tipo descriptivo y correlacional causal, donde se buscó hallar la relación entre la variable habilidades directivas y la satisfacción laboral. Se realizó una muestra de 320 docentes, por lo que se utilizó la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple. Se concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes.

Núñez (2015), en su investigación para optar el grado de Magister en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo, presentó la tesis titulada *Habilidades directivas en los trabajadores del CAP III Alfredo Piazza Roberts–EsSalud – 2015*. El objetivo general fue determinar el nivel de habilidades directivas de los trabajadores. El diseño de estudio fue una investigación no experimental, cuantitativa, de tipo descriptivo transversal. Mediante un estudio censal se encuestó a 65 trabajadores del CAP III Alfredo Piazza Roberts – EsSalud. Concluyó que la mayoría de trabajadores presentan niveles medios a bajos de desarrollo de habilidades directivas expresadas en su dimensión personal, interpersonal y grupal.

Gárate (2015), en su investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, presentó la tesis titulada *El liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en opinión de los servicios públicos del gobierno regional de Tacna – 2014*. El objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional según la opinión de los servidores públicos. El método de investigación fue de tipo básica de naturaleza descriptiva y correccional, el diseño de investigación fue no experimental corte transversal y correlacional. Mediante

un estudio censal se encuestó a una población conformada por 272 servidores públicos del gobierno regional de Tacna. La conclusión general fue que existe una relación positiva media entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, ya que de acuerdo a las encuestas realizadas a los servidores, dieron como opinión que existe un nivel medio en las acciones de los servidores públicos.

Otárola (2016), en su investigación para optar el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, presentó la tesis titulada *Habilidades gerenciales del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 21, Comas, 2015*. El objetivo general fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales desarrolladas por los directores en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas. El método de investigación fue hipotético – deductivo, mediante un estudio censal se encuestó a una población conformada por 136 docentes del nivel secundario, se calificó mediante medición de escala de opinión. En conclusión se confirmó como resultado de que los directores que forman parte de la gestión educativa de la RED 21 del distrito de Comas, existe una influencia positiva de sus habilidades gerenciales sobre el nivel de desempeño.

## **1.2. Bases Teóricas y fundamentación científica**

### **1.2.1. Variable 1: habilidades gerenciales**

La primera variable está compuesto por dos términos que son los siguientes:

#### **Habilidad**

Según Danilov y Skatkin (1981), consideran la habilidad como un concepto pedagógico extraordinariamente complejo y amplio: “es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.” (p. 127).

Knapp (2007), nombrado por Madrigal (2009), nos dice que la habilidad es la capacidad de un individuo que se adquiere por medio del aprendizaje, produciendo resultados anticipados con certeza máxima, mucha seguridad, con menos tiempo de solución y poca tensión en resolverlo económicamente. (p. 1).

De acuerdo a Ovejero (1987), la habilidad es: "...la posesión o no posesión de ciertas capacidades y aptitudes necesarias para cierto tipo de ejecución." (p. 224).

## **Gerencia**

Según Padilla (1990), citado por Chirinos y Rincón (2006), nos define como un arte y una ciencia donde el gerente se involucra construyendo un conjunto de conocimientos para que su equipo de trabajo logre cumplir sus objetivos de la organización. (p. 7).

Para Sallenave (2002), la gerencia "...es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad." (p. 1).

Márquez (2008), nos afirma: "...La gerencia es la acción humana, que consiste en alcanzar objetivos organizacionales, y éstas, a la vez son subsistemas o dimensiones de una realidad social;..." (p. 24).

Las definiciones de la variable de acuerdo a los autores son las que siguen:

## **Habilidades directivas o gerenciales**

Whetten y Cameron (2011) define las habilidades directivas o gerenciales como grupos de acciones o conductas controlables que se identifican, conduciendo a dar resultados que los individuos deseen. (p. 8).

Madrigal (2009) nos afirma: "...las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza." (p. 1).

Para Sisk y Sverdlik (1976) la habilidad gerencial es un arte porque hoy en día las personas que la poseen lo demuestran naturalmente, esta especie de don es muy especial porque de esta manera se sabe manejar sin problemas los negocios o empresas. También se considera una ciencia porque en la actualidad existen carreras profesionales relacionadas a esta capacidad, ya que aquella persona que desea dedicarse a la gerencia debe estar capacitada. (p. 342).

### **Importancia de las habilidades gerenciales**

Cuevas (2012), nos dice que las habilidades gerenciales dan la viabilidad mediante el cual las estrategias que son las herramientas utilizadas en la administración se conjugan con los atributos de la personalidad y como producto aparecen los resultados eficaces para producir resultados eficaces y eficientes en las organizaciones. Una gestión de cualquier organización llevada con habilidad será siempre una gran competencia para la administración. Las organizaciones que desean o buscan tener éxito, deben tener gerentes hábiles y competentes. El grado de compromiso por parte de ellos es demostrar que existen competencias personales por medio de las habilidades gerenciales, como estrategia vital para el desarrollo y alcance de objetivos. Los gerentes que logran que sus empresas sea un éxito, se caracterizan por demostrar su capacidad, creatividad e innovación. La ventaja de un jefe ante sus trabajadores, es que sepa delegar sus responsabilidades y que a la vez demuestre con el ejemplo. En conclusión podemos decir que las habilidades gerenciales son importantes porque forman parte de la construcción de una organización que se destaca por tener una administración efectiva. (p.14).

### **Características de las habilidades gerenciales**

Según Whetten y Cameron (2011), las principales características de las habilidades gerenciales son las siguientes:

- Son conductuales, por las acciones identificables que conducen a resultados observados por otros.
- Son controlables, por el desempeño de las conductas que se encuentra bajo control.
- Se pueden desarrollar por medio del desempeño y pueden mejorar.
- Están interrelacionadas y sobrepuestas, ya que las habilidades son dependientes y a veces son contradictorias o paradójicas, porque las habilidades a veces parecen ser incompatibles. (p. 8).

### **Teorías sobre las habilidades gerenciales**

Las teorías más resaltantes son las siguientes:

Rice (1997) explica, que en la *Teoría del Aprendizaje Social de Skinner* se afirma que las habilidades se aprenden del entorno social, porque es parte de nuestra conducta y ésta se regula de acuerdo a las consecuencias vividas en nuestro entorno en donde se desarrollan. Mediante investigaciones se demostró que la conducta está en función de los antecedentes, cuyas consecuencias son positivas y refuerzan nuestro comportamiento. Las habilidades sociales se adquieren por medio del aprendizaje observacional o sea mediante retroalimentaciones interpersonales. (p. 37).

Según Yubero y Larrañaga (1996), la *Psicología social industrial de Argyle y Kendon*, es un modelo ergonómico hombre-máquina, en donde se aplica los comportamientos o habilidades sociales con los cuales se integran las conductas motoras, los procesos perceptivos y los mecanismos cognitivos, mediante la comunicación. (p. 143).

Para Clonninger (2002), la *teoría de Maslow*, plantea que los valores humanos se presentan cuando tienen necesidades o dificultades, los prioriza y se vuelven más importantes, tratan de superarse y logran obtener habilidades como la creatividad mediante las motivaciones. (p. 464).

### **1.2.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales**

De acuerdo a Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales o directivas están conformadas por tres grupos que son las habilidades personales, interpersonales y grupales.

#### **Habilidades personales**

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades personales como aspectos que posee un individuo, que no implica a otras personas, ya que son actitudes administrativas del propio yo. (p. 17).

Las habilidades personales son las siguientes:

*El desarrollo del autoconocimiento*, es una habilidad que forma parte de nuestra inteligencia emocional, que se puede desarrollar a lo largo de nuestras vidas con esfuerzo concertado. (p. 6).

*El manejo del estrés personal*, es la capacidad que un individuo posee para controlar las reacciones negativas que provoca el estrés. Esta acción la puede desarrollar técnicamente logrando reducirla en poco tiempo. (p. 106).

*Solución analítica y creativa de problemas*, es una capacidad que se desarrolla por etapas, solucionar cualquier problema está presente en cualquier individuo durante toda su vida y cuando se presenta en una organización, el líder debe conocer los métodos para saber manejarlos. (pp. 160-178).

Otros autores definen las habilidades personales afirmando lo siguiente:

Lewis y Crozier (2004) nos afirman que son capacidades que una persona posee, formadas por un conjunto de cualidades y capacidades que aplicadas en el trabajo de equipo, forman parte del inicio del proceso de evaluación del personal para lograr efectividad laboral. (pp. 15 -16).

Como también De la Cruz (2014) nos afirma que son habilidades innatas, de características genéticas que una persona posee desde su nacimiento, las cuales se van desarrollando por medio de las experiencias de la vida. (p. 16).

### **Habilidades interpersonales**

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades interpersonales son aquellas que principalmente se centran en asuntos de aspecto social y que surgen cuando se interactúa con los demás. (p. 17).

Las habilidades interpersonales se presentan de la siguiente manera:

*Dirección, orientación y comunicación de apoyo*, preserva positivamente una relación justo en el momento de que se presentan problemas, en donde se consigue que los asuntos difíciles se resuelvan, logrando que la relación se fortalezca, en resumen son actividades que el líder lo transmite o los aplica para cambiar las actitudes negativas de los empleados. (pp. 215 - 217).

*Obtención de poder e influencia*, es una capacidad que sirve para transformar el poder en influencia dependiendo del consentimiento de los demás mediante el apoyo y el compromiso. (p. 266).

*Motivación a los demás*, es cuando el líder mantiene una aptitud y destreza innata en lograr que sus empleados obtengan el deseo y compromiso para desempeñarse laboralmente, manifestado mediante el esfuerzo en el trabajo. (p. 300).

*Manejo de conflictos*, nos dicen que la mayoría de los directivos tratan de eludir los conflictos, pero la solución es lograr mitigar ese conflicto interpersonal, evitando el desacuerdo, la apatía y la falta de compromiso. (p. 345).

Otros autores definen las habilidades interpersonales como:

The Blokehead (2016), nos dice que son habilidades de la vida diaria en donde se interactúa con otras personas. (p. 8).

De acuerdo a Zenger y Folkman (2008) estas habilidades, son un conjunto de competencias que un líder efectivo posee, para lograr correlacionarse con los demás dentro de un grupo de trabajo. (p. 86).

### **Habilidades grupales**

Whetten y Cameron (2011) afirman que las habilidades grupales se manifiestan cuando existe un líder que forma parte del equipo dentro de un grupo de personas. (p. 17).

De acuerdo a Whetten y Cameron, (2011), las habilidades grupales son las que siguen a continuación:

*Facultamiento y delegación*, en donde el facultamiento es una habilidad basada en un conjunto de suposiciones que un líder delega dándole a sus empleados la libertad de realizar con éxito sus labores a como lo han deseado. (p. 401).

*Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo*, se logra por medio de la interacción de grupos de personas interdependientes, que realizan conjuntamente actividades comprometiéndose a ser una única entidad. (p. 451).

*Liderar el cambio positivo*, tiene que ver con el liderazgo que es un término que describe el comportamiento de un líder. Y lograr un liderazgo bueno, significa lograr desempeñarse con éxito en la organización, sobre todo a nivel económico. (p. 490).



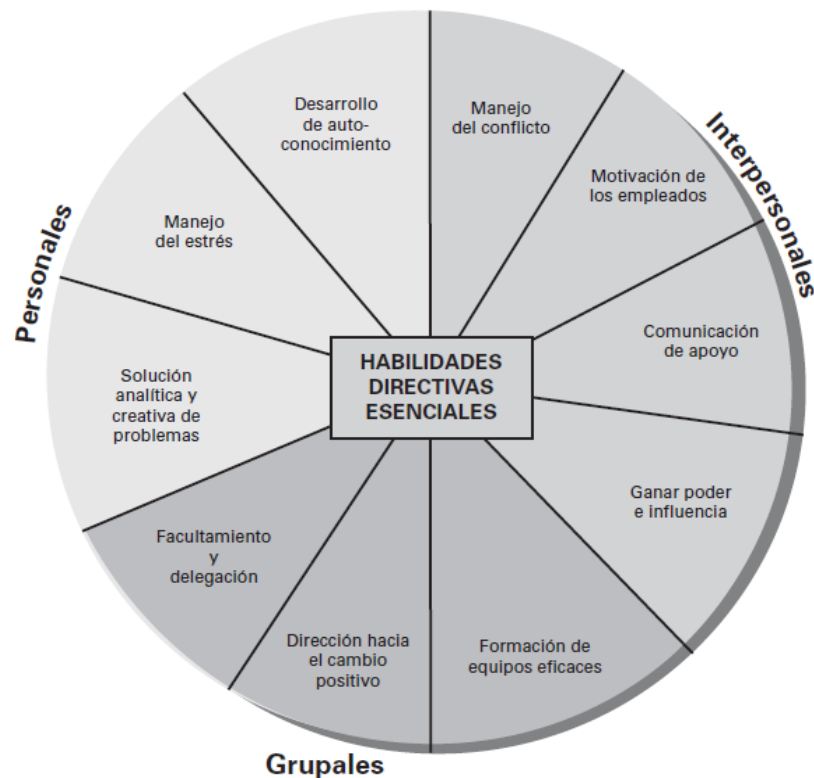


Figura 01. Modelos de habilidades gerenciales de Whetten y Cameron (2011).

Asimismo existen otras definiciones de las habilidades grupales como:

Según Van-der Hofstadt y Gómez (2013), son habilidades básicas que un profesional debe tener para desarrollarse como líder dentro de un equipo de trabajo, la cual debe fomentar la cooperación y la comunicación entre los miembros del equipo. (p. 319).

Para Rodríguez y Vásquez (2008), es cuando la persona se comunica relacionándose con otros miembros del equipo, establece relaciones y alianzas, así ejerce su autoridad y de qué manera interviene para darles confianza a los demás. (p. 162).

### Otras clasificaciones de las habilidades gerenciales

Katz (1955) clasifica las habilidades gerenciales en cuatro tipos:

**Habilidades Técnicas:** Son aquellas que se desarrollan mediante la creación de competencias como las finanzas o la producción.

**Habilidades Humanas:** Son las que se relacionan con el entorno social y como estrategia principal para sacar adelante una organización mediante la motivación a los demás.

**Habilidades Conceptuales:** Es cuando se evalúa sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización para analizarlo y lograr mediante soluciones estratégicas un buen resultado.

**Habilidades Administrativas:** Son las actividades que se realizan en una organización, se pueden relacionar por medio de la conceptualización pero es complicado atender o resolver en el momento una dificultad que se presente en el trabajo. (p. 5).

Asimismo, Madrigal (2009) presenta otros tipos de habilidades gerenciales entre las más destacadas tenemos:

*Habilidades sociales*, son acciones de intercambio y convivencia, en donde uno se relaciona con las demás personas y viceversa.

*Habilidades académicas*, es la capacidad de analizar, hacer comparaciones, juicios, críticas, etc.

*Habilidades prácticas*, es un hábito en saber aplicar, emplear e implementar.

*Habilidades de liderazgo*, es saber dirigirse a un equipo de trabajo, guiándolos, impulsándolos y motivándolos hacia un bien común.

*Habilidades empresariales*, se refiere al jefe emprendedor que proyecta un negocio o empresa con nuevas alternativas e ideas. (p. 3).

### **1.2.3. Variable 2: desarrollo organizacional**

La segunda variable proviene de la siguiente palabra:

#### **Organización**

Según Iborra, et al. (2014), la organización es: "... un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado". (p. 7).

Parsons (1960) afirma: "...las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos." (p. 19).

Para Reyes (2004), la organización es: "...la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia." (p. 62).

Existen varios autores que definen esta variable, las más destacadas son:

#### **Desarrollo Organizacional**

Zambrano (2011), nos explica que el desarrollo organizacional es un proceso activo presente en la gestión pública, la cual determina las funciones y tareas de los gobernantes con el fin de obtener productos de calidad, con bajos costos y ahorro de tiempo. (p. 326).

Para Faria (2004), es un proceso en donde se presentan cambios mediante un plan con un sistema abierto de aspecto social y técnico, la cual tiende a aumentar la eficacia y la salud de la organización asegurando el crecimiento mutuo de los empleados que la conforman. (p. 30).

Según Bennis (1973), citado por Garzón (2005), afirma que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, mediante estrategias complejas, cuya finalidad es mejorar la estructura de la organización mediante nuevas creencias, actitudes y valores, para que puedan adaptarse a desarrollarlas con nuevas tecnologías como parte de un reto. (p. 37).

### **Importancia del desarrollo organizacional**

Garzón (2005), nos explica que el desarrollo organizacional es importante porque procede del talento humano, ya que la organización puede decidir entre el éxito o el fracaso. Esta acción depende de su estructura que deben seguir los equipos de trabajo, en donde deben prevenir conflictos y darles solución, resolviéndolos de la manera más rápida. (pp. 40 - 41).

### **Características del desarrollo organizacional**

Según Davis y Newstrom (2011), el desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

*Tiene valores humanísticos*, porque existen creencias positivas sobre el potencial de los empleados y un deseo por ver cómo van creciendo efectivamente, renovando sus capacidades, ampliando sus habilidades y aumentando sus aportes a la empresa o institución.

*Está orientada a los sistemas*, ya que la organización utiliza herramientas tecnológicas logrando que tenga una estructura influyente entre las relaciones laborales de los equipos de trabajo, que sean personas que trabajen en conjunto con eficacia.

*Utiliza una agente del cambio*, mediante un consultor externo independiente a la organización que se encargará de lograr un ambiente de estimulación dentro del grupo de trabajo, como también coordinar con la administración los cambios que se presenten en la entidad.

*Se puede realizar soluciones a los problemas*, por medio de un proceso en donde se investiga, se evalúa la situación real y se dan soluciones estratégicas, como también se capacita a los empleados para que se estimulen identificando los problemas y actúen logrando hábilmente obtener sus propios retos.

*Existe aprendizaje a través de las experiencias*, en donde los empleados participan aprendiendo a salir de conflictos o situaciones negativas de su entorno laboral, como también mediante entrenamientos experimentan cambios positivos en sus comportamientos que los ayuda a enfrentar problemas y de esta manera van adquiriendo experiencia.

*Retroalimentación*, en donde los empleados fundamentan sus propias decisiones para conseguir datos concretos, mejoran su comportamiento estimulándose, realizando acciones autocorrectivas, logrando que sean más desenvueltos y logren ser más eficaces en cualquier situación que tengan que afrontar.

*Se orienta hacia la contingencia*, porque los procedimientos son situacionales, flexibles y pragmáticos, estas acciones se adaptan a las necesidades, logrando analizar alternativas para plantear soluciones a los problemas.

*Construcción de mejores equipos de trabajo*, proponiendo cooperación, integración y superación en las acciones que realizan los miembros del equipo logrando grupos más fortalecidos para bienestar de la organización. (pp. 373 - 375).



*Figura 02.* Características del desarrollo organizacional de Davis y Newstrom (2011).

### **Principios del desarrollo organizacional**

Según Guizar (2013), el desarrollo organizacional sirve para obtener resultados positivos dentro de una organización, porque se maneja con estrategias, esta actividad se realiza en base a principios que ayudan a que los equipos de trabajo laboren con más motivación y son los siguientes:

- El hombre es bueno por naturaleza.
- Se consideran a los individuos como seres humanos.
- Las personas pueden mejorar, cambiar y desarrollarse, mediante un proceso de crecimiento.
- Se aceptan plenamente las diferencias individuales.
- Se emplean estatutos para alcanzar objetivos en la organización.
- Existen expresiones adecuadas mediante los sentimientos que ayudan a dar confianza entre las personas.

- Disposición de desear la aceptación de los riesgos.
- Énfasis primordial en la colaboración entre personas.
- Se visualiza al individuo como una persona integral.
- Se desempeña una conducta auténtica mediante actitudes y comportamientos positivos. (P. 9).

### **Teorías del desarrollo organizacional**

De acuerdo a Castillo (2015), nos hace dos comparaciones entre las teorías de Taylor y Fayol de la siguiente manera:

*La teoría de Administración Científica de Frederick Taylor*, de familia de cuáqueros fundador de la Administración Científica que vivió en la época de la Revolución Industrial. Su teoría sobre el desarrollo organizacional, trata de explicar que la organización y la administración tienen aspectos netamente científicos como también empíricos, para él, la improvisación cede el lugar de la planeación y el empirismo cede a la ciencia.

*La teoría Clásica de Henri Fayol*, quien es el precursor de la teoría administrativa, para él la organización científica se desarrolla mediante un enfoque rígido y mecanicista, se considera al hombre desde un punto de vista atomista y simplista. (pp. 6 - 8).

Colom (2015), nos habla de otra teoría también importante:

*La teoría de relaciones humanas de Elton Mayo*, quien fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, él crea esta teoría neoclásica, en donde lo más importante es el ser humano, investiga las organizaciones psicológicamente, indicando que, sí existe cooperación y motivación en el entorno laboral, entonces habrá más producción. (p. 73).

Asimismo, según Ateidnem (2010), nos explica sobre una nueva teoría:

*La creación del National Training Laboratory de Bethel*, es un movimiento del desarrollo organizacional que surgió desde 1962, se inició evaluando un conjunto de ideas complejas referentes al hombre, a su organización y a su ambiente, para propiciar sus potencialidades mediante el crecimiento y el desarrollo. El desarrollo organizacional se define como un desdoblamiento práctico y operacional que es parte de la Teoría del Comportamiento con un enfoque sistemático. (p. 1).

#### **1.2.4. Dimensiones del desarrollo organizacional**

De acuerdo a Zambrano (2011), el desarrollo organizacional está conformado por cinco elementos y son los que se definen a continuación:

##### **Eficacia**

Zambrano (2011), afirma: “Los indicadores de eficacia miden el nivel de logro o alcance del objetivo, meta, producto y resultado durante un periodo parcial o completo...” (p. 235).

Fernández y Sánchez (1997), lo definen como el grado de cumplimiento y de correspondencia de un sistema de significados presentes en una organización que se convierten en una realidad objetiva. (p. 55).

Para Merli (1997), la eficacia es: “...la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo.” (p. 1).

##### **Eficiencia**

Zambrano (2011), afirma: “El nivel de eficiencia de un gobierno viene dado por el funcionamiento del sistema de petición y rendición de cuentas.” (p. 10).



Lusthaus (2002), lo define como la unidad de medida que califica los resultados de una organización. (p. 123).

Para Losada (1999). La eficiencia es una medida resultante de una relación entre los recursos aplicados en una actividad y los resultados obtenidos de una gestión. (p. 39).

## **Efectividad**

Zambrano (2011), afirma que la efectividad es un indicador con el cual es posible hacer el seguimiento, la medición, la rendición de cuentas y los resultados mediante la expresión del impacto social y económico de la gestión de una institución pública. (p. 228).

Según Churchill et al. (2000), citado por Fuentes (2012), afirman: “La efectividad es la suma de las valoraciones totales de los resultados de la organización...” (p. 51).

Para Sols (2000), la efectividad es: “...la relación entre las prestaciones reales de un sistema y las que se habían requerido de él. En cuanto mayor medida satisface un sistema lo que de él se ha requerido, más efectivo es para su usuario.” (p. 39).

## **Calidad**

Según Zambrano (2011), el indicador de la calidad sirve para medir el producto que satisface a un cliente. “...La calidad de la oficina del gobernante la determinan los sistemas de dirección y la demanda por planificación.” (p. 23).

Para Álvarez, J., Álvarez, I. y Bullón (2006), la calidad forma parte de un sistema de gestión de una organización que elabora un producto o presta un servicio, que permite optimizar los objetivos del desarrollo, mediante un control de las tareas que se realizan para llegar a un resultado. (p. 1).

Alcalde (2009). Lo define como: "...la capacidad que tiene un ser humano por hacer bien las cosas." (p. 2).

También afirma que la calidad ha evolucionado desde sus orígenes, la cual en sus inicios fue una necesidad de control e inspección, que luego se convirtió en algo elemental para que las empresas sobrevivan, logrando aumentar expectativas y cambios orientados para que el cliente se encuentre satisfecho. (p. 5).

## **Economía**

Según Zambrano (2011), con la economía podemos medir el uso oportuno de los recursos de una institución. (p. 24).

Para Schettino (2002), la economía es una ciencia que estudia la manera de como la escasez de los recursos se emplean en la satisfacción de las necesidades de las personas, en donde la producción y el consumo de los bienes juega un papel interesante, como también las actividades que tienen como objetivo facilitar las operaciones que se realizan en las instituciones. (pp. 3-4).

Según Robins (1932), citado por Barbé (1993): "La economía es el estudio de la conducta humana como relación entre fines y medios escasos que tienen aplicaciones alternativas." (p. 8).

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

Gómez (2013), afirma lo siguiente: "Se dice que una investigación tiene justificación teórica cuando cuestiona una teoría, cuando completa una teoría o cuando el investigador propone nuevos paradigmas...O cuando el investigador formula una reflexión epistemológica..." (p. 54).

La presente investigación se justifica teóricamente porque se quiere lograr mediante un fundamento conceptual analizar las habilidades gerenciales y sus dimensiones del gerente y subgerentes de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano, las cuales deben aplicarse en las funciones que tiene cada uno de los funcionarios a cargo como parte del desarrollo organizacional de la Gestión de la Municipalidad Distrital de Ate. De acuerdo a lo que se ha investigado, las habilidades vienen a ser los instrumentos principales para llegar al éxito en cualquier centro laboral, ya que no solo se refleja psicológicamente en las personas desde que nacen como parte de su personalidad, sino que también se desarrolla y evoluciona socialmente, es por eso que estas capacidades adquiridas deben mejorarse con la práctica y mediante capacitaciones.

### **Justificación práctica**

Bernal (2006) afirma: “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo.” (p. 103).

Este proyecto de investigación tiene una justificación práctica porque pretende proponer soluciones al problema que se presenta en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano, las cuales forman parte del desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Ate, y la manera de mejorar es a través de las habilidades gerenciales que los funcionarios deben poseer, como parte de sus capacidades, éstas servirán para crear estrategias que ayudarán a resolver las debilidades que tiene ésta entidad. Por tal motivo se generará información útil como propuesta, que será utilizada para tomar medidas tendentes de mejoras a las actividades diarias que las autoridades tienen a cargo y que deben cumplirlas con responsabilidad.

### **Justificación metodológica**

Según Sáenz, et al. (2012). “...la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.” (p. 20).

Esta investigación se justifica metodológicamente porque la metodología utilizada servirá como modelo para otros trabajos de investigación, en donde se procedió utilizar un método con un tipo de estudio y de diseño, cuyo procedimiento fue recolectar información mediante un instrumento evaluado por su validez y confiabilidad, la cual por medio de cuestionarios elaborados de acuerdo a los indicadores de las dimensiones de cada variable, se encuestó a una población conformada por el personal de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano, y mediante un cruce de información estadística de correlación de acuerdo a las hipótesis se llegó a un resultado positivo, que permitió proponer nuevas alternativas con recomendaciones de solución para que sea aplicado tanto en la Municipalidad Distrital de Ate como en otras entidades públicas y privadas.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

Según Maya (2016), las municipalidades mundialmente pecan de no cumplir con sus funciones, la mayoría de estas entidades el problema resaltante es el económico y la falta de servicios a la población, quienes son los más perjudicados, a causa del mal manejo de las gestiones, sobre todo en los países latinos, cuyos motivos principales son, por la incapacidad y por la falta de compromiso de sus funcionarios, "...el estancamiento y muchas veces el retroceso en el desarrollo de muchos municipios de nuestros países está subrayado por la incapacidad de sus alcaldes para ejercer eficiente y eficazmente funciones gerenciales en la gestión de aquellos." (p.i.).

Así mismo Muñoz (2014), nos explica que en el Perú se aprecia que las gestiones de las municipalidades, tanto distritales como regionales, existe una deficiencia por la falta de control de parte del órgano Ejecutivo. El problema se inicia desde la etapa de la candidatura, y de la forma como son elegidos los funcionarios, ya que estos no son evaluados, el Gobierno ha dado mucha libertad al elegir un candidato, a pesar de que existe una entidad como es Contraloría que todavía no logran resolverlo, incluso se han creado leyes para combatir con esta

situación en donde en la actualidad hasta el JNE (Jurado Nacional de Elecciones) participa de esta evaluación del perfil de cada uno de los candidatos municipales, pero se está cumpliendo con mucha lentitud. Existe una lucha de poderes y no se logra definir que función debe tener cada uno; “Se ha visto una superposición de competencias compartidas en la que no está claro qué hace el Gobierno central, regional o municipalidades...” (p.i.).

La Mg. Juana Huaco García, experta en Gestión Pública y docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, (publicado por Belletich, 2015), nos dice: “Es ahora cuando la ciudad y la región necesitan de buenas gestiones eficaces y eficientes, con indicadores y mediciones de desempeño, que muestren los resultados obtenidos y, sobre todo, que tengan una actuación transparente y ética.” (p.i.).

Para Vega (2015), existe una realidad general del porque estos funcionarios no tienen experiencia de dirigir su cargo, pues la mayoría de ellos lograron obtener sus puestos políticamente, mediante cargos de confianza.

...más del 70% de los puestos jefaturales (jefes de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados) son designados por confianza, por lo que no existe una selección y promoción basada en el mérito, en tanto que la evaluación del desempeño está ligada, sobre todo, a la lealtad hacia sus superiores. (p.i.).

En la Municipalidad Distrital de Ate existe un problema que todavía no tiene solución al 100% y es el incumplimiento total de las funciones de los gerentes, regidores y demás funcionarios, por lo que muchas veces no se logra llegar a las metas trazadas. Las autoridades de dicha entidad pública deben cumplir sus funciones y competencias sustentadas por medio de documentos técnicos-normativos, que son los instrumentos principales para una buena gestión, y lamentablemente la gestión municipal de dicha entidad se está desarrollando de una manera negativa, con presencia de muchas debilidades, incluso evidenciados por los mismos contribuyentes.

Las consecuencias que se presentan a causa de este problema, es que en la mayoría de las oficinas de la entidad, el personal no tiene la voluntad de trabajar, porque en vez de estar motivados, por lo contrario, sufren de estrés por la fuerte presión que tienen que vivir todos los días, no solo laboralmente tratando de cumplir sus trabajos bajo amenazas de sus superiores, sino porque deben soportar un clima de indiferencia entre compañeros, lamentablemente los culpables o responsables son los mismos jefes, quienes deberían desempeñarse positivamente en su función, es por eso que se aprecia en las oficinas de la gerencia, un ambiente de descoordinación y no logran resolver dificultades, llegando a realizar labores deficientes, atrasando la entrega de los documentos y creando un malestar e insatisfacción a la ciudadanía, que lo único que les queda es perder el tiempo haciendo reclamos, porque no se atendió debidamente sus solicitudes.

Para lograr un resultado correcto, y cumplimiento de los objetivos planeados durante el año fiscal, se debe analizar los factores negativos que ocasiona estas deficiencias, existen varios factores que provocan estas debilidades, pero la mejor herramienta que los funcionarios municipales deben utilizar son sus habilidades gerenciales, con ellas las dificultades pueden mitigarse estratégicamente y lograr que el desarrollo organizacional presentes en la Gerencia obtenga resultados positivos.

Por ello, lo que se quiere conseguir con esta investigación, es evaluar las habilidades gerenciales de los funcionarios y relacionarlo con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Ate, empezando por la Gerencia de Desarrollo Urbano, la cual se eligió porque es un área en donde la producción es diaria y por eso las actividades son dinámicas, por lo que los jefes deben comunicarse continuamente con su personal a cargo, y para lograr manejar a sus equipos de trabajo, deben estar preparados y tener altas capacidades para lograr cumplir con sus metas positivamente para bienestar de la comunidad.

### **1.4.1. Formulación del problema**

Para Sánchez y Reyes (2006), es un proceso que se realiza como primer paso del método científico, el cual se debe responder a las interrogantes o preguntas, mediante la indagación o investigación. (p. 49).

#### **Problema general**

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?

#### **Problemas Específicos:**

##### **Problema Específico 1**

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?

##### **Problema Específico 2**

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?

##### ***Problema Específico 3***

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?

## **1.5. Hipótesis**

Alvarado y Obagi (2008) afirman lo siguiente: “Una hipótesis estadística es una afirmación por verificar acerca de las características de una o mas poblaciones.” (p.151).

### **1.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

### **1.5.2. Hipótesis específicas:**

**Hipótesis Específico 1**

Existe una relación positiva entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hipótesis Específico 2**

Existe una relación positiva entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hipótesis Específico 3**

Existe una relación positiva entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**1.6. Objetivos**

Valderrama (2013) nos afirma que: “Los objetivos son los cimientos de la estructura en la que se apoyará el resto de nuestra investigación...” (pp. 135-136).

**1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**1.6.2. Objetivos específicos:****Objetivo Específico 1**

Determinar la relación entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**Objetivo Específico 2**

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**Objetivo Específico 3**

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.



## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables de investigación

### Variable 1: Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011), definen las habilidades gerenciales o directivas como grupos de acciones o conductas controlables que se identifican, conduciendo a dar resultados que los individuos deseen. (p. 8).

### Variable 2: Desarrollo organizacional

Zambrano (2011), nos explica que es un proceso activo presente en la gestión pública, la cual determina las funciones y tareas de los gobernantes con el fin de obtener productos de calidad, con bajos costos y ahorro de tiempo. (p. 326).

## 2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1:  
*Operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales.*

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALAS	NIVELES Y RANGOS
<b>Habilidades personales</b>	Autoconocimiento.	Del (01) al (09)	De acuerdo=3	Alta (70-90)
	Experiencia personal.		Indeciso=2	
	Valores éticos.	En desacuerdo=1	Media (51-69)	
	Estrategias de ejecución.			
	Estrategias proactivas.			
	Estrategias reactivas.	Baja (30-50)		
	Constancia.			
	Compromiso.			
Compresión.				

---

<b>Habilidades interpersonales</b>	Coaching y consultoría.	Del (10) al (21)	De acuerdo=3 Indeciso=2 En desacuerdo=1	Alta (70-90)	
	Acreditación.				
	Congruencia.				
	Selección de una			Media (51-69)	
	estrategia adecuada.				
	Incrementar la autoridad.				Baja (30-50)
	Respuestas asertivas.				
	Expectativas de				
	desempeño.				
	Alcanzar metas.				
	Alto rendimiento y				
	satisfacción.				
	Asertividad y coacción.				
Cooperación y					
colaboración.					
Evasión y complacencia.					
<b>Habilidades grupales</b>	Competencia personal.	Del (22) al (30)			
Autodeterminación.					
Responsabilidad.					
Productividad.					
Competitividad.					
Rentabilidad.					
Retroalimentación.					
Expresiones de gratitud,					
compasión y perdón.					
Visión y meta.					

---

Tabla 2:  
Operacionalización de la variable 2: desarrollo organizacional.

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALAS	NIVELES Y RANGOS
<b>Eficacia</b>	Medición del objetivo.	Del (01) al (04)	De acuerdo=3	Muy favorable (47-60)
	Medición de la meta.		Indeciso=2	
	Medición del producto.		En desacuerdo=1	
<b>Eficiencia</b>	Logro del objetivo.	Del (05) al (08)		Favorable (33-46)
	Logro de la meta.			Desfavorable (20-32)
	Resultado al más bajo costo.			
<b>Efectividad</b>	Impacto social.	Del (09) al (12)		Muy favorable (47-60)
	Beneficio social.		De acuerdo=3	
	Productos generados.		Indeciso=2	
<b>Calidad</b>	Satisfacción del cliente.	Del (13) al (16)		Favorable (33-46)
	Tiempo utilizado.		En desacuerdo=1	
	Apoyo a la calidad del producto.			
<b>Economía</b>	Uso oportuno de los recursos.	Del (17) al (20)		
	Cantidad adecuada.			
	Costo del servicio.			

### 2.3. Metodología

El método utilizado en el presente estudio es el hipotético deductivo, que según Hurtado y Toro (2007), es un esquema o modelo de confirmación y refutación de las hipótesis, porque existen resultados verdaderos y falsos, de acuerdo a las posibilidades de casos confirmatorios que se presenten. (p. 75).

## 2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es una investigación básica o también llamada investigación teórica, pura o fundamental.

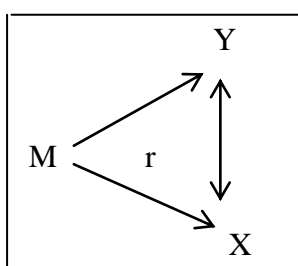
Para Valderrama (2013) la investigación básica: "...realiza investigaciones originales, experimentales o teóricas, con la finalidad de obtener nuevos conocimientos. También analiza propiedades, estructuras y relaciones con el fin de formular y contrastar hipótesis, teorías o leyes." (p. 164).

## 2.5. Diseño de investigación

En la presente investigación se ha utilizado el diseño no experimental, transversal correlacional.

Según Toro y Parra (2006). El diseño no experimental, es el que se realiza sin manipulación de las variables independientes, o sea se desarrolla mediante la observación de algo ya existente sin necesidad de provocación, de algo que ya sucedió. (p. 158).

El Diseño no experimental se divide en dos tipos: Transversales y Longitudinales, en esta investigación solo se trabajará con el primero. Este diseño obedece al siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra.

X = Variable 1 Habilidades gerenciales.

Y = Variable 2 Desarrollo organizacional

r = Relación entre las dos variables.

Para Díaz (2009), los Diseños Transversales son aquellos que nos permiten describir y analizar las variables y su interrelación. (p. 122).

A su vez los tipos de diseños transversales se subdividen en: Transversales Descriptivos y Transversales Correlacionados.

En este caso se trabajará con los diseños Transversales Correlacionados, que según Díaz (2009), nos afirma que con ellos se pueden describir relaciones de dos o más variables en un momento determinado, realizando descripciones de las variables estudiadas y de sus posibles correlaciones existentes. (p. 123).

## 2.6. Población y estudio censal

### 2.6.1. Población

En esta tesis la población a encuestar es el personal de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate, conformada por 120 trabajadores.

Para Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006), la “Población (o universo): Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar.” (p. 55).

Tabla 3:

*Población del personal que labora en las oficinas que conforman la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate.*

OFICINAS	PERSONAL
<b>Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU)</b>	4
Sub Gerencia de Planificación Urbana y Catastro (SGPUC)	68
Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones (SGHUE)	48
<b>TOTAL:</b>	<b>120</b>

### **2.6.2. Censo**

En esta investigación se realizará un estudio censal porque se utilizará el total de la población, por lo que no será necesario tomar una muestra ni aplicar ningún tipo de muestreo.

Según Alvarado y Obagui (2008), “El censo es la recolección total de una población estadística.” (p. 70).

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

### **2.7.1 Técnica**

Para Yuni y Urbano (2006), las técnicas son: “...procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos.” (p. 29).

La técnica utilizada fue mediante una encuesta dirigida al personal que trabaja en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios del área con relación al desarrollo organizacional.

### **2.7.2. Instrumento**

Yuni y Urbano (2006) afirman: “El instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información.” (p.31).

El instrumento que se utilizó fue por medio de cuestionarios, que se desarrolló aplicando los ítems de las dimensiones de cada variable.

### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

El cuestionario de la variable 1 se realizó con la finalidad de recopilar datos respecto a las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate. Consta de 3 dimensiones con 30 ítems en total, como se indica a continuación:

**Dimensión 1:** Habilidades personales formulado con 9 ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9).

**Dimensión 2:** Habilidades interpersonales formulado con 12 ítems (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21).

**Dimensión 3:** Habilidades grupales formulados con 9 ítems (22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30).

Tabla 4:

---

**Ficha Técnica del instrumento de las habilidades gerenciales**

---

**Nombre del Instrumento:** cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Urbano en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**Autor:** Viviana Huatuco, UCV - 2016.

**Año:** 2016

**Descripción**

**Tipo de instrumento:** Encuesta.

**Objetivo:**

**Número de ítem:** 30

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** El usuario marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere evaluado respecto a lo observado.

**Escala de medición:** de acuerdo, indeciso, en desacuerdo.

**Niveles o rango:**

Alta 70 – 90

Media 51 – 69

Baja 30 – 50

---



## Variable 2: Desarrollo organizacional

El cuestionario de la variable 2 se realizó con la finalidad de recopilar datos referentes al desarrollo organizacional presentes en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate. Consta de 5 dimensiones con 20 ítems en total, como se indica a continuación:

**Dimensión 1:** Eficacia formulado con 4 ítems (1, 2, 3, 4).

**Dimensión 2:** Eficiencia formulado con 4 ítems (5, 6, 7, 8).

**Dimensión 3:** Efectividad formulado con 4 ítems (9, 10, 11, 12).

**Dimensión 4:** Calidad formulado con 4 ítems (13, 14, 15, 16).

**Dimensión 5:** Economía formulado con 4 ítems (17, 18, 19, 20).

Tabla 5:

---

### Ficha Técnica del instrumento del desarrollo organizacional

---

**Nombre del Instrumento:** cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**Autor:** Viviana Huatuco, UCV - 2016.

**Año:** 2016

#### Descripción

**Tipo de instrumento:** Encuesta.

**Objetivo:** Determinar el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

**Número de ítem:** 20

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 20 minutos

**Normas de aplicación:** El usuario marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

**Escala de medición:** de acuerdo, indeciso, en desacuerdo.

#### Niveles o rango:

Muy favorable 47 – 60

Favorable 33 – 46

Desfavorable 20 – 32

---

## 2.8. Validación y confiabilidad del instrumento

### 2.8.1. Validación del instrumento

Landeau (2007), afirma: “La validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar.” (p. 81).

Para Gómez (2013) la validación se efectúa por medio de la evaluación de 3 expertos con grados de Magister y/o Doctor con dominio en el tema (juicio de expertos), en donde se les entregó a cada uno de los especialistas una “matriz de evaluación” para que consideren independientemente sus calificaciones respecto a cada instrumento. (pp. 133-134).

Tabla 6:

*Validez del instrumento habilidades gerenciales*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Mg. Oscar Suazo Peves	Aplicable
Dr. Carlos Sánchez Ramírez	Aplicable
Dr. Efraín Gómez Briceño	Aplicable

*Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento (Anexo 8.3.)*

Tabla 7:

*Validez del instrumento desarrollo organizacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Mg. Oscar Suazo Peves	Aplicable
Dr. Carlos Sánchez Ramírez	Aplicable
Dr. Efraín Gómez Briceño	Aplicable

*Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento (Anexo 8.3.)*

### 2.8.2. Confiabilidad del instrumento

Landeau (2007), afirma que: “La confiabilidad es el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio.” (p. 81).

La confiabilidad que se realizó a los cuestionarios fue a través del Coeficiente de Cronbach, por tener alternativas polítómicas (3 respuestas), en donde se midió internamente el grado de consistencia de las respuestas que los encuestados respondieron. Mediante la aplicación el programa estadístico SPSS versión 21 se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos a cada una de las variables de estudio.

Según Caballero, et al. (2016), el Alfa de Cronbach: "...sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes." (p. 110).

La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum s_i^2}{S_y^2} \right)$$

Dónde:

- $\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach
- $K$  = Tamaño de la muestra (número de ítems)
- $\sum s_i^2$  = Sumatoria de varianzas
- $S_T^2$  = Varianza total

De Vellis (citado por García, 2006) considera la siguiente escala de medición:

Tabla 8:

*Escala de medición para confiabilidad.*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
Por debajo de 0.60	Inaceptable
De 0.60 a 0.65	Indeseable
Entre 0.65 y 0.70	Mínimamente aceptable
De 0.70 a 0.80	Respetable
De 0.80 a 0.90	Buena
De 0.90 a 1.00	Muy buena

### **Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales**

El instrumento mediante encuesta acerca de las habilidades gerenciales, se aplicó a una muestra piloto a 15 autoridades de dos (2) municipalidades, obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa estadístico SPSS versión 21.

Tabla 9:

*Confiabilidad por Alfa de Cronbach de las habilidades gerenciales*

Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.91	30

#### **Interpretación:**

El resultado obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.91, lo cual indica que el nivel de confiabilidad de dicho instrumento es muy bueno.

### **Confiabilidad de la variable desarrollo organizacional**

El instrumento mediante encuesta del desarrollo organizacional se aplicó a una muestra piloto a 15 autoridades de entidades públicas, obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa estadístico SPSS versión 21.

Tabla 10:

*Confiabilidad por Alfa de Cronbach del desarrollo organizacional*

Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.87	20

#### **Interpretación:**

El resultado obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.87, lo cual indica que el nivel de confiabilidad de dicho instrumento es bueno.

## **2.9. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos es mediante el programa estadístico SPSS versión 21, la descripción de variables que se usó fue con los estadígrafos de frecuencias y porcentajes estables, presentadas con tablas y figuras. Para confirmar que la distribución de los datos estadísticos descriptivos con variables de estudio cualitativas ordinales representada por medio de la prueba no paramétrica, se realizó la Prueba de Normalidad, luego como resultado se analiza el Coeficiente de Spearman con las correlaciones según las hipótesis formuladas.

## **2.10. Aspectos éticos**

Se sugiere los siguientes principios:

- Reserva de identidad del personal encuestado y de las autoridades evaluadas.
- Citas de los textos y documentos consultados.
- No manipulación de resultado.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de Resultados

#### Descripción de la variable habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 11:

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable habilidades gerenciales.*

Niveles	Frecuencia	%
Alto	52	43,33
Medio	63	52,50
Bajo	5	4,17
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

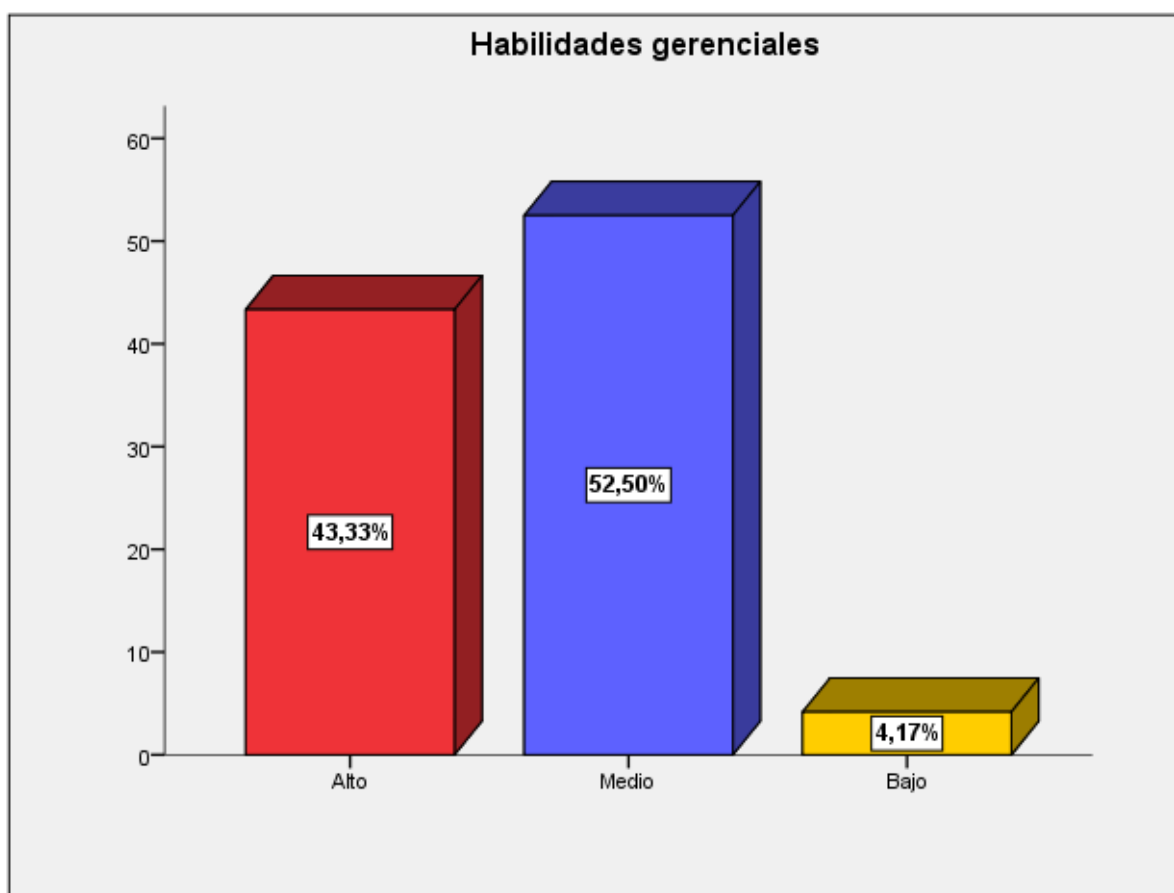


Figura 03. Niveles en valores porcentuales de la variable habilidades gerenciales.

#### Interpretación:

En la tabla 11 y figura 03 se observa que las habilidades gerenciales de los funcionarios se encuentran en un nivel alto el 43,33%, en un nivel medio el 52,50% y en un nivel bajo el 4,17%.

## Descripción de la dimensión habilidades personales en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 12:

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades personales.*

Niveles	Frecuencia	%
Alto	59	49,17
Medio	47	39,17
Bajo	14	11,67
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

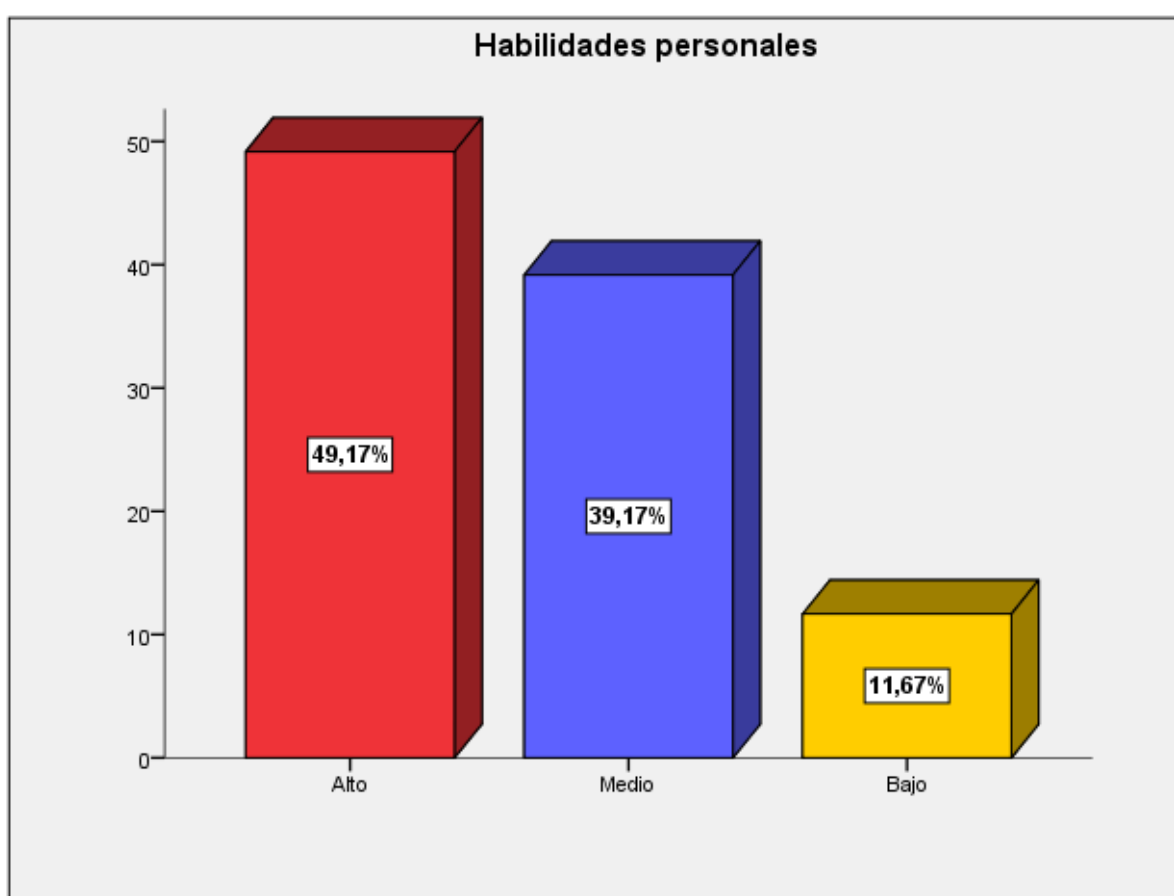


Figura 04. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades personales.

### Interpretación:

En la tabla 12 y figura 04 se observa que las habilidades personales de los funcionarios se encuentran en un nivel alto el 49,17%, en un nivel medio el 39,17% y en un nivel bajo el 11,67%.



## Descripción de la dimensión habilidades interpersonales en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 13:

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades interpersonales.*

Niveles	Frecuencia	%
Alto	52	43,33
Medio	63	52,50
Bajo	5	4,17
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

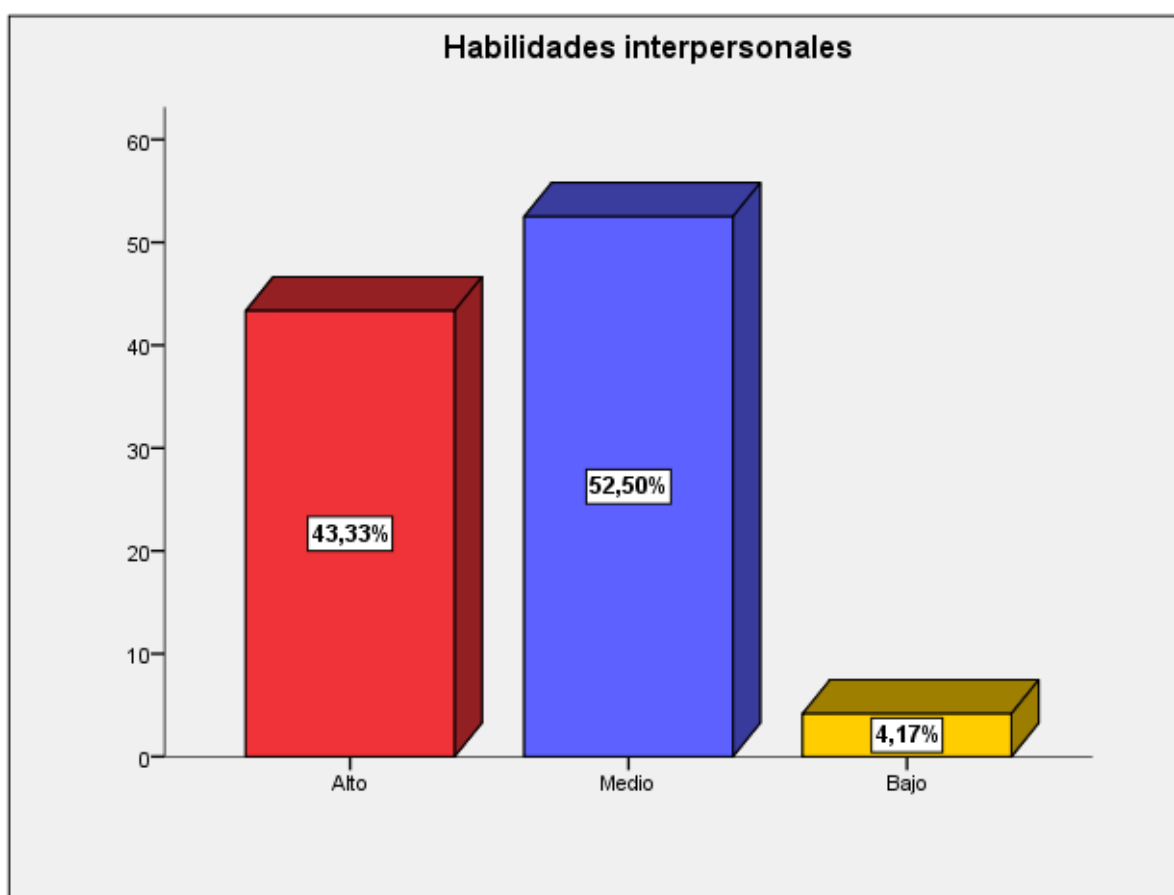


Figura 05. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades interpersonales.

### Interpretación:

En la tabla 13 y figura 05 se observa que las habilidades interpersonales de los funcionarios se encuentran en un nivel alto el 43,33%, en un nivel medio el 52,50% y en un nivel bajo el 4,17%.

## Descripción de la dimensión habilidades grupales en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 14:

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión habilidades grupales*

Niveles	Frecuencia	%
Alto	52	43,33
Medio	63	52,50
Bajo	5	4,17
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

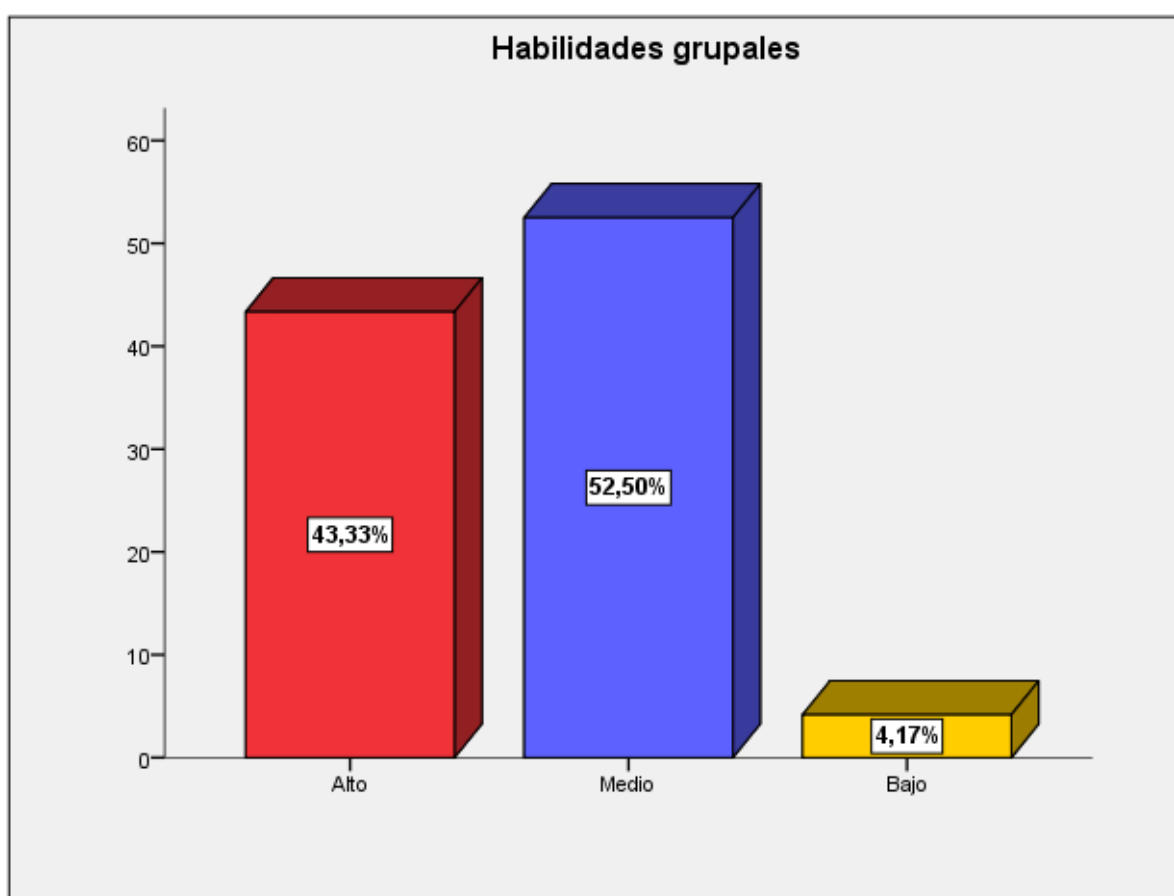


Figura 06. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades grupales.

### Interpretación:

En la tabla 14 y figura 06 se observa que las habilidades grupales de los funcionarios se encuentran en un nivel alto el 43,33%, en un nivel medio el 52,50% y en un nivel bajo el 4,17%.

## Descripción de la variable desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 15:

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la variable desarrollo organizacional.*

Niveles	Frecuencia	%
Muy favorable	38	31,67
Favorable	70	58,33
Desfavorable	12	10,00
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

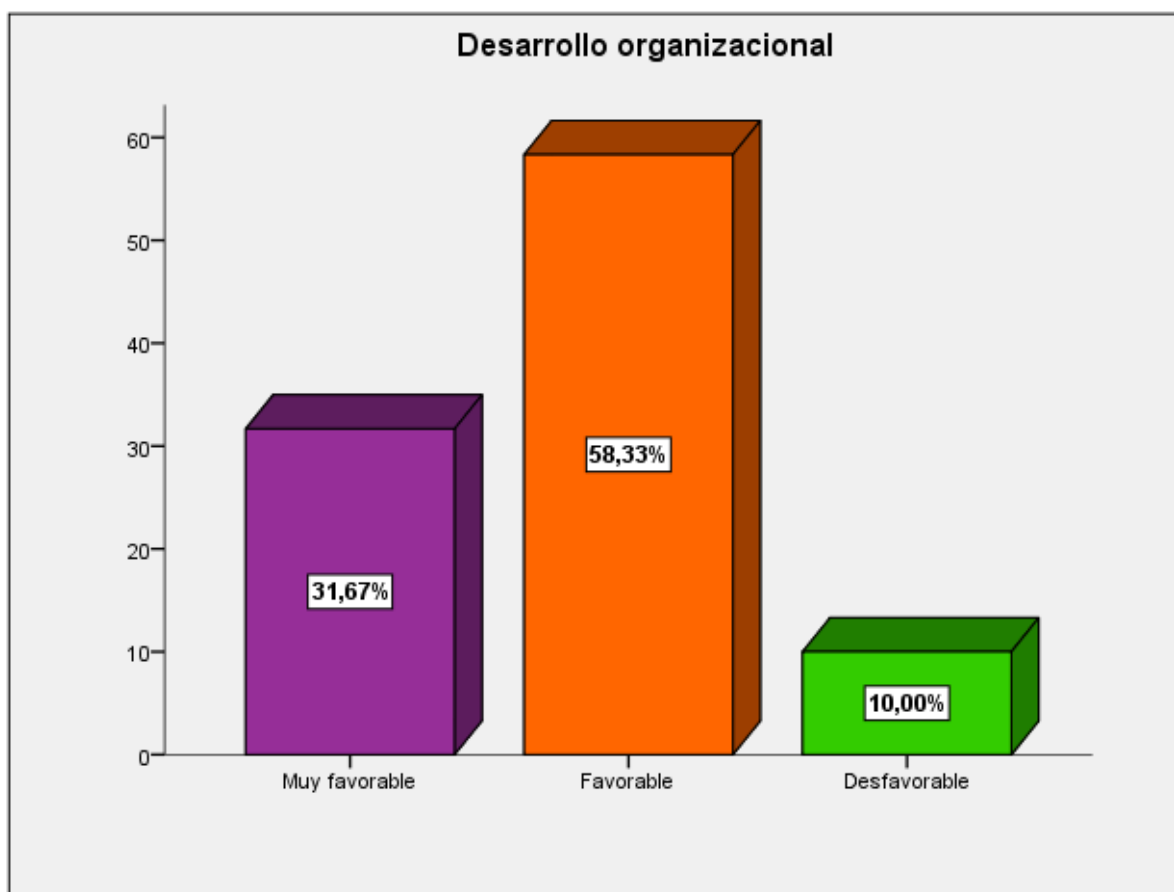


Figura 07. Niveles en valores porcentuales de la variable desarrollo organizacional.

### Interpretación:

En la tabla 15 y figura 07 se observa que el desarrollo organizacional presente en las oficinas de la GDU se encuentran en un nivel muy favorable el 31,67%, favorable el 58,33% y desfavorable el 10,00%.

### 3.2. Prueba de Normalidad

Fuentes, et al. (1998), nos explican que la prueba de normalidad consiste en un procedimiento anticipado a la prueba de hipótesis, en donde se procede a verificar la suposición de elegir si la distribución de la población es normal (paramétrica) o de libre distribución (no paramétrica). (p. 33).

Tabla 16:

*Pruebas de normalidad de las variables*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	n	Sig.	Estadístico	n	Sig.
<b>Habilidades gerenciales</b>	.252	120	0.00	0.803	120	.000
<b>Desarrollo organizacional</b>	.250	120	0.00	0.796	120	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según Caballero, et al. (2016), se utiliza la prueba de Shapiro-Wilk siempre y cuando “n” que viene a ser el número de la población, sea  $\leq 50$ , en todo caso se utilizará la prueba de Kolmogorov-Smirnov. (p. 190).

La prueba de normalidad de las variables obtenido nos demuestra que la significancia es  $<0.05$ , el cual nos indica que pertenecen a una distribución no paramétrica, por lo que se deberá usar la prueba de Spearman para hallar las correlaciones.

Roque (2012). Dice:

El coeficiente de correlación ordinal de Spearman, es un procedimiento de los puestos o rangos, que se conoce bajo la notación de ( $\rho$ ). Su fórmula parte del supuesto de que no existiese diferencia de lugar entre las dos series de resultados por cada sujeto la correlación sería la unidad. (p. 36):

$\rho = 1 -$  una corrección.

$$\text{Corrección} = \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}$$

$$\text{Luego la fórmula es: } \rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}$$

Si  $p < 0.05$  se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

### 3.3. Prueba de Hipótesis

Tamayo (2010) define la hipótesis como: "...un enunciado de una relación entre dos o más variables sujetas a una prueba empírica. Una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema". (p. 120).

Hernández, Collado y Baptista (2014). Afirman que la interpretación de los valores resultantes de la correlación de Spearman se puede expresar en escalas. (p. 305):

Tabla 17:

*Cuadro del grado de relación Rho.*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

*Elaboración basada en Hernández, Collado y Baptista (2014).*

## Hipótesis General

**Ho.** No existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hi.** Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 18:

*Correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.*

		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades gerenciales</b>		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	120
	<b>Desarrollo organizacional</b>		
		Coefficiente de correlación	.552**
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	120	

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

### Interpretación:

En la tabla 18, se muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman de .552 el cual nos indica que tiene una correlación positiva considerable y con una significancia de .000 ( $p < 0.05$ ), entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

### Hipótesis Específica 1

**Ho.** No existe relación positiva entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hi.** Existe relación positiva entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 19:

*Correlación entre la dimensión habilidades personales y el desarrollo organizacional.*

			<b>Habilidades personales</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades personales</b>	Coeficiente de correlación	1.000	.758**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	120	120
	<b>Desarrollo organizacional</b>	Coeficiente de correlación	.758**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	120	120

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

### Interpretación:

En la tabla 19, se muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es de .758 el cual nos indica que tiene una correlación positiva muy fuerte, y con una significancia de .000 ( $p < 0.05$ ) entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación positiva entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

## Hipótesis Específica

**Ho.** No existe relación positiva entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hi.** Existe relación positiva entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 20:

*Correlación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional.*

		Habilidades interpersonales	Desarrollo organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.565**
		N	120
	<b>Desarrollo organizacional</b>	Coeficiente de correlación	.565**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	120

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

### Interpretación:

En la tabla 20, se muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman de ,565 el cual nos indica que tiene una correlación positiva considerable y con una significancia de .000 ( $p < 0.05$ ), entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación positiva entre el manejo del estrés personal y del tiempo, y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.



### Hipótesis Específica 3

**Ho.** No existe relación positiva entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hi.** Existe relación positiva entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla 21:

*Correlación entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional*

			<b>Habilidades grupales</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades grupales</b>	Coefficiente de correlación	1.000	.576**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	120	120
	<b>Desarrollo organizacional</b>	Coefficiente de correlación	.576**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	120	120

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

### Interpretación:

En la tabla 21, se muestra el resultado del coeficiente de correlación de Spearman de .576 el cual nos indica que tiene una correlación positiva considerable y con una significancia de .000 ( $p < 0.05$ ), entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación positiva entre la dimensión solución analítica y creativa de problemas, y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

## **IV. Discusión**

#### 4.1. Discusión de Resultados

En el presente trabajo de investigación según los resultados estadísticos obtenidos se verificó que del total del personal de la GDU encuestados de la Municipalidad Distrital de Ate, el 52.50% afirman que los funcionarios cuentan con habilidades gerenciales en un nivel medio, mientras que el 43.33% están en un nivel alto y en un menor porcentaje de 4.17% un nivel bajo; en cuanto a la segunda variable, el 58.33% afirman que tienen un nivel favorable, el 31.67% muy favorable y 10% es desfavorable el desarrollo organizacional en sus oficinas.

Asimismo, se demostró en la Hipótesis General, mediante la correlación de Spearman de .552, que existe una relación positiva con un grado de relación considerable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016, tal como lo concluyen Paredes, Mendoza y Alarcón (2016), que según el procedimiento estadístico relacionaron las dimensiones de las habilidades gerenciales con la segunda variable, dando como resultado que la correlación es positiva indicativa, y Pereda (2016) en su investigación demostró de que existe una estrecha relación de las habilidades del directivo con la administración pública.

Así también, Fartolino (2013) en su investigación concluye que existe una relación de influencia entre las variables habilidades gerenciales y la gestión de programas sociales, semejante a la investigación de Aguilar y Guerrero (2014), quienes concluyeron que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes. Y por último Otárola (2016), en su conclusión confirmó que existe una influencia positiva de las habilidades gerenciales de los directores sobre el nivel de desempeño.

Con respecto a las relaciones entre las dimensiones de la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional se evaluó estadísticamente dando como resultado lo siguiente:

El primer resultado obtenido fue de que el 49.17% del personal de las oficinas de GDU afirman que las autoridades tienen un nivel alto las habilidades personales,

el 39.17% en un nivel medio y 11.67% un nivel bajo. Mediante la correlación de Spearman de .758, se demostró que existe una relación positiva con un grado de relación muy favorable entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional.

Esta dimensión, en donde generalmente se evalúa la personalidad del funcionario, obtuvo como resultado niveles positivos y altos, mientras que las demás habilidades tienen niveles medios, que a diferencia de otras investigaciones, nos demostraron que los resultados son de medios a bajos. Según mi percepción personal, estas contradicciones nos pueden indicar dos motivos principales que se está presentando en la GDU, uno puede ser de que el personal encuestado no conoce bien a sus jefes, por lo que los perciben como personas destacadas sin defectos, o sino los funcionarios muestran una imagen positiva camuflada de buena conducta, pero al actuar dentro de sus oficinas y relacionarse con su personal demuestran debilidades ocultas, que al final se descubren en los resultados de sus acciones laborales.

En el segundo resultado estadístico, se obtuvo de que el 52.50% del personal de las oficinas de GDU, afirman que las autoridades tienen un nivel medio las habilidades interpersonales, 43.33% están en un nivel alto y 4.17% un nivel bajo. Con la correlación de Spearman de .565, se demuestra que existe una relación positiva con un grado de relación considerable entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional, que según la investigación de Peñaloza (2014), evidenció de que existe debilidades en las habilidades interpersonales de los directivos evaluados, por lo que también afectó a los docentes.

Como tercer resultado obtenido estadísticamente, el 52.50% del personal de las oficinas de GDU, afirman que las autoridades tienen un nivel medio las habilidades grupales, el 43.33 un nivel alto y 4.17% un nivel bajo, semejante a la investigación de Alcón (2014), quien comprobó de que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuadas y no existe trabajo en equipo dentro de la organización porque el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Y mediante la correlación de Spearman de .576, se demostró que existe una relación positiva con un grado de relación considerable entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional, como también afirmó Gárate (2015) en su investigación, donde resaltó la importancia del liderazgo que forma parte de las habilidades grupales, concluyendo que existe una relación positiva media entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.

En la investigación de Nuñez (2015), se afirmó también que el desarrollo de las habilidades directivas de los trabajadores presenta niveles medios a bajos expresadas en su dimensión personal, interpersonal y grupal. Y por último Herrera (2012), concluyó que la compañía diagnosticada en su investigación carecía de los elementos que sirven para que una empresa tenga prestigio.

Estos resultados nos demuestran que las habilidades gerenciales van de la mano con el desarrollo organizacional de una entidad, si un jefe tiene deficiencias en sus habilidades, estos defectos repercute en el personal que está a su cargo, por lo tanto la organización no presenta una buena imagen, porque su labor es mediocre y no cumplen satisfactoriamente con las metas. Esto esta demostrado teóricamente cuando Cuevas (2012), nos comenta sobre la importancia de las habilidades, indicando que la gestión de una organización llevada con habilidad es una gran competencia administrativa. También es enunciado por Davis y Newstron (2011), cuando indican que el desarrollo organizacional se caracteriza por tener valores humanísticos, porque se cree y se desea ver como se van superando los empleados a favor de la entidad, sobretodo en sus capacidades y habilidades; o cuando se puede realizar soluciones a los problemas por medio de un proceso que los empleados capacitados logran hábilmente crear soluciones estratégicas.

## **V. Conclusiones**

Luego de analizar los resultados y compararlos con otros trabajos de investigación mediante la discusión de las mismas, se concluye lo siguiente:

Primera: Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate, en un nivel considerable, ya que las correlaciones entre variables dio como resultado  $Rho = .552$  y el  $p = 0.00$ , con el cual se cumple la hipótesis general planteada en la investigación.

Segunda: Las habilidades personales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate, en un nivel muy fuerte, ya que las correlaciones entre la primera dimensión y la segunda variable dio como resultado  $Rho = .758$  y el  $p = 0.00$ , con lo cual se cumple la primera hipótesis específica planteada en la investigación.

Tercera: Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate, con un nivel considerable, ya que las correlaciones entre la segunda dimensión y la segunda variable dio como resultado  $Rho = .565$  y el  $p = 0.00$ , con lo cual se cumple la segunda hipótesis específica planteada en la investigación.

Cuarta: Las habilidades grupales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate, con un nivel considerable, ya que las correlaciones entre la tercera dimensión y la segunda variable dio como resultado  $Rho = .576$  y el  $p = 0.00$ , con lo cual se cumple la tercera hipótesis específica planteada en la investigación.

## **VI. Recomendaciones**



Después de concluir los resultados estadísticos se recomienda lo siguiente:

Primera: Se recomienda a la entidad que este tipo de encuestas se realicen constantemente, dirigidas tanto a los trabajadores de la municipalidad como a los contribuyentes, con el fin de evaluar el proceso de las habilidades gerenciales de las autoridades y el manejo de sus estrategias para obtener un resultado positivo en el desarrollo organizacional de sus oficinas; asimismo los funcionarios deben realizar obligatoriamente coordinaciones diarias con su personal a cargo, para obtener un panorama real de las actividades laborales que se realizan en las oficinas de la entidad; no dejar de actualizarse profesionalmente y deben asistir a capacitaciones, preocuparse responsablemente por obtener más conocimientos de acuerdo a la labor que están realizando, tratando siempre de destacarse para ser competitivos en todo momento.

Segunda: Se recomienda a la autoridad máxima, que antes de elegir a un funcionario, ya sea por encargo político, recomendación o postulación, se tenga presente en primer lugar, el cumplimiento de ciertos requisitos, principalmente que sea un profesional cuya carrera esté de acuerdo a las actividades del cargo que se le está encomendando. Asimismo, deberán ser evaluados mediante un examen psicotécnico, realizado por un agente externo, para conocer sus habilidades personales, ya que éstas se presentan como la capacidad que tiene un individuo en decidir o elegir una actividad laboral de acuerdo a su vocación profesional desarrollada.

Tercera: Se recomienda a las autoridades que traten de ser personas más comunicativas y desenvueltas, que se caractericen por llevar una actividad social bien marcada, resaltando sus habilidades interpersonales, sobretodo tener presente en todo momento que sus experiencias personales, laborales y profesionales las obtuvieron desde un inicio, cuando fueron primero empleados de alguna entidad y que gracias a sus esfuerzos de superación, lograron por mérito a su buen desenvolvimiento

obtener el actual puesto de gerente. De esta manera se sabe que las personas que empezaron desde abajo conocen muy bien el manejo de las actividades que se realizan en su oficina y pueden lograr una comunicación directa con el personal que esta a su cargo.

Cuarta: Se recomienda a los funcionarios que deben tener presente el manejo de las normas y leyes vigentes con el cual una entidad se desarrolla, y sobretodo saber cumplirlas; estar siempre actualizados profesionalmente con el fin de tener conocimiento en crear estrategias para solucionar cualquier dificultad en la entidad, asimismo esos conocimientos y experiencias deben transmitirlas a su personal, de esta manera mejorarían sus habilidades grupales siendo un líder destacado y preparado para gestionar positivamente en cualquier institución o empresa. Los jefes no deben olvidar, que ser muy autoritario provoca que su personal se estrese, y para ello debe de existir actividades motivadoras en la oficina, sin dejar de cumplir con sus responsabilidades, un ejemplo es mediante recompensas, que se otorgarán al personal que se destaque, por otro lado los funcionarios destacados también deben ser recompensados, y la manera correcta es mediante la meritocracia, que ya esta normada, y solo hay que cumplirla, de esta forma se podrá combatir contra cualquier problema que se presente en la organización, y evitar o mitigar que se llegue a convertir en una organización corrupta.

## **VII. Referencias bibliográficas**

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, F. y Guerrero, A.** (2014), *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Alcón, N.** (2014), *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estados Cojedes.* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo – Venezuela.
- Alcalde, P.** (2009), *Calidad*, Ediciones Paraninfo S.A. – España.
- Alvarado, J. y Obagi, J.** (2008), *Fundamentos de inferencia estadística*, Editorial Pontificia Universidad Javeriana - Colombia.
- Álvarez, J., Álvarez, I. y Bullón, J.** (2006). *Introducción a la Calidad, Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*, Ideas propias Editorial – España.
- Argyle, M. y Kendon, A.** (1967). *The experimental analysis of social performance. Advances in Experimental Social Psychology.* Editorial Biddles Ltd. – Gran Bretaña.
- Ateidnem, L.** (2010), *Antecedentes del Desarrollo Organizacional.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – México.
- Barbé, L.** (1993), *Curso de introducción a la economía: La escuela clásica*, Editorial Labor S.A. Barcelona – España.
- Belletich, E.** (2015), *Las nuevas gestiones: ¿Dónde debe estar el cambio?*, udep hoy – Universidad de Piura. Recuperado de: <http://bit.ly/2z9he3S>
- Bernal, C.** (2006), *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Editorial Pearson Educación - México.
- Caballero, L., Cajavilca, P., Vargas, J., Morales, G., Quivio, R. y Gutiérrez S.** (2016), *Estadística Aplicada a la Investigación Científica con SPSS.* IMAN Soluciones Gráficas EIRL, Lima-Perú.

- Castillo, Y.** (2015), *Análisis comparativo entre Fayol y Taylor* -Universidad Distrital Francisco José de Caldas - República Dominicana.
- Chirinos, A. y Rincón, S.** (2006), *Análisis estratégico de la gerencia de investigación desarrollo de los parques tecnológicos*. Revista Venezolana de Gerencia, (v.11 n.36 Maracaibo octubre 2006). Recuperado de: <http://bit.ly/2kPVLKZ>
- Cloninger, S.** (2002), *Teorías de la personalidad*. Editorial Pearson Educación - México.
- Colom, A.** (2015), *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: Aplicación Multisectorial*, Editorial: Universitat de Lleida – España.
- Cuevas, M.** (2012), *Liderazgo, una Habilidad Directiva a Desarrollar en las Organizaciones* - Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Veracruzana – México.
- Danilov, M. y Skatkin M.** (1981), *Didáctica de la escuela media*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana – Cuba.
- Davis, K. y Newstrom, J.** (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw- Hill – México.
- De Faria, F.** (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Editorial Limusa, S.A. – México.
- De la Cruz, I.** (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Aula y Mentor, Gobierno de España.
- Díaz, V.** (2009) *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para profesionales y estudiantes de Ciencias de la Salud*. RIL editores, Santiago de Chile.
- Fartolino, J.** (2013), *Influencia de las Habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales – Municipalidad de Maynas – 2012*. (Tesis de doctorado). Universidad de la Amazonia Peruana-Iquitos.
- Fernández, M. y Sánchez, J.** (1997) *Eficacia Organizacional*, Editorial Díaz de Santos, S.A. – Madrid – España.
- Fuentes, J.** (2012), *El rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas: un estudio empírico*, Editorial Tentanda SLU, España.
- Fuentes, X., Castiñeiras, M. y Queraltó, J.** (1998) *Bioquímica clínica y patología molecular, Volumen 1*. Editorial Reverté, Barcelona – España.

- Gárate, D.** (2015), *El liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en opinión de los servicios públicos del gobierno regional de Tacna – 2014.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Garzón, M.** (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado.* Centro Editorial Universidad del Rosario – Bogotá – Colombia.
- Gómez, E.** (2013), *Investigación Científica elaboración del proyecto de investigación,* A.F.A. Editores Importadores S.A. Lima-Perú.
- Guízar, R.** (2013), *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones.* Cuarta edición, Editorial Mc Graw- Hill – México.
- Hernández R., Collado, C. y Baptista M.** (2014). *Metodología de la Investigación,* 6ta edición. Editorial Mc Graw- Hill – México.
- Herrera, O.** (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la ciudad de Quito provincia de Pichincha – 2013.* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Quito–Ecuador.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C.** (2014), *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas.* Ediciones Paraninfo S.A., 2° edición. Madrid – España.
- Icart, M; Fuentelsaz, C. y Pulpón, A.** (2006), *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina,* Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona, España.
- Landeau, R.** (2007). *Elaboración de trabajos de investigación,* 1° edición, Editorial Alfa, Venezuela.
- Lewis, G. y Crozier, G.** (2004) *Cómo evaluar y mejorar sus capacidades personales,* Ediciones Gestión 2000. Barcelona - España.
- Losada, C.** (1999) *¿De burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado,* Banco Americano de Desarrollo, Editorial IDB Bookstore, Washington, DC – EUA.
- Lusthaus, C.** (2002), *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.* Ediciones IDB Bookstore, Washington – EUA.
- Madrigal, B.** (2009), *Habilidades Directivas.* Editorial: McGraw-Hill, México.
- Márquez, J.** (2008), *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales.* Primera edición, Editorial Horizonte, Barquisimeto – Venezuela.

- Maya, A.** (2016), *Alcaldes ante todo son gerentes*. Recuperado de: <http://bit.ly/2kQCqcz>
- Medina, W.** (2014), *Crisis Mundial de la municipalidad*. Recuperado de: <http://bit.ly/2ymtteo>
- Merli, G.** (1997), *La Gestión Eficaz*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid-España.
- Muñoz, P.** (2014). *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de: <http://bit.ly/2kQgrme>
- Núñez, L.** (2015), *Habilidades directivas en los trabajadores del CAP III Alfredo Piazza Roberts – EsSalud – 2015* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Ovejero, A.** (1987), *Psicología Social y Salud*. Universidad de Oviedo, servicio de publicaciones – España.
- Otárola, M.** (2016), *Habilidades Gerenciales del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 21, Comas, 2015* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Paredes, D., Mendoza, J. y Alarcón, G.** (2016), *Diseño, validación y confiabilidad de un instrumento para medir la relación de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las Pymes dedicadas de comercio ubicadas en ciudad Obregón sonora, México*. (Tesis de doctorado). Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León – México.
- Parsons, T.** (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Ill: The Free Press – EEUU.
- Peñaloza, M.** (2014), *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. (Tesis de maestría). Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia, Maracaibo – Venezuela.
- Pereda, F.** (2016), *Análisis de las Habilidades Directivas, estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de La Universidad de Córdoba – España.
- Pereda, F, López, T. y Gonzales, F.** (2014), *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba*

- (España) - Revista Intangible Capital de la Universidad Politécnica de Catalunya Barcelona – España.
- Reyes, A.** (2004), *Administración de empresas: teoría y práctica*. Editorial Limusa S.A. – México.
- Rice, P.** (1997), *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, C. y Vásquez, L.** (2008), *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*, Editorial: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente - ITESO, Universidad de Colima - México.
- Roque, J.** (2012), *Estadística aplicada en la investigación científica*, Editorial Derrama Magisterial, Lima – Perú.
- Sáenz, K., Gorjón, F., Gonzalo, M. y Díaz, C.** (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*, editorial Dykinson, Madrid-España.
- Sallenave, J.** (2002), *Gerencia Integral*. Editorial Norma – Colombia.
- Sánchez, H. y Reyes, C.** (2006) *Metodología y diseño de la investigación científica*. Editorial Visión Universitaria, Lima-Perú.
- Schettino, M.** (2002). *Introducción a la Economía para no Economistas*, Editorial Pearson Educación – México.
- Schnitman, D. y Schnitman, J.** (2000), *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*, Ediciones Granika S.A. - Argentina.
- Sisk, H. y Sverdlik, M.** (1976), *Administración y Gerencia de Empresas*, Editorial South-Western Publishing Co – Ohio – EEUU.
- Sols, A.** (2000), *Fiabilidad, Mantenibilidad, Efectividad*, Univ Pontificia de Comillas, España.
- Tamayo, M.** (2010), *El proceso de la investigación científica*, Editorial Limusa S.A. México.
- Toro, I. y Parra, R.** (2006), *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín – Colombia.
- The Blokehead** (2016), *Habilidades de Conversación. Cómo Hablar con Cualquiera y Lograr un Rápido Entendimiento en 30 pasos*. Editorial Babelcube Inc. México.
- Valderrama, S.** (2013), *Pasos para elaborar Proyectos de Investigación Científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Editorial San Marcos, Lima – Perú.



- Van-der Hofstadt, C. y Gómez, J.** (2013) *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid - España.
- Vega, E.** (2015), *Más del 70% de puestos directivos se designa por confianza*. Recuperado de: <http://bit.ly/2kPPQ8Z>
- Whetten, D. y Cameron, K.** (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Octava Edición. Ediciones Pearson Educación – México.
- Yuni, J. y Urbano, C.** (2006), *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*, Editorial Brujas, 2° edición, Córdoba-Argentina.
- Yubero, S. y Larrañaga, E.** (1996). *El desafío de la educación social*, Ediciones de la Universidad de Castilla-la Mancha Cuenca. España.
- Zambrano, A.** (2011). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, Editorial Texto, C.A. - Caracas – Venezuela.
- Zenger, J. y Folkman, J.** (2008). *El líder extraordinario: Transformando nuevos directivos en líderes extraordinarios*. Editorial Bresca. Barcelona – España.

## **VIII. Anexos**

## 8.1. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO: LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE – 2016</b>					
<b>AUTOR: BR. VIVIANA JANETH HUATUCO NANZER</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>		
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016? ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016? ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?</p> <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la relación entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.  Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.  Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.</p>		<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> Existe una relación positiva entre las habilidades personales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.  Existe una relación positiva entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.  Existe una relación positiva entre las habilidades grupales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.</p>	<b>Variable 1: HABILIDADES GERENCIALES</b>		
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
			<p>Habilidades personales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Auto-conocimiento.</li> <li>-Experiencia personal.</li> <li>-Valores éticos.</li> <li>-Estrategias de ejecución.</li> <li>-Estrategias proactivas.</li> <li>-Estrategias reactivas.</li> <li>-Auto-conocimiento.</li> <li>-Experiencia personal.</li> <li>-Valores éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un gerente debe actuar con auto-conocimiento para resolver los problemas laborales.</li> <li>- Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.</li> <li>- Es necesario evaluar los valores éticos a los jefes en las convocatorias.</li> <li>- Los gerentes deben saber manejar estratégicamente la ejecución de su tiempo.</li> <li>- Los funcionarios destacados deben conocer como mínimo 3 estrategias proactivas.</li> <li>- El jefe para resolver problemas debe realizar un proceso de estrategias reactivas.</li> <li>- La constancia ayuda a resolver problemas a corto plazo.</li> <li>- El compromiso debe estar presente tanto en los jefes como en los empleados.</li> <li>- Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De acuerdo=3</li> <li>b. Indeciso=2</li> <li>c. En desacuerdo=1</li> </ul>

		<p>Habilidades interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategias de ejecución.</li> <li>-Estrategias proactivas.</li> <li>-Estrategias reactivas.</li> <li>-Constancia.</li> <li>-Compromiso.</li> <li>-Compresión.</li> <li>-Expectativas de Desempeño.</li> <li>-Alcanzar metas.</li> <li>-Alto rendimiento y satisfacción.</li> <li>-Asertividad y coacción.</li> <li>-Cooperación y colaboración.</li> <li>-Evasión y complacencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario contratar un especialista de Coaching para capacitar a los funcionarios.</li> <li>- La comunicación es el instrumento principal que acredita una buena gerencia.</li> <li>- La congruencia es el remedio a la crisis de valores en las empresas.</li> <li>- Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.</li> <li>- Es necesario en algunos casos incrementar la autoridad ante los empleados.</li> <li>- Las respuestas asertivas influyen en el poder gerencial.</li> <li>- La motivación ayuda al trabajador desarrollarse con buen desempeño.</li> <li>- Para alcanzar las metas debe estar motivado.</li> <li>- Un trabajador desmotivado no logrará desarrollarse con un alto rendimiento y satisfacción de sus labores.</li> <li>- La mejor virtud de un trabajador es ser asertivo.</li> <li>- Los problemas laborales se solucionan no evadiéndolas.</li> <li>- Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.</li> </ul>	<p>a. De acuerdo=3 b. Indeciso=2 c. En desacuerdo=1</p>
--	--	------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

		<p>Habilidades grupales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia personal.</li> <li>-Autodeterminación.</li> <li>-Responsabilidad.</li> <li>-Productividad.</li> <li>-Competitividad.</li> <li>-Rentabilidad.</li> <li>-Retroalimentación.</li> <li>-Expresiones de gratitud, compasión y perdón.</li> <li>-Visión y meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una habilidad importante es ser competitivo.</li> <li>- La autodeterminación es un derecho de un pueblo.</li> <li>- Para delegar una gerencia es necesario no pecar de mucha responsabilidad.</li> <li>- Los equipos eficaces producen positivamente.</li> <li>- Es necesario que un gerente forme equipos competitivos.</li> <li>- Es rentable reducir personal para que la oficina produzca.</li> <li>- La retroalimentación es un método de control de sistemas.</li> <li>- Los gerentes deben dar el ejemplo siendo agradecidos y compasivos.</li> <li>- Su jefe cuenta con la habilidad de llevar su gestión dirigido a un cambio positivo mediante una visión y una meta futura.</li> </ul>	<p>a. De acuerdo=3 b. Indeciso=2 c. En desacuerdo=1</p>
--	--	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

Variable 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Eficacia	-Medición del objetivo.	- Es necesario que el jefe mida los objetivos de los trabajadores diariamente.	a. De acuerdo=3
	-Medición de la meta.	- Su jefe logra llegar a la meta a corto plazo.	b. Indeciso=2
	-Medición del producto.	- Los productos obtenidos en su oficina se logran con eficacia. - El producto obtenido a fines de año es lo que había proyectado su jefe al principio.	c. En desacuerdo=1
Eficiencia	-Logro del objetivo.	- Su jefe siempre mentaliza los objetivos futuros de los proyectos.	
	-Logro de la meta.	- Un funcionario sin experiencia no cumplirá sus metas eficientemente.	
	-Resultado al más bajo costo.	- Su jefe recibió alguna vez premios por lograr cumplir con sus metas. - La municipalidad debe lograr anualmente obtener buenos resultados económicos al más bajo costo.	
Efectividad	-Impacto social.	- La efectividad en los proyectos de inversión siempre logra un impacto social.	
	-Beneficio social.	- La población está satisfecha con los beneficios sociales que brinda la Gestión Municipal.	
	-Productos generados.	- Los productos logrados en su oficina son de buena calidad. - Los ciudadanos deben calificar la calidad de los productos generados por la municipalidad.	

		Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción del cliente.</li> <li>-Tiempo utilizado.</li> <li>-Apoyo a la calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los gerentes logran satisfacer a sus clientes.</li> <li>- Su equipo de trabajo está capacitado para lograr producir un buen producto en el tiempo planeado.</li> <li>- Es positivo utilizar el 90% de su tiempo evaluando la calidad de sus productos.</li> <li>- La municipalidad cuenta con líderes que contribuyen en mejorar la calidad de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De acuerdo=3</li> <li>b. Indeciso=2</li> <li>c. En desacuerdo=1</li> </ul>
		Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso oportuno de los recursos.</li> <li>-Cantidad adecuada.</li> <li>-Costo del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario realizar conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.</li> <li>- Este año el municipio no ha tenido problemas económicos porque cuentan con profesionales capacitados.</li> <li>- Se encuentra satisfecho con la rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por la municipalidad.</li> <li>- Anualmente se evalúa el costo del servicio de la municipalidad.</li> </ul>	

METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y ESTUDIO CENSAL	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo.</p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Investigación básica.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental, transversal correlacional.</p> <div data-bbox="170 651 383 866" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <pre> graph LR     M --&gt; X     M --&gt; Y     X &lt;--&gt;  r  Y </pre> </div> <p>Dónde: M=Muestra. X=Variable 1 Habilidades gerenciales. Y=Variable 2 Desarrollo organizacional. r=Relación entre las dos variables.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Conformada por 120 trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate.</p> <p><b>ESTUDIO CENSAL:</b> Se trabajó con el total de la población.</p>	<p><b>Variable 1:</b> <b>HABILIDADES GERENCIALES</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Viviana Huatuco</p> <p><b>Año:</b> 2016</p> <p><b>Variable 2:</b> <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Viviana Huatuco</p> <p><b>Año:</b> 2016</p>	<p><b>DE LA PRUEBA:</b> Se utilizó el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento.</p> <p><b>DESCRIPTIVA:</b> Los resultados que se obtuvieron por medio del instrumento de recolección de información, serán tabulados en tablas de frecuencias y grafico de barras.</p> <p><b>PRUEBA DE NORMALIDAD:</b> Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov.</p> <p><b>PRUEBA DE HIPÓTESIS:</b> Por ser las variables de distribución no paramétrica, se utilizó el coeficiente de correlación ordinal de Spearman, representada por la siguiente fórmula:</p> <p><math>p = 1 - \text{una corrección.}</math></p> $\text{Corrección} = \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Luego la fórmula es: <math>p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)}</math></p> <p>Si <math>p &lt; 0.05</math> se acepta la hipótesis alterna (Hi) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).</p>



## 8.2. Instrumentos

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - 2016.**

Oficina donde labora: .....

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO**

Estimada Autoridad Municipal lea atentamente cada pregunta, valore y elija una de las tres posibles categorías de respuesta que van del 1 al 3 considerando que:

1= En desacuerdo    2= Indeciso    3= De acuerdo

<b>N°</b>	<b>ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Un gerente debe actuar con auto-conocimiento para resolver los problemas laborales.			
2	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.			
3	Es necesario evaluar los valores éticos a los jefes en las convocatorias.			
4	Los gerentes deben saber manejar estratégicamente la ejecución de su tiempo.			
5	Los funcionarios destacados deben conocer como mínimo 3 estrategias proactivas.			
6	El jefe para resolver problemas debe realizar un proceso de estrategias reactivas.			
7	La constancia ayuda a resolver problemas a corto plazo.			
8	El compromiso debe estar presente tanto en los jefes como en los empleados.			
9	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.			
10	Es necesario contratar un especialista de Coaching para capacitar a los funcionarios.			
11	La comunicación es el instrumento principal que acredita una buena gerencia.			
12	La congruencia es el remedio a la crisis de valores en las empresas.			
13	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.			

14	Es necesario en algunos casos incrementar la autoridad ante los empleados.			
15	Las respuestas asertivas influyen en el poder gerencial.			
16	La motivación ayuda al trabajador desarrollarse con buen desempeño.			
17	Para alcanzar las metas debe estar motivado.			
18	Un trabajador desmotivado no logrará desarrollarse con un alto rendimiento y satisfacción de sus labores.			
19	La mejor virtud de un trabajador es ser asertivo.			
20	Los problemas laborales se solucionan no evadiéndolas.			
21	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.			
22	Una habilidad importante es ser competitivo.			
23	La autodeterminación es un derecho de un pueblo.			
24	Para delegar una gerencia es necesario no pecar de mucha responsabilidad.			
25	Los equipos eficaces producen positivamente.			
26	Es necesario que un gerente forme equipos competitivos.			
27	Es rentable reducir personal para que la oficina produzca.			
28	La retroalimentación es un método de control de sistemas.			
29	Los gerentes deben dar el ejemplo siendo agradecidos y compasivos.			
30	Su jefe cuenta con la habilidad de llevar su gestión dirigido a un cambio positivo mediante una visión y una meta futura.			

Observaciones:

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE - 2016.

Oficina donde labora: .....

### INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO

Estimada Autoridad Municipal lea atentamente cada pregunta, valore y elija una de las tres posibles categorías de respuesta que van del 1 al 3 considerando que:

1= En desacuerdo    2= Indeciso    3= De acuerdo

N°	ITEM	1	2	3
1	Es necesario que el jefe mida los objetivos de los trabajadores diariamente.			
2	Su jefe logra llegar a la meta a corto plazo.			
3	Los productos obtenidos en su oficina se logran con eficacia.			
4	El producto obtenido a fines de año es lo que había proyectado su jefe al principio.			
5	Su jefe siempre mentaliza los objetivos futuros de los proyectos.			
6	Un funcionario sin experiencia no cumplirá sus metas eficientemente.			
7	Su jefe recibió alguna vez premios por lograr cumplir con sus metas.			
8	La municipalidad debe lograr anualmente obtener buenos resultados económicos al más bajo costo.			
9	La efectividad en los proyectos de inversión siempre logra un impacto social.			
10	La población está satisfecha con los beneficios sociales que brinda la Gestión Municipal.			
11	Los productos logrados en su oficina son de buena calidad.			
12	Los ciudadanos deben calificar la calidad de los productos generados por la municipalidad.			
13	Los gerentes logran satisfacer a sus clientes.			
14	Su equipo de trabajo está capacitado para lograr producir un buen producto en el tiempo planeado.			
15	Es positivo utilizar el 90% de su tiempo evaluando la calidad de sus productos.			

16	La municipalidad cuenta con líderes que contribuyen en mejorar la calidad de sus productos.			
17	Es necesario realizar conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.			
18	Este año el municipio no ha tenido problemas económicos porque cuentan con profesionales capacitados.			
19	Se encuentra satisfecho con la rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por la municipalidad.			
20	Anualmente se evalúa el costo del servicio de la municipalidad.			

Observaciones:

## 8.3. Validez del instrumento por juicio de expertos

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>							
1	Un gerente debe actuar con auto-conocimiento para resolver los problemas laborales.	X		X		X		
2	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.	X		X		X		
3	Es necesario evaluar los valores éticos a los jefes en las convocatorias.	X		X		X		
4	Los gerentes deben saber manejar estratégicamente la ejecución de su tiempo.	X		X		X		
5	Los funcionarios destacados deben conocer como mínimo 3 estrategias proactivas.	X		X		X		
6	El jefe para resolver problemas debe realizar un proceso de estrategias reactivas.	X		X		X		
7	La constancia ayuda a resolver problemas a corto plazo.	X		X		X		
8	El compromiso debe estar presente tanto en los jefes como en los empleados.	X		X		X		
9	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>							
10	Es necesario contratar un especialista de Coaching para capacitar a los funcionarios.	X		X		X		
11	La comunicación es el instrumento principal que acredita una buena gerencia.	X		X		X		
12	La congruencia es el remedio a la crisis de valores en las empresas.	X		X		X		
13	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.	X		X		X		
14	Es necesario en algunos casos incrementar la autoridad ante los empleados.	X		X		X		
15	Las respuestas asertivas influyen en el poder gerencial.	X		X		X		
16	La motivación ayuda al trabajador desarrollarse con buen desempeño.	X		X		X		
17	Para alcanzar las metas debe estar motivado.	X		X		X		
18	Un trabajador desmotivado no logrará desarrollarse con un alto rendimiento y satisfacción de sus labores.	X		X		X		
19	La mejor virtud de un trabajador es ser asertivo.	X		X		X		
20	Los problemas laborales se solucionan no evadiéndolos.	X		X		X		
21	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>							
22	Una habilidad importante es ser competitivo.	X		X		X		
23	La autodeterminación es un derecho de un pueblo.	X		X		X		
24	Para delegar una gerencia es necesario no pecar de mucha responsabilidad.	X		X		X		
25	Los equipos eficaces producen positivamente.	X		X		X		
26	Es necesario que un gerente forme equipos competitivos.	X		X		X		
27	Es rentable reducir personal para que la oficina produzca.	X		X		X		
28	La retroalimentación es un método de control de sistemas.	X		X		X		
29	Los gerentes deben dar el ejemplo siendo agradecidos y compasivos.	X		X		X		
30	Su jefe cuenta con la habilidad de llevar su gestión dirigido a un cambio positivo mediante una visión y una meta futura.	X		X		X		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable 

 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg: Gómez Briceño, Alejandro Efraín    DNI: 20649065

Especialidad del validador: .....


<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

29 de Oct del 2016

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Eficacia</b>								
1	Es necesario que el jefe mida los objetivos de los trabajadores diariamente.	X		X		X		
2	Su jefe logra llegar a la meta a corto plazo.	X		X		X		
3	Los productos obtenidos en su oficina se logran con eficacia.	X		X		X		
4	El producto obtenido a fines de año es lo que había proyectado su jefe al principio.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Eficiencia</b>								
5	Su jefe siempre mentaliza los objetivos futuros de los proyectos.	X		X		X		
6	Un funcionario sin experiencia no cumplirá sus metas eficientemente.	X		X		X		
7	Su jefe recibió alguna vez premios por lograr cumplir con sus metas.	X		X		X		
8	La municipalidad debe lograr anualmente obtener buenos resultados económicos al más bajo costo.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Efectividad</b>								
9	La efectividad en los proyectos de inversión siempre logra un impacto social.	X		X		X		
10	La población está satisfecha con los beneficios sociales que brinda la Gestión Municipal.	X		X		X		
11	Los productos logrados en su oficina son de buena calidad.	X		X		X		
12	Los ciudadanos deben calificar la calidad de los productos generados por la municipalidad.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 4: Calidad</b>								
13	Los gerentes logran satisfacer a sus clientes.	X		X		X		
14	Su equipo de trabajo está capacitado para lograr producir un buen producto en el tiempo planeado.	X		X		X		
15	Es positivo utilizar el 90% de su tiempo evaluando la calidad de sus productos.	X		X		X		
16	La municipalidad cuenta con líderes que contribuyen en mejorar la calidad de sus productos.	X		X		X		
<b>DIMENSION 5: Economía</b>								
17	Es necesario realizar conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.	X		X		X		
18	Este año el municipio no ha tenido problemas económicos porque cuentan con profesionales capacitados.	X		X		X		
19	Se encuentra satisfecho con la rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por la municipalidad.	X		X		X		
20	Anualmente se evalúa el costo del servicio de la municipalidad.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: Gómez Briceño, Alejandro Efraín DNI: 20649065

Especialidad del validador: .....

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

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

29 de Oct del 2016

  
Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>							
1	Un gerente debe actuar con auto-conocimiento para resolver los problemas laborales.	X		X		X		
2	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.	X		X		X		
3	Es necesario evaluar los valores éticos a los jefes en las convocatorias.	X		X		X		
4	Los gerentes deben saber manejar estratégicamente la ejecución de su tiempo.	X		X		X		
5	Los funcionarios destacados deben conocer como mínimo 3 estrategias proactivas.	X		X		X		
6	El jefe para resolver problemas debe realizar un proceso de estrategias reactivas.	X		X		X		
7	La constancia ayuda a resolver problemas a corto plazo.	X		X		X		
8	El compromiso debe estar presente tanto en los jefes como en los empleados.	X		X		X		
9	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>							
10	Es necesario contratar un especialista de Coaching para capacitar a los funcionarios.	X		X		X		
11	La comunicación es el instrumento principal que acredita una buena gerencia.	X		X		X		
12	La congruencia es el remedio a la crisis de valores en las empresas.	X		X		X		
13	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.	X		X		X		
14	Es necesario en algunos casos incrementar la autoridad ante los empleados.	X		X		X		
15	Las respuestas asertivas influyen en el poder gerencial.	X		X		X		
16	La motivación ayuda al trabajador desarrollarse con buen desempeño.	X		X		X		
17	Para alcanzar las metas debe estar motivado.	X		X		X		
18	Un trabajador desmotivado no logrará desarrollarse con un alto rendimiento y satisfacción de sus labores.	X		X		X		
19	La mejor virtud de un trabajador es ser asertivo.	X		X		X		
20	Los problemas laborales se solucionan no evadiéndolas.	X		X		X		
21	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.	X		X		X		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>							
22	Una habilidad importante es ser competitivo.	X		X		X		
23	La autodeterminación es un derecho de un pueblo.	X		X		X		
24	Para delegar una gerencia es necesario no pecar de mucha responsabilidad.	X		X		X		
25	Los equipos eficaces producen positivamente.	X		X		X		
26	Es necesario que un gerente forme equipos competitivos.	X		X		X		
27	Es rentable reducir personal para que la oficina produzca.	X		X		X		
28	La retroalimentación es un método de control de sistemas.	X		X		X		
29	Los gerentes deben dar el ejemplo siendo agradecidos y compasivos.	X		X		X		
30	Su jefe cuenta con la habilidad de llevar su gestión dirigido a un cambio positivo mediante una visión y una meta futura.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay insuficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARLOS SANCHEZ RAMIREZ    DNI: 06908233

Especialidad del validador: HISTORIADOR

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

16 de Nov del 2016

CCRAM

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Eficacia</b>								
1	Es necesario que el jefe mida los objetivos de los trabajadores diariamente.	✓		✓		✓		
2	Su jefe logra llegar a la meta a corto plazo.	✓		✓		✓		
3	Los productos obtenidos en su oficina se logran con eficacia.	✓		✓		✓		
4	El producto obtenido a fines de año es lo que había proyectado su jefe al principio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: Eficiencia</b>								
5	Su jefe siempre mentaliza los objetivos futuros de los proyectos.	✓		✓		✓		
6	Un funcionario sin experiencia no cumplirá sus metas eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Su jefe recibió alguna vez premios por lograr cumplir con sus metas.	✓		✓		✓		
8	La municipalidad debe lograr anualmente obtener buenos resultados económicos al más bajo costo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: Efectividad</b>								
9	La efectividad en los proyectos de inversión siempre logra un impacto social.	✓		✓		✓		
10	La población está satisfecha con los beneficios sociales que brinda la Gestión Municipal.	✓		✓		✓		
11	Los productos logrados en su oficina son de buena calidad.	✓		✓		✓		
12	Los ciudadanos deben calificar la calidad de los productos generados por la municipalidad.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 4: Calidad</b>								
13	Los gerentes logran satisfacer a sus clientes.	✓		✓		✓		
14	Su equipo de trabajo está capacitado para lograr producir un buen producto en el tiempo planeado.	✓		✓		✓		
15	Es positivo utilizar el 90% de su tiempo evaluando la calidad de sus productos.	✓		✓		✓		
16	La municipalidad cuenta con líderes que contribuyen en mejorar la calidad de sus productos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 5: Economía</b>								
17	Es necesario realizar conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.	✓		✓		✓		
18	Este año el municipio no ha tenido problemas económicos porque cuentan con profesionales capacitados.	✓		✓		✓		
19	Se encuentra satisfecho con la rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por la municipalidad.	✓		✓		✓		
20	Anualmente se evalúa el costo del servicio de la municipalidad.	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay insuficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. U/ Mg: CARLOS SANCHEZ RAMIREZ DNI: 06968233

Especialidad del validador: HISTORIADOR

16 de NOV del 2016

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

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

CSRAM

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>							
1	Un gerente debe actuar con auto-conocimiento para resolver los problemas laborales.	ℓ		ℓ		ℓ		
2	Es importante contar con experiencias personales más que profesionales para postular como jefe.	ℓ		ℓ		ℓ		
3	Es necesario evaluar los valores éticos a los jefes en las convocatorias.	ℓ		ℓ		ℓ		
4	Los gerentes deben saber manejar estratégicamente la ejecución de su tiempo.	ℓ		ℓ		ℓ		
5	Los funcionarios destacados deben conocer como mínimo 3 estrategias proactivas.	ℓ		ℓ		ℓ		
6	El jefe para resolver problemas debe realizar un proceso de estrategias reactivas.	ℓ		ℓ		ℓ		
7	La constancia ayuda a resolver problemas a corto plazo.	ℓ		ℓ		ℓ		
8	El compromiso debe estar presente tanto en los jefes como en los empleados.	ℓ		ℓ		ℓ		
9	Los gerentes deben ser comprensivos con los problemas personales de sus empleados.	ℓ		ℓ		ℓ		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>							
10	Es necesario contratar un especialista de Coaching para capacitar a los funcionarios.	ℓ		ℓ		ℓ		
11	La comunicación es el instrumento principal que acredita una buena gerencia.	ℓ		ℓ		ℓ		
12	La congruencia es el remedio a la crisis de valores en las empresas.	ℓ		ℓ		ℓ		
13	Las estrategias deben ser evaluadas y seleccionadas por un equipo evaluador.	ℓ		ℓ		ℓ		
14	Es necesario en algunos casos incrementar la autoridad ante los empleados.	ℓ		ℓ		ℓ		
15	Las respuestas asertivas influyen en el poder gerencial.	ℓ		ℓ		ℓ		
16	La motivación ayuda al trabajador desarrollarse con buen desempeño.	ℓ		ℓ		ℓ		
17	Para alcanzar las metas debe estar motivado.	ℓ		ℓ		ℓ		
18	Un trabajador desmotivado no logrará desarrollarse con un alto rendimiento y satisfacción de sus labores.	ℓ		ℓ		ℓ		
19	La mejor virtud de un trabajador es ser asertivo.	ℓ		ℓ		ℓ		
20	Los problemas laborales se solucionan no evadiéndolos.	ℓ		ℓ		ℓ		
21	Es necesario que un gerente coopere y colabore para manejar los conflictos de su colega.	ℓ		ℓ		ℓ		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>							
22	Una habilidad importante es ser competitivo.	e		e		e		
23	La autodeterminación es un derecho de un pueblo.	e		e		e		
24	Para delegar una gerencia es necesario no pecar de mucha responsabilidad.	e		e		e		
25	Los equipos eficaces producen positivamente.	e		e		e		
26	Es necesario que un gerente forme equipos competitivos.	e		e		e		
27	Es rentable reducir personal para que la oficina produzca.	e		e		e		
28	La retroalimentación es un método de control de sistemas.	e		e		e		
29	Los gerentes deben dar el ejemplo siendo agradecidos y compasivos.	e		e		e		
30	Su jefe cuenta con la habilidad de llevar su gestión dirigido a un cambio positivo mediante una visión y una meta futura.	e		e		e		

Observaciones (precisar si hay insuficiencia): Si existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ortiz Juana Pérez ..... DNI: 09873410

Especialidad del validador: Docente Universitario .....

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

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

..... 17 de Julio del 2016  
  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Eficacia</b>								
1	Es necesario que el jefe mida los objetivos de los trabajadores diariamente.	e		e		e		
2	Su jefe logra llegar a la meta a corto plazo.	e		e		e		
3	Los productos obtenidos en su oficina se logran con eficacia.	e		e		e		
4	El producto obtenido a fines de año es lo que había proyectado su jefe al principio.	e		e		e		
<b>DIMENSION 2: Eficiencia</b>								
5	Su jefe siempre mentaliza los objetivos futuros de los proyectos.	e		e		e		
6	Un funcionario sin experiencia no cumplirá sus metas eficientemente.	e		e		e		
7	Su jefe recibió alguna vez premios por lograr cumplir con sus metas.	e		e		e		
8	La municipalidad debe lograr anualmente obtener buenos resultados económicos al más bajo costo.	e		e		e		
<b>DIMENSION 3: Efectividad</b>								
9	La efectividad en los proyectos de inversión siempre logra un impacto social.	e		e		e		
10	La población está satisfecha con los beneficios sociales que brinda la Gestión Municipal.	e		e		e		
11	Los productos logrados en su oficina son de buena calidad.	e		e		e		
12	Los ciudadanos deben calificar la calidad de los productos generados por la municipalidad.	e		e		e		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 4: Calidad</b>								
13	Los gerentes logran satisfacer a sus clientes.	e		e		e		
14	Su equipo de trabajo está capacitado para lograr producir un buen producto en el tiempo planeado.	e		e		e		
15	Es positivo utilizar el 90% de su tiempo evaluando la calidad de sus productos.	e		e		e		
16	La municipalidad cuenta con líderes que contribuyen en mejorar la calidad de sus productos.	e		e		e		
<b>DIMENSION 5: Economía</b>								
17	Es necesario realizar conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos.	e		e		e		
18	Este año el municipio no ha tenido problemas económicos porque cuentan con profesionales capacitados.	e		e		e		
19	Se encuentra satisfecho con la rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por la municipalidad.	e		e		e		
20	Anualmente se evalúa el costo del servicio de la municipalidad.	e		e		e		



Observaciones (precisar si hay insuficiencia): Si existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Osma Luiza Perez    DNI: 09822410

Especialidad del validador: Psicología Clínica

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

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

19 de enero del 2016

Firma del Experto Informante.



## 8.4. Solicitud de permiso para efectuar encuesta

Señor:  
**OSCAR BENAVIDES MAJINO**  
 Alcalde  
 Municipalidad Distrital de Ate

Presente.-



03 de noviembre de 2016

**Asunto: Permiso para efectuar encuestas al personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Urbano para Tesis de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Privada César Vallejo.**

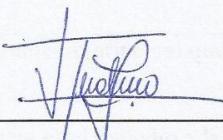
Tengo el agrado de dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a su vez solicitar su permiso para encuestar al personal de las Gerencias antes mencionadas de dicha entidad, a fin de poder desarrollar mi Tesis que estoy realizando para recibirme de Magister en Gestión Pública de la Universidad Privada César Vallejo.

Este trabajo de investigación de Tesis consta de dos encuestas, la primera es saber qué habilidades gerenciales cuenta los Gerentes y SubGerentes del área, la cual tendrán que responder 30 preguntas de acuerdo a las tres alternativas indicadas en el cuestionario, la segunda es saber si el desarrollo organizacional de cada oficina es la adecuada, respondiendo 20 preguntas con las mismas alternativas.

A este documento están anexadas los modelos de las encuestas las cuales personalmente entregaré a cada uno del personal, que serán llenadas a mano con un tiempo de 20 minutos aproximado, culminando las encuestas dentro de un plazo máximo de una semana, ya que mi fecha de entrega es el sábado 12 de noviembre, para que sea calificada por el asesor de la Maestría.

Sin otro en particular, aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
 Arq. Viviana Janeth Huatuco Nanzar  
 DNI: 10148586

8.5. Baremo

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO																																
BAREMO																																
VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES																																
Puntaje máximo	=	N° de ítems x Puntuación máxima	=	30 x 3	=	90																										
Puntaje mínimo	=	N° de ítems x Puntuación mínima	=	30 x 1	=	30																										
Rango	=	Puntaje máximo - Puntaje mínimo	=	90 - 30	=	60																										
Amplitud del espacio	=	Rango / N° de Intervalo	=	(60 - 2) / 3	=	19.33																										

NIVEL	VALOR	RANGO
Alta	3	70 - 90
Media	2	51 - 69
Baja	1	30 - 50

N° DE ÍTEMES																														SUMA	VALOR	NIVEL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	85	3	Alta
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	3	Alta
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	3	Alta
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	3	Alta
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	89	3	Alta
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	89	3	Alta
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	3	Alta
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	87	3	Alta
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	89	3	Alta
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
17	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	3	Alta
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	3	Alta
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	3	Alta
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	3	Alta
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	3	Alta
29	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	80	3	Alta
30	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	82	3	Alta
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	86	3	Alta
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	3	Alta



<b>INSTRUMENTO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>													
<b>BAREMO</b>													
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>													
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES</b>													
Puntaje máximo = N° de ítems x Puntuación máxima = 9 x 3 = 27													
Puntaje mínimo = N° de ítems x Puntuación mínima = 9 x 1 = 9													
Rango = Puntaje máximo - Puntaje mínimo = 27 - 9 = 18													
Amplitud del espacio = Rango - 2 / N° de Intervalo = (18 - 2) / 3 = 5.33													
		<b>NIVEL</b>			<b>VALOR</b>					<b>RANGO</b>			
		Alta			3					22 - 27			
		Media			2					16 - 21			
		Baja			1					9 - 15			
<b>N° DE ÍTEMS</b>											<b>SUMA</b>	<b>VALOR</b>	<b>NIVEL</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>				
<b>1</b>	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>2</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>4</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>5</b>	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>6</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>7</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>8</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>9</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>10</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>11</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>12</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>13</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>14</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>15</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>16</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>17</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>18</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>19</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>20</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>21</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>22</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>23</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>24</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>25</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>26</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>27</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>28</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>29</b>	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>30</b>	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>31</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>32</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>33</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>34</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>35</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>36</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>37</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>38</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>39</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>40</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>41</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>42</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>43</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>44</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>45</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>46</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>47</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>48</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>49</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>50</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>51</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>
<b>52</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>Alta</b>

N° DE ENCUESTADOS	53	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	54	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	55	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	56	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	57	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	58	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	59	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	60	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	61	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	62	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media
	63	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media
	64	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media
	65	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media
	66	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	67	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media
	68	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	69	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	70	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	71	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	72	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	73	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	74	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	75	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	76	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	77	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	78	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	79	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	80	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	81	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	82	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	83	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	84	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	85	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	86	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	87	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	88	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	89	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	90	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	91	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	92	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	93	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	94	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	95	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	96	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	97	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	98	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media
	99	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
	100	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	1	Media
101	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media	
102	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	3	Media	
103	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
104	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
105	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
106	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
107	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
108	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
109	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
110	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
111	2	1	1	3	3	3	3	3	3	22	2	Media	
112	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
113	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
114	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
115	1	1	1	3	3	3	3	3	3	21	2	Media	
116	3	1	3	3	3	1	1	1	1	17	1	Baja	
117	3	1	3	3	3	1	1	1	1	17	1	Baja	
118	3	1	3	3	3	1	1	1	1	17	1	Baja	
119	3	1	3	3	3	1	1	1	1	17	1	Baja	
120	3	1	3	3	3	1	1	1	1	17	1	Baja	

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO															
BAREMO															
HABILIDADES GERENCIALES <input checked="" type="checkbox"/>															
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES															
Puntaje máximo = N° de items x Puntuación máxima = 12 x 3 = 36															
Puntaje mínimo = N° de items x Puntuación mínima = 12 x 1 = 12															
Rango = Puntaje máximo - Puntaje mínimo = 36 - 12 = 24															
Amplitud del espacio = Rango - 2 / N° de Intervalo = (24 - 2) / 3 = 7.33															
NIVEL			VALOR			RANGO									
Alta			3			29 - 36									
Media			2			21 - 28									
Baja			1			12 - 20									
N° DE ITEMS													SUMA	VALOR	NIVEL
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	35	3	Alta
2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	34	3	Alta
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
12	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	32	3	Alta
13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3	Alta
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	35	3	Alta
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
25	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	33	3	Alta
26	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	34	3	Alta
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	34	3	Alta
28	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	32	3	Alta
29	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	32	3	Alta
30	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	34	3	Alta
31	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	3	Alta
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	Alta



**HABILIDADES GERENCIALES**

**DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES**

Puntaje máximo = N° de items x Puntuación máxima = 9 x 3 = 27

Puntaje mínimo = N° de items x Puntuación mínima = 9 x 1 = 9

Rango = Puntaje máximo - Puntaje mínimo = 27 - 9 = 18

Amplitud del espacio = Rango - 2 / N° de Intervalo = (18 - 2) / 3 = 5.33

NIVEL	VALOR	RANGO
Alta	3	22 - 27
Media	2	16 - 21
Baja	1	9 - 15

	N° DE ITEMS									SUMA	VALOR	NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	Alta
2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25	3	Alta
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	Alta
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
9	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	Alta
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
13	3	3	2	3	3	2	3	3	3	25	3	Alta
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
27	3	3	1	3	3	3	3	3	3	25	3	Alta
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
29	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25	3	Alta
30	3	3	3	3	1	2	3	3	3	24	3	Alta
31	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25	3	Alta
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	Alta









## 8.5. Acta de aprobación de originalidad y pantallazo TURNITIN



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, Mitchell Alarcón Díaz, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016" de la estudiante: Viviana Janeth Huatuco Nanzer; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 12 de octubre del 2017

  
\_\_\_\_\_  
Mitchell Alarcón Díaz  
DNI: 09728050

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es?o=661548452&s=1&lang=es&u=1083917590>

feedback studio

100% / 100

Resumen de coincidencias

22 %

1	es.scribd.com	Fuente de internet	1 %
2	es.slideshare.net	Fuente de internet	1 %
3	repositorio.upau.edu.pa	Fuente de internet	1 %
4	Bustamante, U. Miguel...	Publicación	<1 %
5	www.hacienda.go.cr	Fuente de internet	<1 %
6	biblioteca.utec.edu.sv	Fuente de internet	<1 %
7	documents.tips	Fuente de internet	<1 %

22

ESCUELA DE POSGRADO  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la  
 Municipalidad Distrital de Ate - 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:  
 Bq. Viviana Jancich Huatuco Nanzar

ASESOR:  
 Dr. Mideeli Alarcón Díaz

SECCIÓN:  
 Gestión Estratégica del Talento Humano

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Administración del Talento Humano

Página: 1 de 109    Número de palabras: 20382

## **IX. Artículo científico**

## **Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016**

Br. Viviana Janeth Huatuco Nanzer

**Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación se desarrolló mediante un método hipotético deductivo, con un tipo de estudio de investigación básica y diseño no experimental, transversal correlacional. El tema de la tesis fue de acuerdo a una problemática existente, de donde se plantearon el problema principal y los problemas específicos, con el cual se obtuvo los objetivos de la investigación que nos llevó a las hipótesis con las cuales se realizó un análisis estadístico a las variables y dimensiones de estudio. La técnica utilizada fue mediante una encuesta dirigida al personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate, por medio de instrumentos que se evaluaron la fiabilidad con Alfa de Cronbach y se validaron mediante juicio de expertos. Los cuestionarios están conformados por 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales con relación al desarrollo organizacional. El análisis estadístico que se desarrolló en los resultados, se inició con una descripción de las variables y dimensiones, para luego determinar la relación positiva de acuerdo a las hipótesis mediante la correlación de Spearman, cuyos resultados obtenidos indicados en las conclusiones, sirvió para recomendar soluciones al problema que se presenta en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate.

**Palabras Clave:** habilidades gerenciales, desarrollo organizacional.

### **Abstract**

The present research work was developed using a hypothetical deductive method, with a type of study of basic research and non - experimental, correlational cross - sectional design. The topic of the thesis was based on an existing problem, from which the main problem and the specific problems were raised, with which the objectives of the research were obtained, which led us to the hypotheses with which a statistical analysis was carried out The variables and dimensions of study. The technique used was by means of a survey directed to the personnel that work in the Management of Urban Development of the Municipality of Ate, by means of instruments that were evaluated the reliability with Cronbach's Alpha and were validated by expert judgment. The questionnaires consist of 20 questions for the first variable and 30 questions the second variable, in order to measure management skills in relation to organizational development. The statistical analysis that was developed in the results, began with a description of the variables and dimensions, and then determine the positive relation according to the hypotheses through the correlation of Spearman, whose results obtained indicated in the conclusions, served to recommend solutions To the problem that is presented in the offices of the Management of Urban Development of the Municipal District of Ate.

**Key words:** managerial skills, organizational development.

### **Introducción**

En la mayoría de las municipalidades, existen dificultades en cuanto al incumplimiento de las metas trazadas, pueden haber varios factores que obstaculizan las gestiones, normalmente es por temas presupuestales, pero siempre los responsables son las autoridades, quienes deben estar preparados para dar soluciones a cualquier problema que se les presente.

Es por eso que los jefes deben conocer en primer lugar cuáles son sus obligaciones, sobretodo cumplir con la normativa y no esperar que sean amonestados por incumplimiento. Manrique (2010) afirma: "...Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley". (p. 543).



En el Perú la mayoría de las gestiones municipales son muy criticadas, por la mala calidad de sus productos, resultado de la desorganización presente en las oficinas gerenciales que la conforman, en donde el principal perjudicado es la población, que esperan que las autoridades cumplan eficientemente sus metas. Córdoba (1997), nos dice: "...El reto del poder municipal en el Perú pasa indiscutiblemente por los procesos de legitimidad de la institución, la vigencia de sus autoridades y el ejercicio de su liderazgo para gobernar con autonomía las competencias y funciones municipales." (p. 77).

Por ese motivo es que esta investigación tiene como fin, comprobar si las autoridades de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate cuentan con habilidades gerenciales que pueden haberlo adquirido por capacitaciones o solo por experiencia, las cuales servirán para resolver estratégicamente los obstáculos que tengan dentro del desarrollo organizacional que se presentan en sus oficinas. Bolos (2003) la municipalidad: "...es considerado el campo social, político, económico y jurídico en el cual se desarrollan las acciones de las organizaciones sociales,..." (p.14).

De acuerdo al instrumento utilizado por medio de cuestionarios, que serán respondidos durante la entrevista a cada uno del personal que labora en las oficinas de la GDU, en donde sus respuestas serán evaluadas mediante métodos estadísticos, basados en las hipótesis de esta investigación, cuyos resultados será de utilidad, porque así se podrá descubrir los motivos reales del porque las actividades que realizan en la gerencia, obtienen una producción con resultados que son a veces a largo plazo y sobretodo identificar cuál es el obstáculo que impide que se cumplan con las metas.

Por último podemos decir que esta investigación servirá de mucho en un futuro, con el cual las recomendaciones serán de utilidad no solo para las autoridades de la Municipalidad Distrital de Ate, sino también para las gestiones de las demás entidades públicas y privadas del Perú, y demás países, que pasan por las mismas dificultades y problemáticas.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016?

### **Hipótesis general**

Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016.

### **Metodología**

El método utilizado fue el hipotético deductivo, con un tipo de estudio de investigación básica, de diseño no experimental, transversal correlacional.

### **Población y estudio censal**

Para la presente investigación se cuenta con una población de 120 trabajadores, conformados por el personal de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Ate, en este estudio se realizó mediante un estudio censal.

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

En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta por medio de cuestionarios como instrumento, con la finalidad de medir a las autoridades de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano sus habilidades gerenciales con relación al desarrollo organizacional.

### **Validez y confiabilidad del instrumento.**

Según Gómez (2013). La validación se efectuó por medio del juicio de expertos, en donde se les entregó a 3 especialistas una “matriz de evaluación” para que consideren independientemente sus calificaciones respecto a cada instrumento. (pp. 133-134).

La confiabilidad del instrumento fue a través del Coeficiente de Cronbach, en donde se midió internamente el grado de consistencia de las respuestas (3) de los cuestionarios que los encuestados respondieron. Mediante la aplicación del programa estadístico SPSS versión 21 se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos a cada una de las variables de estudio.

Tabla N° 1:

*Confiabilidad de la variable habilidades gerenciales*

Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.91	30

El resultado obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.91, lo cual indica que el nivel de confiabilidad de dicho instrumento es muy bueno.

Tabla N° 2:

*Confiabilidad de la variable desarrollo organizacional*

Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.87	20

El resultado obtenido del coeficiente alfa de Cronbach es de 0.87, lo cual indica que el nivel de confiabilidad de dicho instrumento es bueno.

## Resultados

### Prueba de hipótesis general

**Ho.** No existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

**Hi.** Existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Tabla N° 3:

*Correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional*

Variables	Desarrollo organizacional		
	n	Rho	p-value
<b>Habilidades gerenciales</b>	120	0.552**	0.00

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

En la tabla 3, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.552, el cual indica que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

### Discusión

En el presente trabajo de investigación según los resultados estadísticos descriptivos se verificó que del total del personal encuestados de las oficinas de GDU de la Municipalidad Distrital de Ate, el 52.50% afirman que las autoridades cuentan con habilidades gerenciales en un nivel medio y el 58.33% afirman que el desarrollo organizacional en sus oficinas presentan un nivel favorable. En cuanto a la correlación de Spearman para demostrar la hipótesis general, el resultado del Rho fue de 0.552, demostrándonos que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

### Conclusiones

Respecto a los resultados estadísticos mediante la correlación de Spearman de 0.55, se concluye que sí existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

Asimismo las tres dimensiones de las habilidades gerenciales conformadas por las habilidades personales, interpersonales y grupales tienen una relación positiva con el desarrollo organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Bolos, S.** (2003). *Organizaciones sociales y gobiernos municipales: construcción de nuevas formas de participación*. Universidad Iberoamericana de México.
- Córdova, H.** (1997), *Espacio: teoría y praxis*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gómez, E.** (2013), *Investigación Científica elaboración del proyecto de investigación*. A.F.A. Editores Importadores S.A. Lima-Perú.
- Manrique, A.** (2010), *Fundamentos de la organización y del funcionamiento del Estado Colombiano*. Biblioteca Jurídica Diké, Universidad del Rosario, Medellín-Colombia.