



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS GERENTES DE LÍNEA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMATAMBO 2018

PRESENTADO POR:

- Bachiller. Rainman Juvenal Ramírez
Velarde.

Para optar el Título Profesional de Licenciado
en Administración.

ASESOR:

Lic. Belissa Fiorella Segundo Salazar

CUSCO-PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, Señores Miembros del Jurado.

De conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración y de acuerdo a los criterios y pautas para la formulación del plan de tesis, cumpro con poner a vuestra consideración el plan de tesis titulada: “HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS GERENTES DE LÍNEA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMATAMBO 2018”, a fin de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación se realizó porque pretende describir las habilidades directivas que los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo que tienen a su cargo; es decir, conocer como las habilidades directivas y las deficiencias en cuanto a una efectiva gestión administrativa de los gerentes en línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo. Para cuyo efecto se ha aplicado una encuesta estructurada a los colaboradores y subgerentes de la municipalidad a fin de recoger sus puntos de vista y su valoración en tan importante proceso de la investigación.

La presente investigación desarrolló cuatro capítulos, conformados por: La introducción, el marco teórico, el método de investigación, los resultados y finalmente las conclusiones y recomendaciones que se han arribado en la investigación.

Bach. Rainman Juvenal Ramírez Velarde.



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar agradecimiento a la Universidad Andina del Cusco, a la Escuela profesional de Administración por hacer posible el cumplimiento de esta meta profesional.

A todos los profesores y profesoras por los años dedicados a mi formación, por orientarme y otorgarme mejores conocimientos.

A mi asesora Lic. Belissa Fiorella Segundo Salazar por su apoyo y colaboración durante todo el proceso de elaboración del trabajo de investigación.

A la Municipalidad Distrital de Limatambo por brindarme la facilidad de información para el desarrollo de esta investigación.

A mis familiares y amigos que directa o indirectamente nos apoyaron y motivaron para la realización de esta investigación.

A mis dictaminantes, por orientarme y realizar las correcciones adecuadas en este trabajo de investigación, por ayudarme a conocer mis errores y fortalecer mis virtudes.

Rainman Juvenal Ramírez Velarde



DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María

Por darme la oportunidad de vivir y seguir conmigo en cada paso que hago, por fortalecer mi corazón e iluminar mi camino.

A mi madre y mi padre.

Por ser los pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

Rainman Juvenal Ramírez Velarde



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....II

AGRADECIMIENTO III

DEDICATORIA..... IV

ÍNDICE DE TABLAS..... VIII

ÍNDICE DE FIGURAS..... X

RESUMEN..... XI

ABSTRACT XII

CAPÍTULO I:..... 1

INTRODUCCIÓN 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 5

1.2.1. Problema general 5

1.2.2. Problemas específicos..... 5

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 6

1.3.1. Objetivo general 6

1.3.2. Objetivos específicos 6

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 7

1.4.1. Conveniencia 7

1.4.2. Relevancia social 7

1.4.3. Relevancia metodológica..... 8

1.4.4. Implicancias prácticas..... 8

1.4.5. Valor teórico 8

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 9

1.5.1. Delimitación Temporal..... 9

1.5.2. Delimitación Espacial..... 9

1.5.3. Delimitación Conceptual 9

CAPÍTULO II: 10

MARCO TEÓRICO 10



2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 10

 2.1.1. Antecedentes de estudio a nivel internacional..... 10

 2.1.2. Antecedentes de estudio a nivel nacional 13

 2.1.3. Antecedentes de estudio a nivel local..... 17

2.2 BASES TEÓRICAS 21

 2.2.1 Habilidad directiva 21

2.3 MARCO CONCEPTUAL 38

2.4 VARIABLE DE ESTUDIO 43

 2.4.1 Variable 43

 2.4.2 Conceptualización de la variable 43

 2.4.3 Operacionalización de la variable..... 46

CAPÍTULO III: 47

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 47

 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 47

 3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 47

 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 47

 3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 48

 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA 48

 3.5.1 Población..... 48

 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 48

 3.6.1 Técnicas 48

 3.6.2 Instrumentos 49

 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 49

CAPÍTULO IV: 50

RESULTADOS 50

 4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO 50

 4.1.1. Presentación del instrumento 50

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 51

 4.2. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS .52

 4.2.1. Habilidad conceptual 52

 4.2.2. Habilidad para Diagnosticar 56

 4.2.3. Habilidad para comunicar 61



4.2.4. Habilidad para tomar decisiones	66
4.2.5. Habilidad para administrar el tiempo	70
4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS	75
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas.....	77
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	85
APÉNDICE.....	89
MATRIZ DE CONSISTENCIA	89
MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
ANEXO	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Conceptualización de la variable44

Tabla 2: Operacionalización de la variable46

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario50

Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable51

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad52

Tabla 6: Habilidad Conceptual52

Tabla 7: Indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual54

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual55

Tabla 9: Habilidad para Diagnosticar57

Tabla 10: Indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar58

Tabla11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Diagnosticar60

Tabla 12: Habilidad para Comunicar62

Tabla 13: Indicadores de la dimensión habilidad para comunicar63

Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Comunicar65

Tabla 15: Habilidad para tomar decisiones66

Tabla 16: Indicadores de la dimensión Habilidad para Tomar Decisiones.....67

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para tomar Decisiones69

Tabla 18: Habilidad para Administrar el Tiempo71



Tabla 19: Indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo.....72

Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo74

Tabla 21: Habilidades Directivas75

Tabla 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas77



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Habilidad Conceptual53

Figura 2: Indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual54

Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad conceptual
.....56

Figura 4: Habilidad para Diagnosticar57

Figura 5: Indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar59

Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para
diagnosticar61

Figura 7: Habilidad para Comunicar62

Figura 8: Indicadores de la dimensión Habilidad para comunicar64

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para
comunicar65

Figura 10: Habilidad para tomar decisiones66

Figura 11: Indicadores de la dimensión habilidad para tomar decisiones68

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para tomar
decisiones70

Figura 13: Habilidad para Administrar el Tiempo71

Figura 14: Indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo73

Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para
administrar el tiempo74

Figura 16: Habilidades Directivas76

Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades
Directivas77



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Limatambo y tiene como objetivo describir las habilidades directivas de los gerentes de línea en la mencionada institución. El tipo de investigación fue de tipo básico, de nivel descriptivo y de diseño no experimental; la población en estudio estuvo constituida por 114 colaboradores de los cuales se recopiló información a través de la técnica denominada encuestada con su instrumento que es el cuestionario, aplicada a dichos colaboradores. Se determinó que las habilidades directivas de los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo es “regular” tal como se evidencia el 92.1% de los encuestados según la escala propuesta. En cuanto a las dimensiones se obtuvo que la habilidad para comunicar es el indicador que presenta mayor puntuación, con un promedio de 3.02, seguido por la habilidad para tomar decisiones con un promedio de 2.98, después se percibe a la habilidad para administrar el tiempo con un promedio de 2.93, luego la habilidad para diagnosticar con 2.91 de promedio y con el menor puntaje se sitúa la habilidad conceptual con 2.81 de promedio.

PALABRAS CLAVE: Habilidades directivas, Habilidad conceptual, Habilidad para diagnosticar, Habilidad para comunicar, Habilidad para tomar decisiones y Habilidad para administrar el tiempo.



ABSTRACT

The present research work is carried out in the District Municipality of Limatambo and aims to describe the managerial skills of line managers in the aforementioned institution. The type of research was basic, descriptive level and non-experimental design; the population in the study consisted of 114 collaborators from whom information was collected through the technique surveyed with the instrument that is the questionnaire, applied to said collaborators. It was determined that the managerial skills of the line managers of the District Municipality of Limatambo is "regular" as evidenced by 92.1% of respondents according to the proposed escalation. How many dimensions have you obtained? The ability to communicate for the indicator of the highest score, an average of 3.02, tracking the ability to make decisions with an average of 2.98, after perceiving the ability to manage time with an average of 2.93, then the ability to diagnose with 2.91 average and with the lowest score in conceptual ability with 2.81 average.

KEY WORDS: Managerial Skills, Conceptual Skill, Ability to diagnose, Ability to communicate, Ability to make decisions and Ability to manage time.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las grandes transformaciones en el mundo se han dado, en su mayoría, gracias a los líderes. Quienes actúan frente a nuevos paradigmas, poseen una visión clara de los objetivos y especialmente desarrollan habilidades para motivar y potenciar el desempeño personal y profesional de los miembros que apoyan con la finalidad de crecer.

En el ámbito internacional se tiene fundamento el estudio sobre las habilidades directivas y el impacto que esto pueda tener en un clima organizacional relacionado al liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto para obtener mejores resultados al actuar; así también se presentan casos a nivel nacional donde se muestra la importancia del desarrollo de habilidades directivas por los jefes para generar satisfacción laboral, teniendo en cuenta las necesidades de la institución; por último, en el ámbito local se da a conocer la importancia que tiene el desarrollo de dichas habilidades, puesto que ello podría ayudar al subgerente a evitar posibles conflictos de la manera más conveniente, se podrán evitar fallas en información o mala organización en el área de trabajo, así como también se podrá generar un clima laboral óptimo.



En la sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano se tiene al “responsable de promover e implementar la planificación y el ordenamiento del ámbito distrital, en sus espacios urbano y rural.” (Medina Guzmán & Chacon Ugarte, 2015, pág. 70). De igual forma, se tiene al área de sub gerencia de desarrollo económico, en esta, el responsable tiene como funciones generales la de “diseñar políticas y estrategias para la promoción del desarrollo económico, formalización y control de las actividades económicas y de comercialización que garantice la calidad de vida de la población.” (Medina Guzmán & Chacon Ugarte, 2015, pág. 88).

Después de ello, se tiene en conocimiento la participación de la sub gerencia de desarrollo social, en este, el responsable tiene como función general la de “planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades y programas relacionados con la salud, bienestar y proyección social en el distrito.” (Medina Guzmán & Chacon Ugarte, 2015, pág. 97). Por otro punto, se tiene a la sub gerencia de servicios municipales, dentro de esta área se tiene al responsable cumpliendo las siguientes funciones, “encargado de programar, dirigir, ejecutar y controlar las acciones de saneamiento, salubridad, salud; transito, circulación y transporte público; abastecimiento y comercialización de productos y servicios (Medina Guzmán & Chacon Ugarte, 2015, pág. 108).

En la sub gerencia de recursos naturales y medio ambiente, el responsable tiene como función general la de “liderar las actividades relacionadas con el Equilibrio Ecológico y la Conservación de los Recursos naturales, orientados al



desarrollo del distrito de manera sostenible.” (Medina Guzmán & Chacon Ugarte, 2015, pág. 123).

Es por ello, que se toman de referencia a los diversos estudios realizados, para tener un mejor alcance para la investigación, la habilidad directiva Según Guthie Knapp citado por (Torres, 2009) , señala que “la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distención de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”; de esta manera, según (Torres, 2009), “la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente”.

Es por ello, para el estudio de las habilidades directivas se llega a considerar a todos los gerentes de línea quienes son los actores para el desarrollo de proyectos, programas y actividades, para lo cual es fundamental la gestión y manejo de los colaboradores. Es por tal que dentro de la Municipalidad Distrital de Limatambo se ha observado que se cuenta con 05 gerentes de línea a quienes se estudiará con fines de conocer el desarrollo y aplicación de las habilidades directivas en la labor que desempeñan. Así mismo se tiene un alcance total de 114 colaboradores que laboran en la institución, siendo ellos quienes brindarán información sobre la percepción de las habilidades directivas en los gerentes de línea, este se considera un número ideal para generar aportes y ver resultados.

Bajo estas premisas, se llega a observar deficiencias dentro de las áreas de línea en la que se verifica falta de difusión de las funciones de los colaboradores y



seguimiento continuo para la ejecución de los trabajos; generando desorden, deficiencia y demora en los procesos. Dentro de las habilidades conceptuales se observa que el subgerente no tiene en claro sus funciones generales en la institución por lo que la ejecución no es óptima, aletargando el trabajo fluido que se debería tener dentro de la organización, esto debido a la falta de capacidad en el pensamiento abstracto que debería tener a la hora de desarrollar las actividades, así mismo, dentro de las habilidades para diagnosticar se han identificado problemas de comunicación verbal, escrita, así como un manejo errado y escaso de información, lo que genera interpretaciones múltiples y posibles malos entendidos; por ende, la toma de decisiones no se da de la manera más óptima, por otro lado, dentro de las habilidades para comunicar se ve afectada por el mal manejo de los subgerentes, ya que no se tiene una buena transmisión de información para el correcto funcionamiento de las actividades, generando confusión en los colaboradores, es así también, que dentro de las habilidades para tomar decisiones no se llega a identificar correctamente los problemas y a la vez no se tiene la atención necesaria para resolverlos, por tal no se concretan oportunamente los trabajos asignados. Por último, se considera a la habilidad para administrar el tiempo en la cual no existen fechas o plazos de entrega y/o culminación de tareas, y cada colaborador se toma el tiempo que ve por conveniente para realizarlas.

Por todos los aspectos señalados es necesario efectuar una investigación para conocer con precisión como los encargados del área desarrollan las habilidades directivas y así poder determinar las características y deficiencias que presentan en el proceso a fin de proponer reajustes o mejoras en cada uno de sus dimensiones e indicadores.



1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo son las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- **Problema Específico 1**

¿Cómo son las habilidades conceptuales de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?

- **Problema Específico 2**

¿Cómo son las habilidades para diagnosticar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?

- **Problema Específico 3**

¿Cómo son las habilidades para comunicar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?

- **Problema Específico 4**

¿Cómo son las habilidades para tomar decisiones de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?



- **Problema Específico 5**

¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?

1.2 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- **Objetivo Específico 1**

Describir las habilidades conceptuales de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

- **Objetivo Específico 2**

Describir las habilidades para diagnosticar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

- **Objetivo Específico 3**

Describir las habilidades para comunicar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.



- **Objetivo Específico 4**

Describir las habilidades para la toma de decisiones de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

- **Objetivo Específico 5**

Describir las habilidades para administrar el tiempo de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Conveniencia

El presente trabajo de investigación es conveniente porque llegó a servir para conocer de mejor manera como son las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

1.4.2. Relevancia social

El presente trabajo de investigación constituyo un gran beneficio para la población y para la Municipalidad Distrital de Limatambo, ya que es necesario que los gerentes de línea cuenten con las habilidades directivas para un mejor desarrollo laboral dentro de la institución en los próximos periodos de gestión.



1.4.3. Relevancia metodológica

El presente estudio es de carácter descriptivo, por lo tanto, se utilizó técnicas e instrumentos de investigación como son las encuestas y el cuestionario, con el fin de describir las habilidades directivas de los gerentes de líneas de la Municipalidad Distrital de Limatambo, para el procesamiento de datos se utilizó el programa de Excel para poder realizar un análisis e interpretación de los resultados y finalmente formular las conclusiones.

1.4.4. Implicancias prácticas

Los resultados de la presente investigación fueron de utilidad práctica para la Municipalidad Distrital de Limatambo, debido a que se pudo conocer mejor las deficiencias de las habilidades directivas que presentan los gerentes de línea dentro de la institución en su periodo de gestión, de esta forma se evaluarán las debilidades que tuvieron y poder generar estrategias de mejora para las próximas gestiones.

1.4.5. Valor teórico

El presente trabajo de investigación tiene valor teórico puesto que usa métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplearon en el presente, así podrán ser utilizados en otras futuras investigaciones como base teórica, además de un incentivo para la municipalidad pueda generar capacitaciones en cuanto a gestión dirigidos a sus gerentes sub gerentes, de esta forma mejorar la toma de decisiones, mediante habilidades directivas adecuadas para futuras gestiones.



1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El tiempo que será materia de estudio y análisis en la presente investigación abarca la gestión en la Municipalidad en los meses de agosto al noviembre del año 2018.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación tomará como delimitación espacial a la Municipalidad Distrital de Limatambo, ubicada en el Departamento del Cusco, Provincia de Anta, Distrito de Limatambo.

1.5.3. Delimitación Conceptual

El presente trabajo abarca el tema de habilidades directivas, definiciones, así como sus indicadores: habilidad conceptual, habilidad para diagnosticar, habilidad para comunicar, habilidad para tomar decisiones y la habilidad para administrar el tiempo.



CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes de estudio a nivel internacional

Título: Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.

Autor: Hugo Iván Arturo Pineda

Institución: Instituto Politécnico Nacional de México, Escuela Superior de Comercio y Administración

Lugar: México

Resumen:

La conclusión de la presente investigación de campo fue encaminada a establecer cuáles son las variables que definen el clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán. Lo anterior, con el propósito de determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio.



El objeto de la investigación se fundamenta en el estudio sobre las habilidades directivas y el clima organizacional de las dieciocho áreas de mando que se tienen conformadas.

La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos relacionados con las habilidades directivas, así como al clima organizacional. De esta manera, se conocieron la conceptualización, medición y las variables que afectan el clima organizacional.

En referencia a la Coordinación Estatal en Michoacán del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se expuso el panorama general de la misma, sus antecedentes, estructura y funciones actuales.

Entre los resultados más relevantes se puede comentar que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas, la variable de formación de equipos logró una correlación débil; significando la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. XII Una conclusión importante es que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Los resultados obtenidos de la hipótesis general y las cinco hipótesis de



trabajo formuladas se validan totalmente. Se concluye que el estudio de campo respondió al objetivo general y a los tres objetivos específicos planteados, fundamentados en los resultados y respaldados en el marco teórico.

Conclusiones:

- Se concluye que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala.
- Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006.
- Como se puede observar en la Figura 25 que muestra el diagrama de variables ex post facto, las relaciones entre las variables independientes



y la variable dependiente persisten, reflejando la realidad de la empresa pública estudiada. Así, las variables que determinan el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

2.1.2. Antecedentes de estudio a nivel nacional

Título: 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

Autor: Aguilar Padilla, Fernando Ysaías
Guerrero Fernández, Artemio Eliseo

Institución: Universidad Cesar Vallejo

Lugar: Lima, Perú

Resumen:

La presente investigación tiene como objetivo conocer la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBAs de la UGEL N° 04, en el año 2013. Se fundamenta en los estudios establecidos por grandes estudiosos de la dirección de empresas como Peter Druker, quien manifiesta que nadie debería ser nombrado jamás para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades de



las personas, más que sobre sus fortalezas. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 personas dedicados a docentes de los CEBAs, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple porque la población se encontraba en un solo lugar, y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral. Se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

Conclusiones:

La presente investigación tuvo como objetivo describir y conocer la relación que se establece entre las habilidades directivas desarrolladas en sus funciones que desempeñan los directores y la satisfacción laboral del personal docente de los CEBAs, esto quiere decir que las habilidades que



poseen los directores han sido sometidos a una rigurosa investigación, cuyas conclusiones son las siguientes:

Primero, considerando la conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, buscar correlaciona las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de la tabla N° 110 10, 08 y 13, demostrado que el 83.8 % manifiestan que los directores deben contar con



capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.

Tercero, la primera hipótesis específica planteada señala que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los Directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas de los Docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora la remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.

Cuarto, la segunda hipótesis planteada sostiene que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. Los resultados de la investigación nos indican que la personalidad y formación intelectual del director permite influir positivamente en la cultura organizacional de los Docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados.



Finalmente, los resultados obtenidos permitieron verificar las hipótesis de la investigación y validarla totalmente. Los resultados obtenidos permitirán aplicarlos en otras instituciones con lo que se mejorará el trabajo educativo u otra tesis en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

2.1.3. Antecedentes de estudio a nivel local

Título: Habilidades directivas en el Instituto Educativo del Grupo Privado Carrión del Cusco – 2016

Autor: Lissette Casa Unancha

Institución: Universidad Andina Del Cusco

Lugar: Cusco, Perú

Resumen:

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Institución Educativa de Grupo Privado Carrión del Cusco, y tiene como objetivo conocer como son las habilidades directivas en la mencionada institución.

El tipo de investigación fue básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental; la población en estudio estuvo constituida por 25 personas, entre ellos 23 son docentes y 2 son directores de la institución educativa, de los cuales se recopiló información a través de la técnica denominada encuesta con su instrumento que es el cuestionario, aplicada a dichos trabajadores. Se determinó que las habilidades directivas en la Institución



Educativa de Grupo Privado Carrión del Cusco, es “regular”, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y con una media de 3.15, según la escala propuesta. En cuanto a las dimensiones se obtuvo que la habilidad para comunicar es el indicador de la habilidad directiva que presenta mayor puntuación, con un puntaje medio de 3.38, seguido por la habilidad interpersonal con un puntaje medio de 3.37, seguido por la habilidad técnica con 3.22 de puntaje medio, después se percibe a la habilidad para diagnosticar con 3.19 de puntaje medio, luego la habilidad para administrar el tiempo con 3.11 de puntaje medio, seguido de la habilidad para tomar decisiones con 2.93 de puntaje medio y con el menor puntaje se sitúa la habilidad conceptual con 2.84 de puntuación media.

Conclusiones:

1. Se determina que las habilidades directivas dentro del I.E.G.P. Carrión del Cusco, es regular, con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y una media de 3.15 en la escala, por lo que se concluye que las habilidades directivas es regular. La habilidad para comunicar es la dimensión con mayor puntuación, con un puntaje medio de 3.38, sin embargo también se reconocer que la dimensión más baja es la habilidad conceptual, ya que presenta 2.84 como puntuación media.
2. La dimensión de la habilidad conceptual presenta una clasificación “regular” con una media de 2.84, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el cambio es el



indicador con mayor puntaje, con un puntaje medio de 2.88 sin embargo también se reconocer que el indicador más bajo son las estrategias con 2.80 como puntuación media.

3. La dimensión de la habilidad técnica presenta una clasificación “regular” con una media de 3.22, tal como lo respalda el 60% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el conocimiento es el indicador que tiene 3.15 como puntuación media, y el indicador con mayor puntaje es la experiencia con 3.28 como puntuación media.
4. La dimensión de la habilidad interpersonal presenta una clasificación “regular” con una media de 3.40, tal como lo respalda el 48% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer la cordialidad es el indicador con más bajo puntaje, teniendo así 3.34 como puntuación media y el conflicto con una puntuación media de 3.40.
5. La dimensión de la habilidad para comunicar presenta una clasificación “regular” con una media de 3.38, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la comunicación eficaz y la coordinación en el trabajo son los indicadores con mayor puntaje teniendo 3.40 como puntuación media y con el menor puntaje se encuentra la comunicación eficiente con 3.35 de puntaje medio.
6. La dimensión de la habilidad para diagnosticar presenta una clasificación “regular” con una media de 3.19, tal como lo respalda el



72% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la definición del problema y la formulación de soluciones son los indicadores con mayor puntaje, 3.36 como puntuación media y el diagnostico organizacional como el más bajo con 2.84 como puntuación media.

7. La dimensión de la habilidad para tomar decisiones presenta una clasificación “regular” con una media de 2.93, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la participación es el indicador que tiene mayor puntaje, con un 3.28 de puntuación media, seguido por la resolución del problema con 3.16 y con el menor puntaje se encuentra el plan de contingencia, con 2.36 de puntuación media.
8. La dimensión de la habilidad para administrar el tiempo presenta una clasificación “regular” con una media de 3.11, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la programación de actividades es el indicador con mayor puntuación, teniendo 3.40 como puntuación media, seguido de la programación de juntas con 3.28 de puntuación media, y con la puntuación más baja la delegación con 2.65 como puntaje medio.



2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidad directiva

2.2.1.1 Definición

Según Guthie Knapp citado por (Torres, 2009, pág. 30), señala que “la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo, economía y con el máximo de seguridad”.

Según (Torres, 2009), “la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente”.

Según (Vivar Durán, 2018), las habilidades directivas son “capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño.

Según (Whetten & Cameron, 2011) “las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.”

En tal sentido, se da a conocer que la habilidad directiva llega a ser un conjunto de capacidades y conocimientos que un directivo debe



presentar para desempeñar de manera óptima su labor frente a los colaboradores y de tal llevar a todo un conjunto de personas hacia las metas deseadas por la institución.

2.2.1.2 Importancia de las habilidades directivas

Según (Tovar, 2012, pág. 45), “El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los subgerentes. Las características que hemos descrito anteriormente, señalan que el gerente de hoy debe tener un perfil muy distinto al gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Según (Whetten & Cameron, 2011, pág. 6) “Los resultados de encuestas a directores de empresas, ejecutivos y propietarios de negocios indican de manera consistente que el factor más responsable del fracaso de los negocios es la “mala administración”, y que la mejor manera de asegurar el éxito de una empresa consiste en “tener una mejor administración”. Asimismo, los datos son elocuentes: las habilidades directivas son más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y económicos”.

En la actualidad, a los gerentes se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas: conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios,



conocimiento de informática y capacidad de comunicación son algunos aspectos a tener en cuenta para ser gerente exitoso y competitivo.

El gerente de hoy debe dominar un sin número de funciones, que faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficacia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Igualmente deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo se presentaran obstáculos que opacaran el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo y aprender de ello para experiencias futuras”.

“Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no lograra alcanzar sus metas personales ni las de la empresa.” (Torres, 2009).

Es por ello, que ahora en un mundo tan competitivo, ya no basta con que una persona solo tenga conocimientos generales sobre un área a desarrollar, esta persona debe poseer capacidades diferentes para



poder solucionar un problema, tomando decisiones correctas al actuar y sin perjudicar al equipo de trabajo al que tiene como responsabilidad, en esta toma de decisiones será importante señalar cuáles serán sus pros y sus contras y de acuerdo a ello evaluar la situación, y de esta forma solucionar aquello que complica el trabajo del grupo de una forma eficaz y eficiente.

2.3.1.3 Características de las habilidades directivas

Según (Whetten & Cameron, 2011), las características de las habilidades directivas son:

- **Las habilidades directivas son conductuales:**

No son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.



- **Las habilidades directivas son controlables:**

El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

- **Las habilidades directivas se pueden desarrollar:**

Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- **Las habilidades directivas están interrelacionadas:**

Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los sub gerentes eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo,



para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia y conocimiento. En otras palabras, los sub gerentes eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

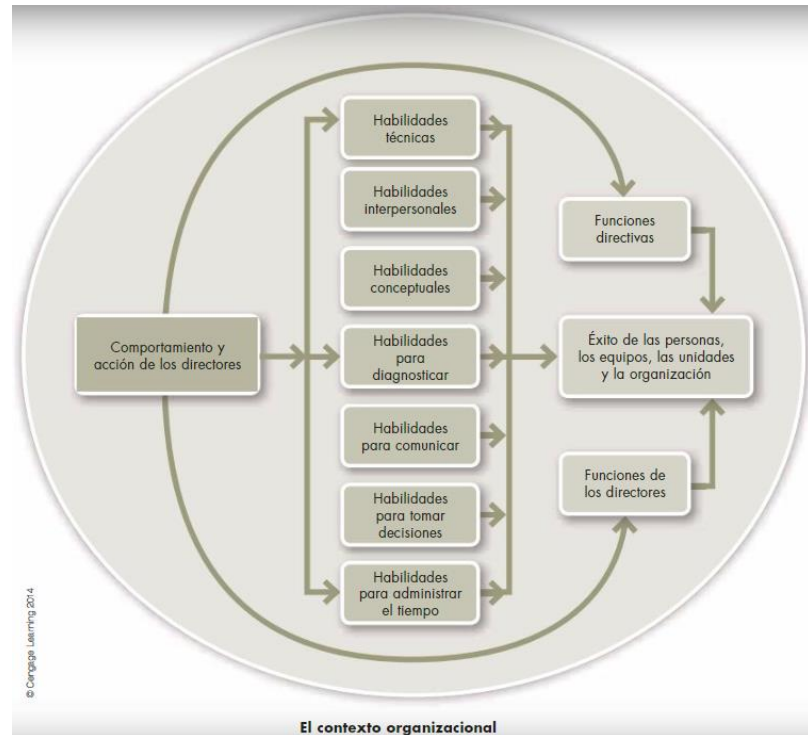
- **Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas:**

Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los sub gerentes más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

En tal sentido, se puede dar como concepto de características de habilidades directivas a aquellas acciones que llegaran a conducir a tener resultados concretos y palpables, estos deben ser realistas y alcanzables, así como también, deben tener control de las personas a desarrollar dicha acción y de tal forma seguir mejorando el desempeño de estas, alimentándolo de ideas y conceptos nuevos para resolver problemas. En el camino podrán existir trabas como la contradicción de ideas, pero este es parte del proceso para llegar

a tener un buen trabajar y resultados positivos y de tal forma garantizar el buen desarrollo de las personas encargadas a desarrollar las habilidades directivas de la institución.

Figura 1: Contexto Organizacional



Nota: Adaptado de "Habilidades Directivas, Evaluación y Desarrollo", de Griffin R. y Van Fleet D. 2016 p. 10

2.3.1.4 Habilidades directivas centrales

Según (Griffin & Van Fleet, 2016) , "los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas



básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito.”

Cuando se llegue a conjugar de forma correcta todas estas habilidades directivas, se logrará obtener un éxito considerable en el desarrollo de las actividades a presentar, y de tal forma evitar errores que han de ser perjudiciales y afectados al tiempo, costo y personal involucrado en la institución.

- **Habilidad conceptual**

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154), define a la habilidad conceptual como “la capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla con un enfoque holístico. Esto les permitirá pensar de forma estratégica, ver el “cuadro entero” y tomar grandes decisiones que les sirvan a toda ella”.

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 3)“se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las



habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia dentro de la misma.”

La habilidad conceptual es la capacidad de una persona que logra interpretar un conjunto, de tal forma disgregar los elementos más importantes y relacionarlos entre ellos para tener un mejor alcance de la situación o de la problemática presentada.

- **Pensamiento estratégico**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154), es “la capacidad de un director para pensar de forma estratégica es la piedra angular de sus habilidades conceptuales. A su vez, para pensar así, los gerentes precisan comprender los elementos esenciales de la estrategia y de la administración y la dirección basadas en ella. Una estrategia es un plan general para alcanzar las metas de la organización. Por ende, la dirección estratégica es un camino para abordar las oportunidades y los desafíos de un negocio; un proceso directivo y administrativo general sostenido que tiene por objeto formular e implementar estrategias eficaces. Por último, las estrategias efectivas son aquellas que fomentan una buena alineación entre la compañía y su entorno y la consecución de sus metas estratégicas”.



Por otro lado, (Sojo, 2016), da a conocer que el pensamiento estratégico es el “elemento de creatividad en la organización desde una perspectiva común para el avance hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos”.

El pensamiento estratégico es la característica que una persona posee para poder abarcar un problema y de tal forma llegar a interpretarla de una forma eficiente y eficaz y así poder desarrollarla y resolver según los elementos que tenga en alcance.

- **Creatividad**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 158), quien define a la creatividad como “un fenómeno individual y se definiría como la capacidad para generar ideas nuevas o para concebir otras perspectivas de las ideas existentes”.

(Pérez Porto & Merino, 2012), da a conocer que la creatividad es “la facultad que alguien tiene para crear y a la capacidad creativa de un individuo. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la



intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica”.

La creatividad es la actividad personal de un individuo para lograr establecer pensamientos nuevos para desarrollar actividades y cumplir con sus metas de una forma eficiente.

- **Habilidad para diagnosticar**

Para esta investigación se usará (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 197), quien da a conocer a las habilidades para diagnosticar como “la capacidad del director para vislumbrar la respuesta más conveniente para una situación”.

- **Capacidad de análisis**

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 285), da a conocer que “el gerente debe tener pleno conocimiento de la problemática, de sus causas y de sus relaciones con otros factores. Este saber se deriva de un análisis cuidadoso y de una consideración bien pensada de la situación.”

El conocer el problema, podrá dar a conocer la magnitud total con la que una persona pueda lidiar, de esta forma podrá aplicar diferentes técnicas o instrumentos para poder solucionarlo.



- **Capacidad de solución del problema**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 285), “Una vez que la situación de la decisión ha sido reconocida y definida, el segundo paso será identificar los cursos de acción eficaces alternativos. Por lo habitual es muy útil desarrollar opciones estándar evidentes y también otras innovadoras y creativas”. Por lo que la persona encargada aplicara técnicas innovadoras para la solución de los casos, dando paso a la mejor opción para resolverlos.

- **Habilidad para comunicar**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242) quien define a la habilidad para comunicar como “proceso mediante el cual una persona transmite información a otra.”

El comunicar llega a establecerse como la actividad en la cual dos o más personas transmiten una información necesaria, esta permitirá informar un hecho específico o algún acontecimiento con el cual se podrá manejar datos para sacar conclusiones a la actividad relacionada.



- **Comunicación**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242), da a conocer que la comunicación es “el proceso mediante el cual una persona transmite información a otra” así como también “es el proceso de enviar un mensaje de modo que el significado de lo recibido se acerque lo más posible a lo que se quiso decir”, así mismo, también expresa que la comunicación eficaz “se basa en las ideas en torno al significado y la consistencia del mismo. El significado se refiere a la idea que el sujeto que inicia el intercambio de la comunicación desea transmitir”.

Según (Robbins & Coulter, administracion, 2005) dan a conocer que la “comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.

- **Coordinación laboral**

Según (Bembibre, 2009), da a conocer que la coordinación, es “la acción de coordinar, de poner a trabajar un conjunto de diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta”.

Según (Pérez Porto & Merino, Definición.de, 2014), pone en conocimiento que “el concepto de coordinar describe las consecuencias de coordinar algo. Este verbo, así mismo, se



utiliza para presentar la disposición metódica de una determinada cosa o el esfuerzo realizado para llevar a cabo una acción común”.

La comunicación llega a ser un punto importante en el actuar de los colaboradores en la institución, de esta forma se podrá dar a conocer las indicaciones correctas a realizar un trabajo determinado, y de esa forma delegar cada función según corresponda.

- **Habilidad para tomar decisiones**

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 281), define a la habilidad para tomar decisiones como “la capacidad de un director/gerente para reconocer y definir con exactitud tanto problemas como oportunidades a efecto de después escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar las oportunidades”.

Según (Robbins & Coulter, administracion, 2005, pág. 150), dan a conocer que “los gerentes quieren tomar buenas decisiones; es decir, escoger la “mejor” alternativa, implantarla y determinar si resuelve o no resuelve el problema, que es la razón original de tomar una decisión. Influye en el proceso de toma de decisiones cuatro factores: método de decisión, condiciones de la decisión, tipo de problema y estilo de decisión del responsable. Además,



ciertos errores y prejuicios repercuten en el proceso. Estos factores cumplen una parte de la determinación de como toma el gerente su decisión. Por tanto, sea que la decisión consista en resolver los retardos constantes de un trabajador, solucionar un problema con la calidad de un producto o determinar si conviene entrar en un nuevo mercado, recuerde que está definida por varios factores.

- **Solución del problema**

Según (Pérez Porto & Gardey, Definición.de, 2015), quienes dan a conocer que la solución del problema “está vinculado al procedimiento que permite solucionar una complicación. La noción puede referirse a todo el proceso o a su fase final, cuando el problema efectivamente se resuelve”.

Según (Vásquez Roja, 2012), da en conocimiento que la solución del problema “es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento”.

La solución de problemas dentro de una organización es importante, ya que es necesario eliminar la mayor cantidad de obstáculos presentes para poder seguir con la continuidad laboral y llegar de forma más efectiva a las metas por cumplir.



○ **Evaluación de alternativas de solución**

Según (Brito, 2014), pone en conocimiento que “las alternativas corresponden a los medios que se tienen para alcanzar un objetivo; por ello, al igual que sucediera en la consecución de un acto, entre más medios se tengan, existe mayor posibilidad de lograr efectivamente las metas planteadas”.

Según (Pérez Porto & Merino, Definición.de, 2014), dan a conocer que “la alternativa como una posibilidad o algo que está disponible para una elección.

La evaluación de alternativas de solución dentro de una organización es fundamental para el correcto funcionamiento, de tal forma se tenga una línea de trabajo, evitar retrasos y tomar las mejores decisiones para seguir adelante y poder cumplir con las metas propuestas.

● **Habilidad para administrar el tiempo**

Para el desarrollo de la investigación se usará a (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57), quien da a conocer que la habilidad para administrar el tiempo es “la capacidad del director o el administrador para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con eficiencia y para delegar debidamente”.



Según (Aceves Miramontes, 2008), “la administración del tiempo consiste en ordenar y sistematizar los periodos de dedicación de las actividades cotidianas que realizas frecuentemente”.

La habilidad para administrar el tiempo podrá ayudar a desempeñar las actividades de forma ordenada, contando con estándares de tiempos y cumplimiento límites de entrega o de reporte.

- **Delegación**

Según (Pérez Porto & Gardey, Definición.de, 2013), dan a conocer que la delegación es “la acción y efecto de delegar (dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.”

La delegación dentro de la institución es importante, ya que será la acción principal para dar a conocer las actividades y hacer de guía en el funcionamiento eficiente del trabajo.

- **Programación de funciones**

Según (Pérez Porto & Merino, Definición.de, 2009), dan a conocer que la programación se refiere a “idear y ordenar las



acciones que se realizarán en el marco de un proyecto; al anuncio de las partes que componen un acto o espectáculo”.

La programación de funciones dentro de la institución llega a ser un componente valioso, por el hecho de dar cronología de apertura y cierre de los proyectos a desarrollar, así mismo se llega a mostrar el orden de las actividades, la misma que debe ser respetada para la ejecución necesaria.

2.3 Marco conceptual

➤ **Actitud**

Predisposición de la conducta a reaccionar frente a ciertos estímulos sociales. (Sanchez, 2006)

➤ **Administración**

Coordinación de las actividades de trabajo de tal manera que se concluyan en forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins & Coulter, administración, 2005).

➤ **Capacidad**

Aptitud para la realización de ciertas actividades. (Sanchez, 2006)



➤ **Creatividad**

Son las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo con el propósito e instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde actividades psicomotoras, cognitivas y afectivas. (Ramirez, 2018)

➤ **Comunicación**

Proceso de transmitir información de una persona a otra. (Griffin & Van Fleet, 2016)

➤ **Control**

Sistema de comparación entre indicadores estándar previamente establecidos sobre consecución de objetivos aplicados a la gestión y los realmente obtenidos. (Sanchez, 2006)

➤ **Dirección**

Es el arte de integrar y liderar personas en las organizaciones desarrollando habilidades de comunicación, motivación y tutoría de la enseñanza. (Sanchez, 2006)

➤ **Directivo**

Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros sub gerentes de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control. (Marcianiak, 2017)



➤ **Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar. (Marcianiak, 2017)

➤ **Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). (Marcianiak, 2017).

➤ **Estructura orgánica**

Es la distribución, la disposición o el orden según el cual están organizados los individuos que forman parte de una empresa. (Marcianiak, 2017).

➤ **Gestión**

Metodología para el cumplimiento de todas las fases de un proyecto mediante sistemas de control adecuados. (Sanchez, 2006)

➤ **Habilidad**

Conjunto de rasgos de personalidad y aptitudes de la persona que facilitan la solución de determinados problemas. (Sanchez, 2006)



➤ **Habilidad conceptual**

Capacidad del director y/o gerente en el área del pensamiento abstracto.

Debe conocer el funcionamiento general de la organización y su entorno.

(Griffin & Van Fleet, 2016)

➤ **Habilidad para administrar el tiempo**

Capacidad del director/gerente/ejecutivo para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con eficacia y para delegar debidamente. (Griffin &

Van Fleet, 2016)

➤ **Habilidad para diagnosticar**

La capacidad del director para visualizar la respuesta más conveniente para una situación. (Griffin & Van Fleet, 2016)

➤ **Habilidad para la comunicación**

La capacidad de un director para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan. (Griffin & Van Fleet, 2016)

➤ **Habilidad para tomar decisiones**

La capacidad del director para reconocer y definir con exactitud los problemas y las oportunidades y, a continuación, escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

(Griffin & Van Fleet, 2016)



➤ **Habilidades personales**

La que se derivan o giran en torno al conocimiento de uno mismo, la inteligencia emocional, los valores, la ética, las prioridades, la motivación y el autocontrol. (Griffin & Van Fleet, 2016)

➤ **Innovación**

Introducción de algo nuevo, original, de un cambio en estructuras existentes. (Marcianiak, 2017).

➤ **Misión**

Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”. (Marcianiak, 2017).

➤ **Motivación**

Movilización del organismo en busca de un incentivo que puede satisfacer una necesidad. (Sanchez, 2006)

➤ **Organigrama**

Es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos. (Marcianiak, 2017).



➤ **Organización**

Conjunto de personas que realizan actividades de trabajo coherentes entre sí y ligadas por un sistema de jerarquías para la obtención de objetivos comunes en beneficio de todos. (Sanchez, 2006)

➤ **Valores**

Nos orientan acerca de bien y el mal y nos dan la respuesta a la pregunta de ¿en qué creemos y cómo somos? (Marcianiak, 2017).

➤ **Visión**

Representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas. (Marcianiak, 2017)

2.4 Variable de estudio

2.4.1 Variable

Habilidades Directivas.

2.4.2 Conceptualización de la variable



Tabla 1 : Conceptualización de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS</p> <p>“La habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente” (Madrigal Torres, 2009)</p>	<p>HABILIDAD CONCEPTUAL</p> <p>“La capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla con un enfoque holístico. Esto les permitirá pensar de forma estratégica, ver el “cuadro entero” y tomar grandes decisiones que les sirvan a toda ella”. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento estratégico “Elemento de creatividad en la organización desde una perspectiva común para el avance hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” (Sojo, 2016). ▪ Creatividad “Un fenómeno individual y se definiría como la capacidad para generar ideas nuevas o para concebir otras perspectivas de las ideas existentes” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 158).
	<p>HABILIDAD PARA DIAGNOSTICAR</p> <p>“La capacidad del director para vislumbrar la respuesta más conveniente para una situación” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 197).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de análisis “El gerente debe tener pleno conocimiento de la problemática, de sus causas y de sus relaciones con otros factores. Este saber se deriva de un análisis cuidadoso y de una consideración bien pensada de la situación.” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 285). ▪ Capacidad de solución de problemas “Una vez que la situación de la decisión ha sido reconocida y definida, el segundo paso será identificar los cursos de acción eficaces alternativos. Por lo habitual es muy útil desarrollar opciones estándar evidentes y también otras innovadoras y creativas” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 285).
	<p>HABILIDAD PARA COMUNICAR</p> <p>“Proceso mediante el cual una persona transmite información a otra.” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación “Es el proceso de enviar un mensaje de modo que el significado de lo recibido se acerque lo más posible a lo que se quiso decir” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242).



		<ul style="list-style-type: none">▪ Coordinación laboral “La acción de coordinar, de poner a trabajar un conjunto de diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta” (Bembibre, 2009).
	<p>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES</p> <p>“La capacidad de un director/gerente para reconocer y definir con exactitud tanto problemas como oportunidades a efecto de después escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y capitalizar las oportunidades” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 281).</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Solución del problema “Está vinculado al procedimiento que permite solucionar una complicación. La noción puede referirse a todo el proceso o a su fase final, cuando el problema efectivamente se resuelve” (Pérez Porto & Gardey, Definición.de, 2015).▪ Evaluación de alternativas de solución “Las alternativas corresponden a los medios que se tienen para alcanzar un objetivo; por ello, al igual que sucediera en la consecución de un acto, entre más medios se tengan, existe mayor posibilidad de lograr efectivamente las metas planteadas” (Brito, 2014).
	<p>HABILIDAD PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO</p> <p>“Capacidad del director o el administrador para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con eficiencia y para delegar debidamente” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57).</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Delegación “La acción y efecto de delegar (dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.” (Pérez Porto & Gardey, Definición.de, 2013).▪ Programación de funciones “Idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de un proyecto; al anuncio de las partes que componen un acto o espectáculo” (Pérez Porto & Merino, Definición.de, 2009).

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Operacionalización de la variable

Tabla 2: Operacionalización de la variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V1: Habilidades Directivas	Habilidad conceptual	<ul style="list-style-type: none">▪ Pensamiento estratégico▪ Creatividad
	Habilidad para diagnosticar	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de análisis▪ Capacidad de solución de problemas
	Habilidad para comunicar	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicación▪ Coordinación laboral
	Habilidad para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none">▪ Solución del problema▪ Evaluación de alternativas de solución
	Habilidad para administrar el tiempo	<ul style="list-style-type: none">▪ Delegación▪ Programación de funciones

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo básico, porque intenta conocer cuál es el estado real de la institución, en este caso, conocer las habilidades directivas en los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018 en el periodo del primer semestre (del mes de agosto al mes de noviembre). “la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco D. S., 2013, pág. 43)

3.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo. Pues se recolectan datos o componentes sobre diferentes aspectos de los colaboradores de la organización a estudiar. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la numeración numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación que corresponde al presente estudio es no-experimental y de carácter explicativo, ya que se llegara a determinar y conocer las causas, factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de



un determinado contexto social. Explica los hechos y fenómenos en cuanto a sus causas y consecuencias. (Carrasco, 2006).

3.4 Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo porque llega a caracterizar las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018 en el periodo del mes de agosto al mes de noviembre. Los estudios descriptivos están orientados a “conocer, identificar y describir las características del fenómeno social en estudio” (Carrasco, 2006, pág. 41). Señala que las investigaciones descriptivas “buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población de estudio está conformada por el talento humano que labora actualmente en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018, siendo un total de 114 colaboradores.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

a) Encuesta

Esta técnica será aplicada al personal de la institución para recoger información acerca de las impresiones o valoraciones de los



colaboradores respecto a las habilidades directivas presentes en los gerentes de línea de la organización.

3.6.2 Instrumentos

a) Cuestionario

Se diseñó de acuerdo a las dimensiones e indicadores señalados en la operacionalización de la variable. Será de carácter cerrado con alternativas de respuesta múltiple, utilizando una escala de Likert.

3.7 Procesamiento y análisis de datos

a) Procesamiento de datos

Los datos recopilados mediante la guía de revisión documental serán procesados utilizando una base datos o archivo electrónico con la ayuda de un procesador de texto (Word). A su vez los datos recopilados a través del cuestionario serán procesados utilizando el programa estadístico SPSS versión 22 y las hojas de cálculo Excel de Office Microsoft.

b) Análisis de datos

Los datos serán analizados utilizando el método estadístico descriptivo.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo son las habilidades directivas en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018, se encuestó a 114 trabajadores, en el que se considera 14 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Habilidades Directivas	Habilidad Conceptual	Pensamiento estratégico	1,2
		Creatividad	3
	Habilidad para Diagnosticar	Capacidad de análisis	4,5
		Capacidad de solución de problemas	6
	Habilidad para Comunicar	Comunicación	7
		Coordinación laboral	8,9
	Habilidad para tomar Decisiones	Solución del problema	10
		Evaluación de alternativas de solución	11,12
	Habilidad para administrar el Tiempo	Delegación	13
		Programación de Funciones	14

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
4.21 – 5	Muy bueno
3.41 – 4.20	Bueno
2,61 – 3,40	Regular
1.81 – 2.60	Malo
1 – 1.80	Muy malo

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir cómo son las habilidades directivas en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.805	14

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.805 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Para describir cómo son las habilidades directivas en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018. Se consideró las dimensiones de habilidad conceptual, habilidad para diagnosticar, habilidad para comunicar, habilidad para tomar decisiones y habilidad para administrar el tiempo. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Habilidad conceptual

El objetivo es describir como es la habilidad conceptual en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

Tabla 6: Habilidad Conceptual

	f	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	2	1.8%
Regular	86	75.4%
Malo	26	22.8%
Muy Malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

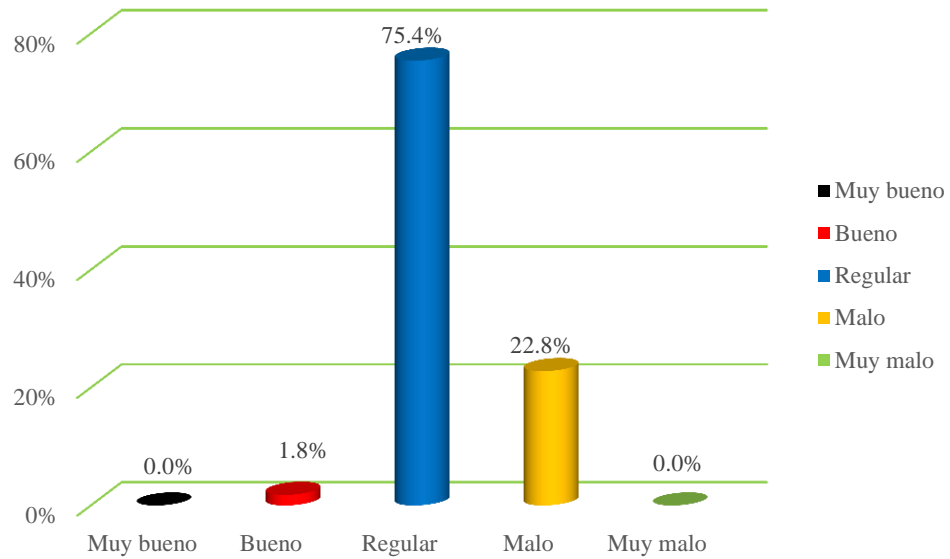


Figura 1: Habilidad Conceptual

Interpretación y análisis:

Para la dimensión de habilidad conceptual el 75.4% de los encuestados señala que las habilidades conceptuales son de forma regular; el 22.8% de los encuestados señala que son malas las habilidades conceptuales; el 1.8% de los encuestados indica que son buenas las habilidades conceptuales en la institución; el 0.0% de los encuestados indica que son muy buenas las habilidades conceptuales y el 0.0% indican que son muy malas las habilidades conceptuales por parte de los gerentes de línea en la institución. Esto evidencia la deficiencia que poseen los gerentes de línea al respecto al uso de sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar y dirigir al personal para el desarrollo y el logro de metas de la organización.

A) Indicadores de la dimensión habilidad conceptual

Los indicadores de la dimensión habilidad conceptual son: pensamiento estratégico y creatividad.

Tabla 7: Indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual

	Pensamiento estratégico		Creatividad	
	F	%	f	%
Muy bueno	0	0%	0	0%
Bueno	20	17.5%	10	8.8%
Regular	41	36.0%	68	59.6%
Malo	53	46.5%	36	31.6%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	114	100%	114	100%

Fuente: Elaboración propia

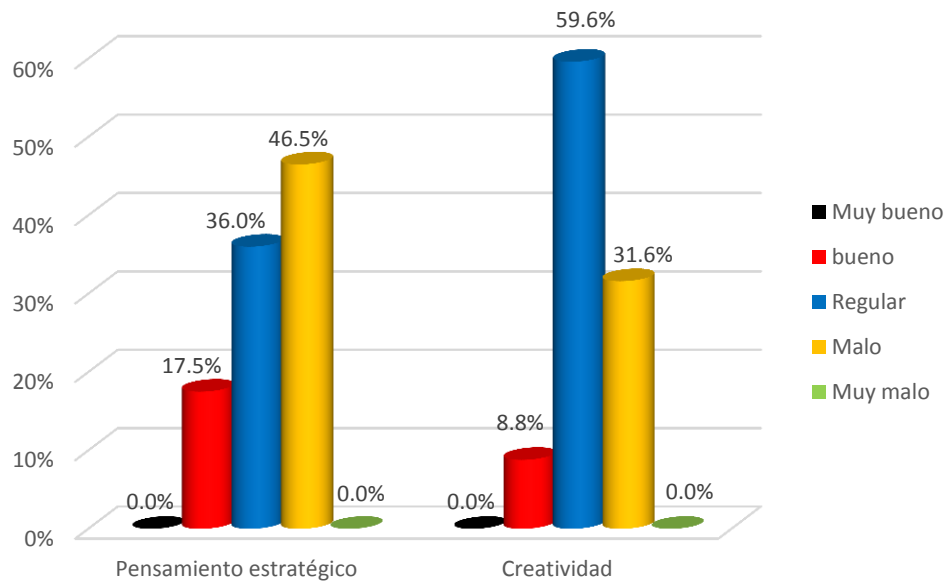


Figura 2: Indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual

Interpretación y análisis:

Para la dimensión de habilidad conceptual en el indicador pensamiento estratégico, se muestra que el 46.5% de los encuestados consideran que es malo el pensamiento estratégico, el 36.0% de los encuestados señalan que es regular el pensamiento estratégico dentro de la institución; el 17.5% de los encuestados señala que es bueno el pensamiento



estratégico; el 0.0% de los encuestados señala que es muy bueno y el 0.0% señala que es muy malo el pensamiento estratégico dentro de las actividades en la institución por parte de los gerentes de línea.

Por otro lado, dentro del indicador creatividad, el 59.9% de los encuestados indica que la creatividad es regular dentro de las actividades de la institución; el 31.6% de los encuestados señala que es mala la creatividad; el 8.8% de los encuestados señala que es buena la creatividad para el desarrollo del trabajo dentro de la institución; el 0.0% de los encuestados señala que es muy bueno y el 0.0% señala que es muy mala la creatividad por parte de los gerentes de línea.

Esto evidencia la falta de un plan de desarrollo institucional, así como la carencia de nuevas ideas para la mejora en el trabajo en la determinación de metas y objetivos en la organización.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad conceptual

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad Conceptual

	Promedio	Interpretación
Pensamiento estratégico	2.83	Regular
Creatividad	2.77	Regular
Habilidad Conceptual	2.80	Regular

Fuente: Elaboración propia

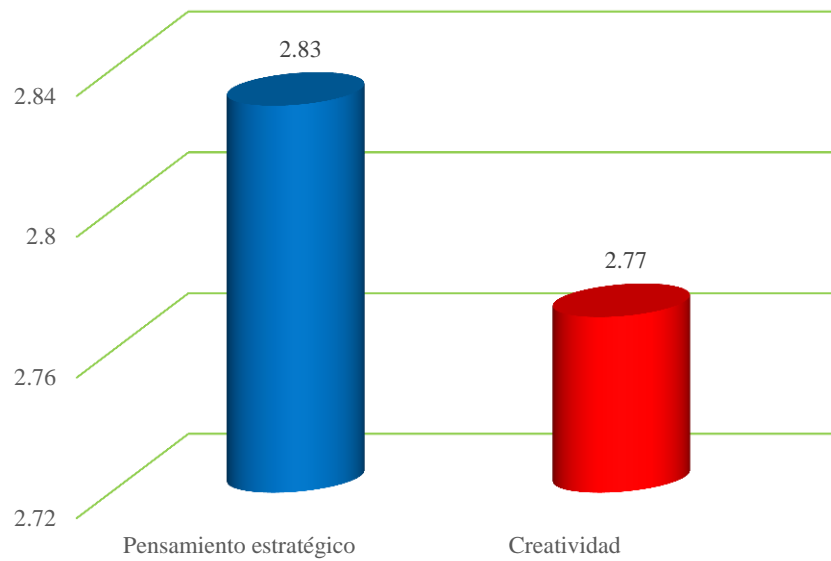


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad

Interpretación y análisis:

Al efectuar una comparación de los promedios de valoración efectuada por los encuestados a los indicadores de pensamiento estratégico y creatividad, se determina que dichos promedios (2.83 y 2.77) se encuentran dentro del rango de interpretación: 2.61 a 3.40, lo cual indica que los gerentes de línea poseen una habilidad conceptual regular para el desarrollo de sus funciones, por lo que no se hace uso de ideas innovadoras y solo se cuentan con alternativas regulares para en el avance laboral.

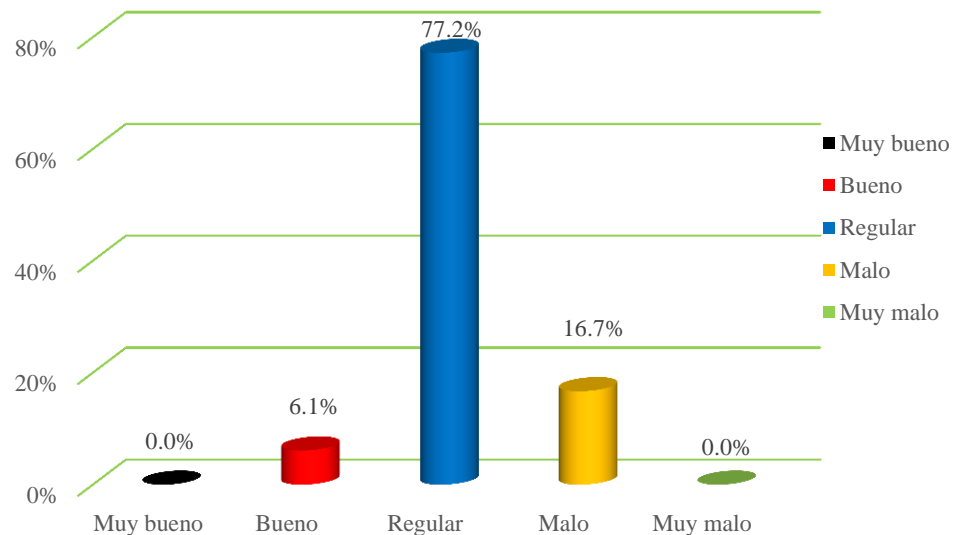
4.2.2. Habilidad para Diagnosticar

El objetivo es describir como son las habilidades para diagnosticar en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

Tabla 9: Habilidad para Diagnosticar

	f	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	7	6.1%
Regular	88	77.2%
Malo	19	16.7%
Muy malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4: Habilidad para Diagnosticar****Interpretación y análisis:**

Para la dimensión de habilidad para diagnosticar el 77.2% de los encuestados señala que son regulares las habilidades para diagnosticar por parte de los gerentes de línea en la institución; el 16.7% de los encuestados señala que son malas las habilidades para diagnosticar; el 6.1% de los encuestados indica que son buenas las habilidades para diagnosticar en la institución; el 0.0% de los encuestados señala que son muy buenas las



habilidades para diagnosticar y el 0.0% de los encuestados indican que son muy malas las habilidades para diagnosticar por parte de los gerentes de línea. Esto se debe a la falta de información sobre la situación en la que se encuentra la institución, por lo que no se llega alcanzar un buen desempeño por parte de los gerentes de línea, limitando la acción para corregir los errores.

A) Indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar

Los indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar son: capacidad de análisis y capacidad de solución de problemas.

Tabla 10: Indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar

	Capacidad de análisis		Capacidad de solución de problemas	
	N	%	N	%
Muy bueno	0	0%	0	0%
Bueno	23	20.2%	23	20.2%
Regular	45	39.5%	59	51.8%
Malo	46	40.4%	32	28.1%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	114	100%	114	100%

Fuente: Elaboración propia

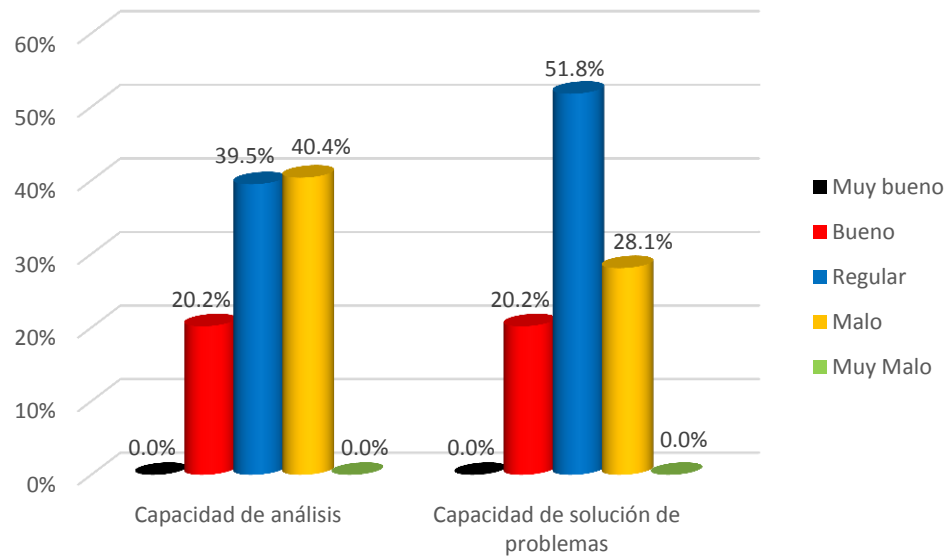


Figura 5: Indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar

Interpretación y análisis:

En la dimensión de la habilidad para diagnosticar, el 40.4% de los colaboradores encuestado señala que es mala la capacidad de análisis del gerente de línea, dificultando la participación de los colaboradores para la toma de decisiones así como el buen manejo de la información en la institución; el 39.5% de los colaboradores encuestado señala que es regular la capacidad de análisis; el 20.2% de los colaboradores encuestado señala que es buena la capacidad de análisis en la organización; el 0.0% de los encuestados señala es muy buena y el 0.0% de los encuestados señala que es muy mala la capacidad de análisis por parte del gerente de línea.

Por otro lado, el 51.8% de los encuestados señalan que es regular la capacidad de solución de problemas por parte de los gerentes de línea; el



28.1% de los encuestados señala que es mala la capacidad de solución de problemas; el 20.2% de los encuestados indica que es buena la capacidad de solución de problemas; el 0.0% de los encuestados señala que es muy buena la capacidad de solución y el 0.0% es muy mala la capacidad de solución de problemas por parte de los gerentes de línea.

Esto evidencia que los gerentes de línea tienen deficiencias al momento de la toma de decisiones para la solución de problemas, generando la extensión de procesos para la corrección de estos.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Diagnosticar

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Diagnosticar

	Promedio	Interpretación
Capacidad de análisis	2.86	Regular
Capacidad de solución de problemas	2.95	Regular
Habilidad para Comunicar	2.91	Regular

Fuente: Elaboración propia

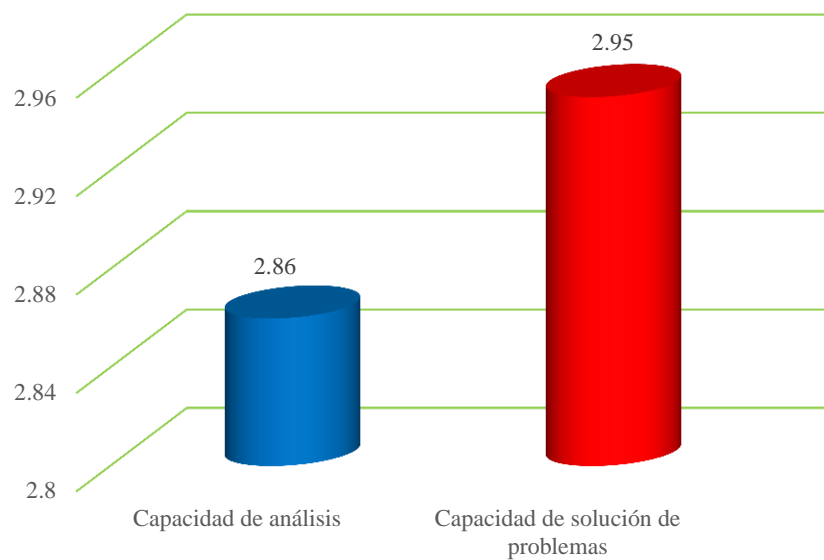


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar

Interpretación y análisis:

Al efectuar una comparación de los promedios de valoración efectuada por los encuestados a los indicadores de la dimensión habilidad para diagnosticar, se determina que dichos promedios (2.86 y 2.95) se encuentran dentro del rango de interpretación: 2.61 a 3.40, lo cual indica que los subgerentes presentan de forma regular las habilidades para diagnosticar. Esto implica que el proceso de identificación de habilidades para diagnosticar en los gerentes de línea se realiza de manera deficiente o irregular, incrementando los tiempos para el cumplimiento de los proyectos.

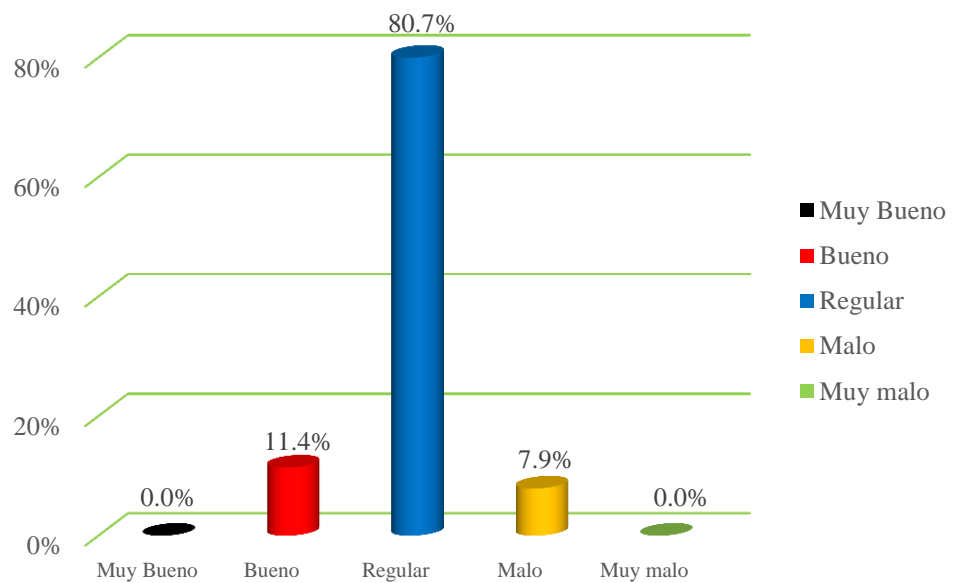
4.2.3. Habilidad para comunicar

El objetivo es describir como son las habilidades para comunicar en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

Tabla 12: Habilidad para Comunicar

	f	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	13	11.4%
Regular	92	80.7%
Malo	9	7.9%
Muy malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7: Habilidad para Comunicar****Interpretación y análisis:**

Para la dimensión de habilidad para comunicar el 80.7% de los encuestados señala que las habilidades para comunicar son regulares por parte de los gerentes de línea dentro de la institución; el 11.4% señala que son buenas las habilidades para comunicar; el 7.9% de los encuestados señala que son malas las habilidades para comunicar; el 0.0% de los encuestados señala que son muy buenas las habilidades para comunicar y el 0.0% de los encuestados señalan que son muy malas las habilidades para

comunicar por parte de los gerentes de línea. Esto se debe a la falta de información clara de los subgerentes a los colaboradores de la institución, así como la falta de intercambio de ideas para contar con mayores alternativas de solución.

A) Indicadores de la dimensión Habilidad para Comunicar

Los indicadores de la dimensión habilidad para comunicar son:
Comunicación y coordinación laboral.

Tabla 13: Indicadores de la dimensión habilidad para comunicar

	Comunicación		Coordinación laboral	
	f	%	f	%
Muy bueno	0	0%	0	0%
Bueno	18	15.8%	36	31.6%
Regular	71	62.3%	47	41.2%
Malo	25	21.9%	31	27.2%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	114	100%	114	100%

Fuente: Elaboración propia

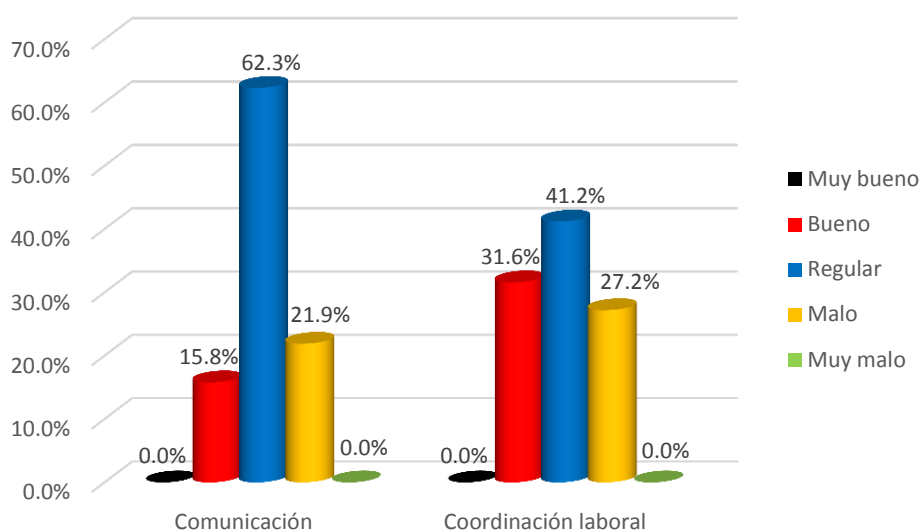




Figura 8: Indicadores de la dimensión Habilidad para comunicar

Interpretación y análisis:

Para la dimensión de habilidad para comunicar, el 62.3% de los encuestados señala que es regular la comunicación dentro del grupo de personas; el 21.9% de los encuestados indica que es mala la comunicación; el 15.8% de los encuestados señala que es buena la comunicación; el 0.0% de los encuestados señala que es muy buena y el 0.0% de los encuestados señala que es muy mala la comunicación en la institución.

Por otro lado, el 41.2% de los encuestados indica que es regular la coordinación laboral por parte de los gerentes de línea con las demás áreas existentes en la institución; el 31.6% de los encuestados señala que es buena la coordinación laboral; el 27.2% de los encuestados señala que es mala la coordinación laboral; el 0.0% de los encuestados señala que es muy buena y el 0.0% de los encuestados señala que es muy mala la coordinación laboral por parte de los gerentes de línea.

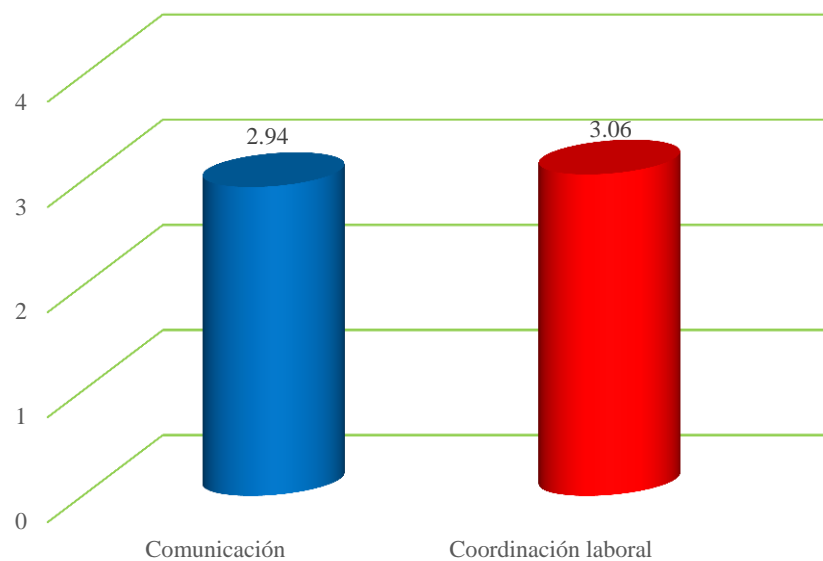
Esto evidencia la relación que poseen los gerentes de línea con los colaboradores no es la adecuada, generando inciertos dentro del grupo humano, así como evidenciando la falta de organización de personal para el desarrollo de sus funciones.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Comunicar

*Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
Habilidad para Comunicar*

	Promedio	Interpretación
Comunicación	2.94	Regular
Coordinación laboral	3.06	Regular
Habilidad para Comunicar	3.00	Regular

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad
para comunicar*

Interpretación y análisis:

Al efectuar una comparación de los promedios de valoración efectuada por los encuestados a los indicadores de comunicación y coordinación laboral, se determina que dichos promedios (2.94 y 3.06) se encuentran dentro del rango de interpretación: 2.61 a 3.40 lo cual

indica que la institución presenta problemas dentro de la habilidad para comunicar. Esto implica la mala comunicación que se tiene dentro de la organización y el mal manejo de la información en este.

4.2.4. Habilidad para tomar decisiones

El objetivo es describir como son las habilidades para tomar decisiones en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo.

Tabla 15: Habilidad para tomar decisiones

	f	%
Muy bueno	1	0.9%
Bueno	25	21.9%
Regular	55	48.2%
Malo	33	28.9%
Muy malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

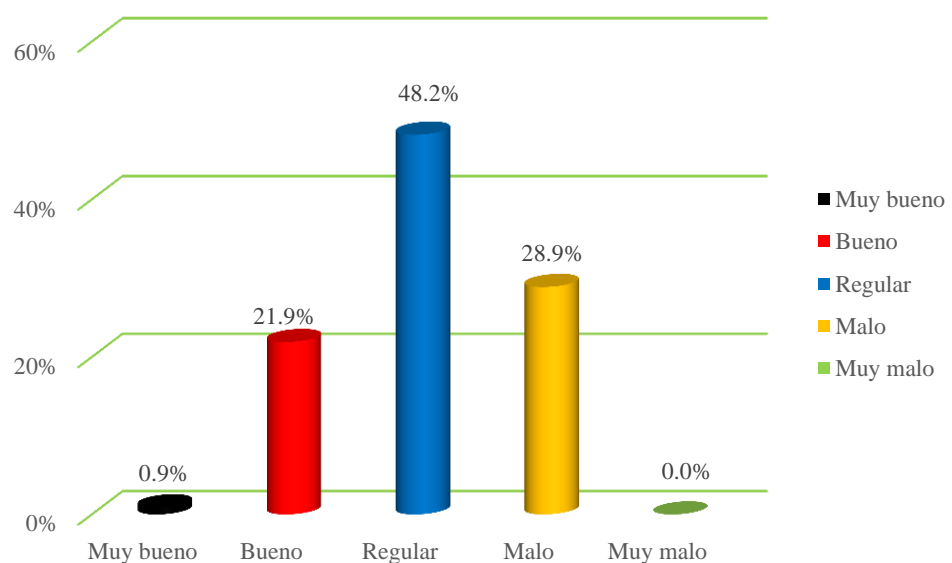


Figura 10: Habilidad para tomar decisiones

Interpretación y análisis:

En la dimensión de habilidad para tomar decisiones, el 48.2% de los encuestados señala que las habilidades para tomar decisiones son regulares por parte de los gerentes de línea en la institución; el 28.9% indica que son malas las habilidades para tomar decisiones; el 21.9% de los encuestados señala que son buenas las habilidades para tomar decisiones; el 0.9% de los encuestados señala que son muy buenas las habilidades para tomar decisiones y el 0.0% de los encuestados señala que son muy malas las habilidades para tomar decisiones por parte de los gerentes de línea. Esto se debe a la deficiencia que presentan los subgerentes al momento de tomar una decisión, careciendo la viabilidad de la propuesta y así mismo presentando la falta de seguimiento de este.

A) Indicadores de la dimensión Habilidad para tomar Decisiones

Los indicadores de la dimensión Habilidad para tomar Decisiones son: solución de problemas y evaluación de alternativas de solución.

Tabla 16: Indicadores de la dimensión Habilidad para Tomar Decisiones

	Solución del problema		Evaluación de alternativas de solución	
	f	%	f	%
Muy bueno	0	0%	1	0.9%
Bueno	29	25.4%	21	18.4%
Regular	60	52.6%	61	53.5%
Malo	25	21.9%	31	27.2%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	114	100%	114	100%

Fuente: Elaboración propia

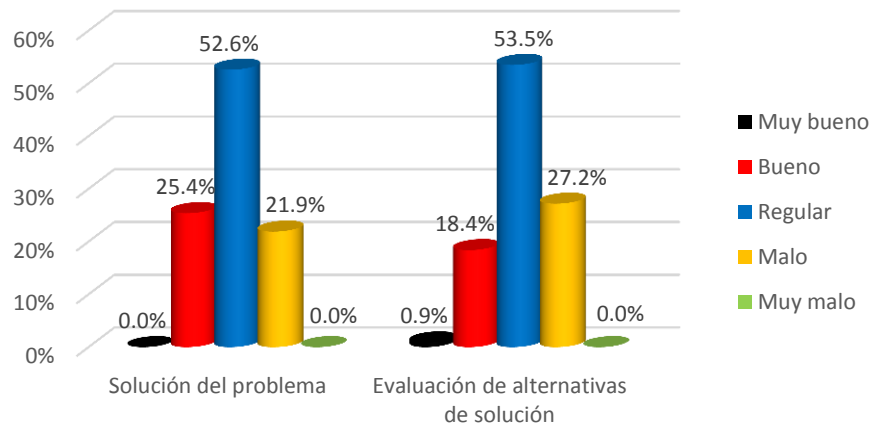


Figura 11: Indicadores de la dimensión habilidad para tomar decisiones

Interpretación y análisis:

Dentro de la dimensión habilidad para tomar decisiones, el 52.6% de los encuestados señala que regularmente aplican soluciones al problema por parte de los gerentes de línea, así como la integración a nuevas ideas y participación de los colaboradores para poder resolverlo; el 25.4% de los encuestados señala que son buenas las soluciones al problema que se presentan en la organización; el 21.9% de los encuestados señala que son malas las soluciones al problema que presenta en la organización; el 0.0% de los encuestados señalan que son muy buenas las soluciones al problema y el 0.0% de los encuestados señala que son muy malas las soluciones al problema que dan los gerentes de línea.

Por otro lado, el 53.5% de los encuestados indican que son regulares las alternativas de solución para enfrentar los problemas conjuntamente los gerentes de línea con los colaboradores involucrados en labor; el 27.2% de los encuestados indica son malas las alternativas de solución; el 18.4% de



los encuestados señalan que son buenas las alternativas de solución para enfrentar los problemas; el 0.9% de los encuestados indican que son muy buenas las alternativas de solución para enfrentar los problemas y el 0.0% de los encuestados señala que son muy malas las alternativas de solución por parte de los gerentes de línea.

Esto evidencia que el proceso de solución de problemas en la institución posee deficiencias, en el cual señala que no es adecuado el desempeño del gerente de línea al momento de presenciar un problema y por lo que los procesos de desarrollo se dan de forma pasiva perjudicando la labor dentro de la organización.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para tomar Decisiones

*Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
Habilidad para tomar Decisiones*

	Promedio	Interpretación
Solución del problema	3.04	Regular
Fuente: Elaboración propia		
Evaluación de alternativas de solución	2.93	Regular
Habilidad para tomar decisiones	2.98	Regular

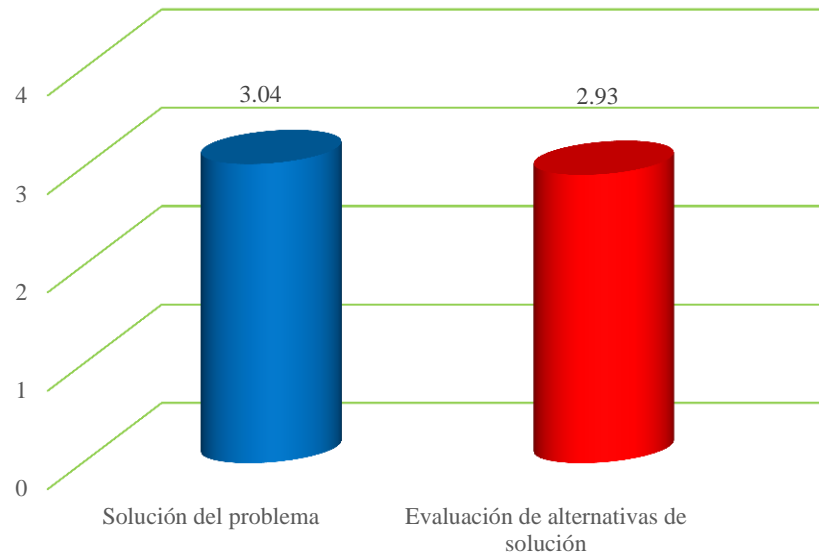


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para tomar decisiones

Interpretación y análisis:

Al efectuar una comparación de los promedios de valoración efectuada por los encuestados a los indicadores solución de problemas y evaluación de alternativas de solución, se determina que dichos promedios (3.04 y 2.93) se encuentran dentro del rango de interpretación: 2.61 a 3.40, lo cual indica que los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo no poseen un proceso adecuado para la identificación de problemas y la solución de los mismos.

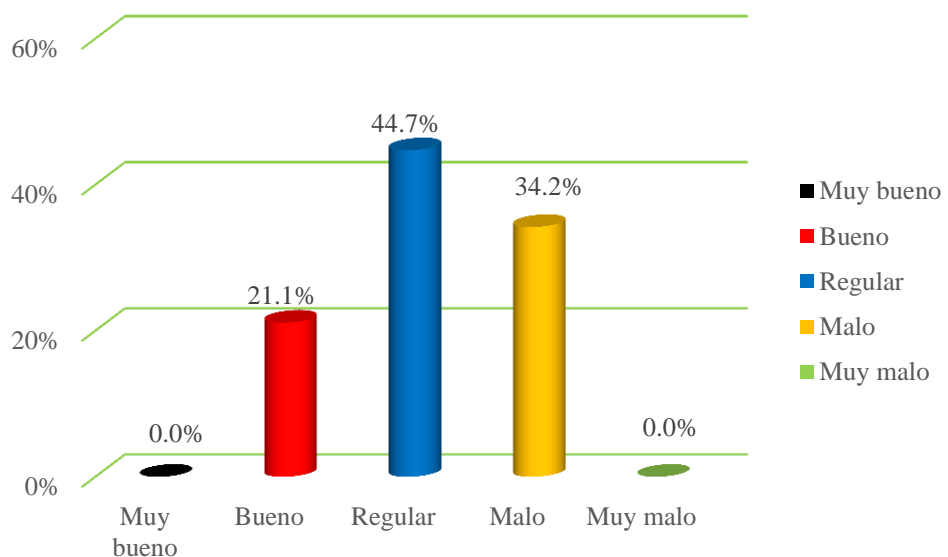
4.2.5. Habilidad para administrar el tiempo

El objetivo es describir como son las habilidades para administrar el tiempo en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.

Tabla 18: Habilidad para Administrar el Tiempo

	f	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	24	21.1%
Regular	51	44.7%
Malo	39	34.2%
Muy malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13: Habilidad para Administrar el Tiempo****Interpretación y análisis:**

Para la dimensión de habilidad para administrar el tiempo, el 44.7% de los encuestados señala que es regular la habilidad para administrar el tiempo por parte de los gerentes de línea; el 34.2% de los encuestados señala que es mala la habilidad para administrar el tiempo; el 21.1% de los encuestados señala que es buena la habilidad para administrar el tiempo; el 0.0% de los encuestados señala que es muy buena la habilidad para administrar el



tiempo y el 0.0% de los encuestados señala que es son muy malas las habilidades para administrar el tiempo por parte de los gerentes de línea. Esto se debe que en la institución falta un control adecuado para el seguimiento de proyectos, ya sean personas encargadas, tiempos de entrega y supervisión de funciones, de esta forma tener un correcto proceso en el trabajo.

A) Indicadores de la dimensión Habilidad para Administrar el Tiempo

Los indicadores de la dimensión Habilidad para Administrar el Tiempo son: Delegación y programación de funciones.

Tabla 19: Indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo

	Delegación		Programación de funciones	
	f	%	f	%
Muy bueno	1	0.9%	0	0%
Bueno	14	12.3%	18	15.8%
Regular	64	56.1%	81	71.1%
Malo	35	30.7%	15	13.2%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	114	100%	114	100%

Fuente: Elaboración propia

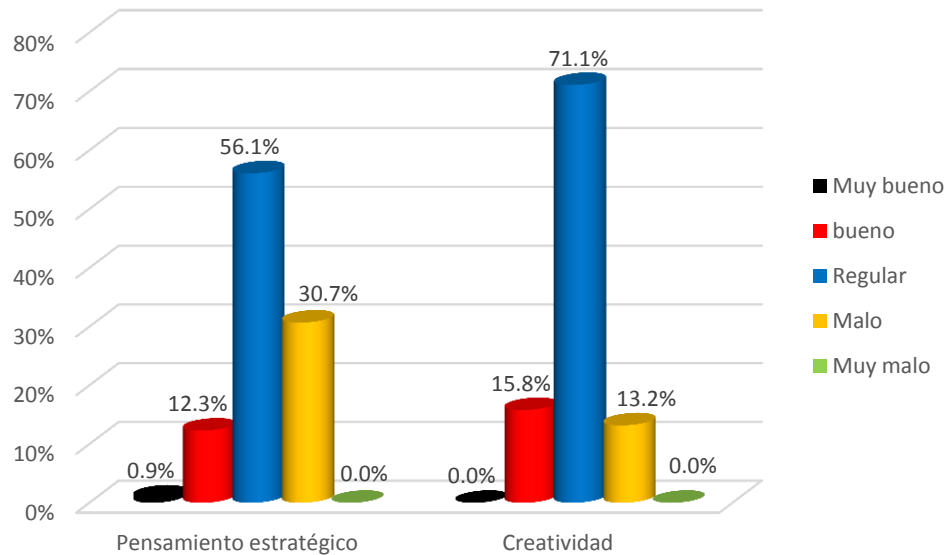


Figura 14: Indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo

Interpretación y análisis:

Para la dimensión de habilidad para administrar el tiempo, el 56.1% de los encuestados señala que se hace de forma regular la delegación de personal por parte de los gerentes de línea; el 30.7% de los encuestados señala que es mala la delegación de personal; el 12.3% de los encuestados señala que el gerente de línea hace buen uso de la delegación de personal; el 0.9% de los encuestados señala que es muy buena la delegación de personal por parte de los gerentes de línea y el 0.0% de los encuestados señala que es muy mala la delegación de funciones por parte de los gerentes de línea.

Por otro lado, el 71.1% de los encuestados señala que es regular la programación de funciones por parte de los gerentes de línea; el 15.8% de los encuestados señala que es buena la programación de funciones; el 13.2% de los encuestados señala que es mala la programación de funciones; el 0.0% de los encuestados señala que es muy bueno y el 0.0% de los

encuestados señala que es muy mala la programación de funciones por parte de los gerentes de línea.

Esto señala que los gerentes de línea no hacen uso de nuevas ideas para el desarrollo de actividades, por lo que solo se rigen al actuar convencional haciendo de este un proceso más extenso.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidad para Administrar el Tiempo

Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo

	Promedio	Interpretación
Delegación	2.83	Regular
Programación de funciones	3.03	Regular
Habilidad para Administrar el Tiempo	2.93	Regular

Fuente: Elaboración propia

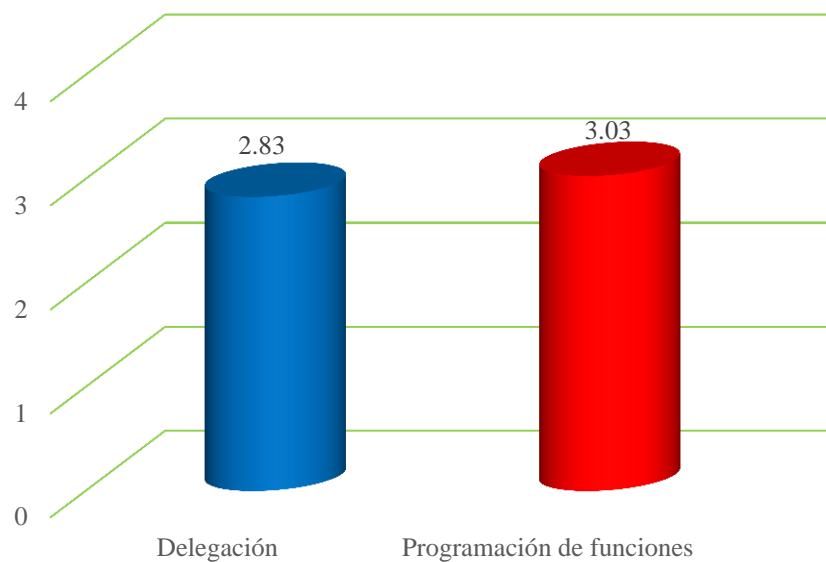


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidad para administrar el tiempo

Interpretación y análisis:

Al efectuar una comparación de los promedios de valoración efectuada por los encuestados para los indicadores de delegación y programación de funciones, se determina que dichos promedios (2.83 y 3.03) se encuentran dentro del rango de interpretación: 2.61 a 3.40, lo cual indica que es poco eficiente la habilidad para administrar el tiempo por parte de los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo.

4.3. Resultados de la variable habilidades directivas

Nuestro objetivo es describir cómo son las habilidades directivas en los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo.

Tabla 21: Habilidades Directivas

	f	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	2	1.8%
Regular	105	92.1%
Malo	7	6.1%
Muy malo	0	0%
Total	114	100%

Fuente: Elaboración propia

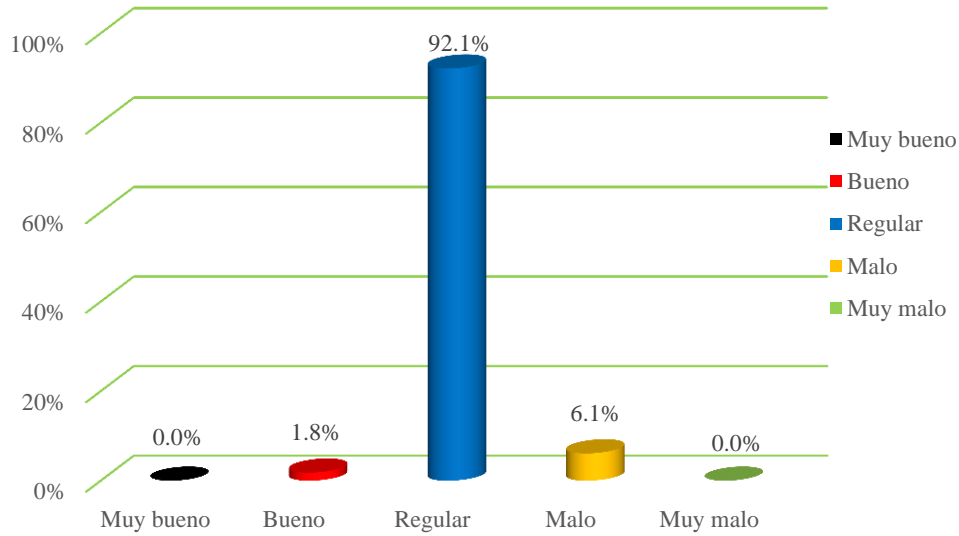


Figura 16: Habilidades Directivas

Interpretación y análisis:

El resultado final de la valoración y descripción realizada en la “Municipalidad Distrital de Limatambo 2018”, desde el punto de vista de los colaboradores de la institución, indica que regularmente se aplican las habilidades directivas empleadas por los gerentes de línea para un 92.1 % de los colaboradores, malo para un 6.1%; bueno para un 1.8%; muy bueno para un 0.0% y muy malo para un 0.0%. Estos resultados evidencian que las habilidades directivas que tienen los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo no tienen un adecuado desarrollo de estas para que puedan ser productivas en la contribución del buen trabajo en la organización. La tendencia general de valoración permite afirmar que existe más insatisfacción que satisfacciones, esto implica el realizar una revisión y optimización dentro de las áreas gerenciales y así poder tener una mejora en el trabajo de la institución.

4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas

Tabla 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas

	Promedio	Interpretación
Habilidad Conceptual	2.81	Regular
Habilidad para Diagnosticar	2.91	Regular
Habilidad para comunicar	3.02	Regular
Habilidad para Tomar Decisiones	2.98	Regular
Habilidad para administrar el tiempo	2.93	Regular
Habilidades Directivas	2.93	Regular

Fuente: Elaboración propia

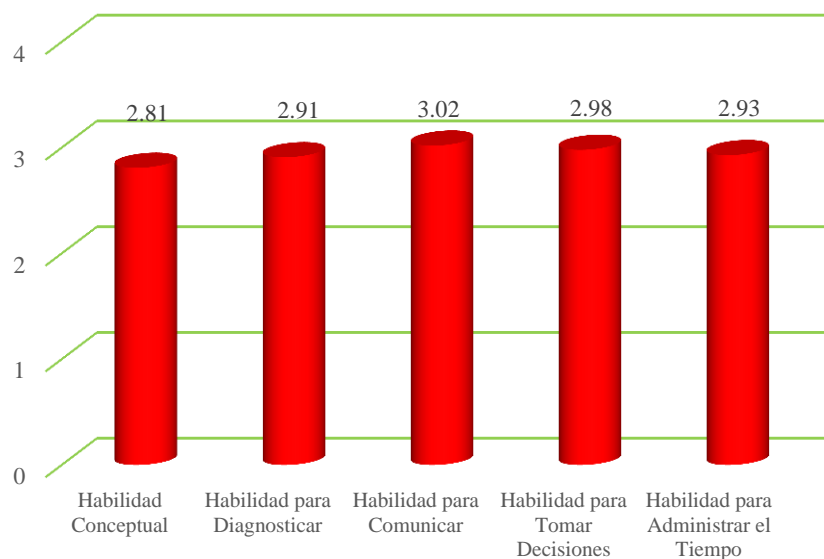


Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas

Interpretación y análisis:

Los promedios alcanzados por las diferentes dimensiones de la variable (2.81; 2.91; 3.02; 2.98; 2.93), señalan que, desde el punto de vista de los colaboradores, las habilidades directivas que presentan los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018 no es positiva y



negativa, es decir, posee aciertos y desaciertos, aspectos que deben mantenerse y mejorarse dentro de la institución, habilidades conceptuales, habilidades para diagnosticar, habilidades para comunicar, habilidades para tomar decisiones y habilidades para administrar el tiempo.



CONCLUSIONES

1. La investigación realizada ha permitido describir las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018, regularmente es aplicada de acuerdo a la valoración efectuada por el 92.1% de los colaboradores, es malo de acuerdo al 6.1% de los colaboradores y es bueno para el 1.8% de los colaboradores. Podemos concluir que el nivel de habilidad directiva en los gerentes de línea no es la adecuada para la toma de decisiones y el desarrollo correcto de las labores en la institución, causando un malestar dentro de la institución, tanto en la línea de comunicación, nivel organizacional y desempeño junto con los colaboradores dentro de la Municipalidad Distrital de Limatambo.
2. Según sus habilidades conceptuales de los gerentes, los colaboradores encuestados consideran que esta aplicada de forma “regular” por un 75.4%, y un 22.8% de los colaboradores consideran que es “malo” y un 1.8% de los colaboradores consideran que es “bueno”. Por ende se concluye, que los colaboradores observan y perciben deficiencias por parte de los gerentes de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo al momento de proponer estrategias nuevas e implementación de estas para obtener un mejor trabajo dentro de la institución.
3. Referente a la habilidad para diagnosticar de los gerentes, los resultados de la investigación indican que un 77.2% de los colaboradores encuestados observan que esta habilidad es “regular”, para el 16.7% de los colaboradores es “malo” y con un menor porcentaje es “bueno” siendo el 6.1% de los colaboradores. Esto evidencia



la falta de análisis sobre la problemática de desarrollo laboral en la institución, generando confusión al momento de realizar las actividades.

4. Sobre la habilidad para comunicar de los gerentes, los resultados de la investigación señalan que el 80.7% de los colaboradores consideran que este proceso se utiliza “regular”, el 11.4% de los colaboradores consideran que es “bueno” y el 7.9% de los colaboradores consideran que este proceso es “malo”. Por lo tanto se da a conocer que existen deficiencias por parte de los gerentes de línea en el manejo de las habilidades para comunicar; no se cuenta con la comunicación adecuada dentro de la institución y por ello repercute en el correcto desempeño grupal.
5. Referente a la habilidad para tomar decisiones de los gerentes, los resultados de la investigación indican que un 48.2% de los colaboradores consideran que “regular” se aplica la habilidad para tomar decisiones por parte de los gerentes de línea, un 28.9% de los colaboradores señalan que es “malo”, un 21.9% de los colaboradores señalan que es “bueno” y un 0.9% de los colaboradores señalan que es “muy bueno”. Es decir, que no se llega a tener del todo completo la presencia de la habilidad directiva en el gerente de línea de la Municipalidad Distrital de Limatambo, esto respecto al no contar con un claro conocimiento del problema y la mala toma de decisiones, perjudicando el buen proceso que debería seguir el trabajo dentro de la institución.
6. Respecto a la habilidad para administrar el tiempo de los gerentes, se concluye que la mayor parte de los colaboradores encuestados señala que el 44.7% consideran a



las habilidades para administrar el tiempo como “regular”, un 34.2% señalan que es “malo” y un 21.1% señalan que es “bueno”. En este proceso se llega a tener deficiencias por lo que el encargado del área no aplica adecuadamente la organización de los tiempos, demorando los procesos y perjudicando a la población por la falta de cumplimiento en la entrega de proyectos.



RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de mejorar las habilidades directivas dentro de la institución, se recomienda a los subgerentes de la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018, actualizar el plan de trabajo y otorgar capacitaciones constantes para poder desempeñar un buen trabajo, el contar con subgerentes que tengan un buen conjunto de habilidades personales otorgara una ventaja para la institución, incrementando el valor del capital humano y mejorando el desempeño laboral, para ello se sugiere dar importancia a las dimensiones de habilidad conceptual, habilidad para diagnosticar, habilidad para comunicar, habilidad para tomar decisiones y habilidad para administrar el tiempo, ya que como se señala, estas son las debilidades que poseen los gerentes de línea en la institución.
2. Para poder mejorar la habilidad conceptual de los gerentes y la calificación de “regular” mejore a “bueno”, se recomienda a los subgerentes el actualizar el plan operativo en la institución, así como también, el manejar supervisiones semestrales mejorando la estructura de los procesos orientado al alcance de resultados, con este se podrá dar paso a recomendaciones y a la implementación de nuevas técnicas de trabajo en la institución.
3. Para mejorar la habilidad para diagnosticar de los gerentes y tengan una mejor calificación de “regular” a “bueno”, se recomienda a los subgerentes realizar un diagnóstico organizacional para tener un mejor enfoque de la situación actual dentro de la institución y después de ello generar alternativas de mejora, de esta



forma se podrá conocer con precisión la problemática y se podrá aplicar métodos de solución que permitan un actuar eficiente y eficaz.

4. Para mejorar las habilidades de comunicación de los gerentes, de una calificación “regular” a “bueno”, se recomienda a los subgerentes tener una información clara, de esta forma el personal no tendrá la incertidumbre para realizar las actividades dentro del área, esto va de la mano con la orientación del encargado de área con los colaboradores involucrados en la labor, también señalar el implementar una adecuada retroalimentación y con ello trabajar en los problemas para poder evitarlos en un futuro. Por otro lado, se recomienda que se evite interferencia al momento de brindar la información; una comunicación clara es favorable para tener ideas claras en el desarrollo de actividades.

5. Para mejorar la habilidad para la toma de decisiones de los gerentes, de una calificación de “regular” a “bueno”, se recomienda a los subgerentes contar con un análisis correcto de las posibles soluciones a los problemas dentro del área, de esta forma contar con la mejor alternativa para no tener contratiempos. También se debe de tener en cuenta la participación de los colaboradores para la solución de los problemas, ya que ellos son las personas que intervienen en los proyectos, de esta forma se podrá tener mayor información e ideas para tener una mejor solución a los problemas y se podrá alcanzar un correcto desarrollo de funciones en la institución.

6. Para mejorar la habilidad de administrar el tiempo de los gerentes, de una calificación “regular” a “bueno”, se recomienda a los subgerentes poder implementar sistemas para tener el correcto manejo de los tiempos, cronogramas,



fechas de supervisión de proyectos y fechas de supervisión para la entrega final de ellos, con estos procesos se podrá llevar un mejor control de los colaboradores, teniendo en cuenta el puesto del colaborador y la delegación correcta para el desarrollo de sus tareas.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aceves Miramontes, M. D. (2008). *DAPA (División de Apoyo para el Aprendizaje)*.
Obtenido de DAPA (División de Apoyo para el Aprendizaje):
http://crecea.uag.mx/aprender/adt_concepto.htm
- Bembibre, C. (27 de 07 de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC:
<https://www.definicionabc.com/general/coordinacion.php>
- Bisquera, R. (2003). Educación Emocional y Competencias Básicas para la Vida. *Revista de Investigación Educativa*, 43.
- Brito, I. A. (2014). *jimdo*. Obtenido de jimdo: <https://modeloracional.jimdo.com/modeloracional/pasos-para-la-toma-de-decisiones/b%C3%BAscueda-de-soluciones-alternativas/>
- Cameron, D. A. (2011). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? una guía para investigadores* (Primera ed.). Cusco.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica* (1ra. ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Cedeño, S. G. (11 de abril de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/formacion-en-la-empresa-y-desarrollo-de-habilidades-directivas/>



- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial* (premio jovellanos de ensayo 2007): educar en la ciudadanía en el siglo XXI.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades Directivas Evaluación y Desarrollo*. Santa Fe, MEXICO: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- INEI. (2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática año 2000 al 2015*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática año 2000 al 2015: <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas* (Vol. Segunda Edición). Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Marcianiak, R. (2017). *Wordpress*. Obtenido de Wordpress: <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Medina Guzmán, D. M., & Chacon Ugarte, F. (marzo de 2015). Manual de Organización y Funciones Municipalidad Distrital de Liamtambo - Anta. *Manual de Organización y Funciones Municipalidad Distrital de Liamtambo - Anta*, 43.
- Nonaka, & Takeuchi, H. (1995). *La Organización Creadora de Conocimiento. como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Pérez Porto, J. (2008). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/conocimiento/>



Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/delegacion/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/resolucion-de-problemas/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/programacion/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/creatividad/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/experiencia/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/coordinacion/>

Porto, J. P. (2016). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/cordialidad/>

Porto, J. P., & Gardey, A. (2012). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/conflicto/>

Ramirez, V. S. (2018). *Study Lib*. Obtenido de Study Lib:
<http://studylib.es/doc/792029/materia-proceso-creativo>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administracion*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administración*. México: Pearson Educación.

Sanchez, G.-R. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. EOI Escuela de Negocios.



Sojo, W. (5 de Enero de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/pensamiento-estrategico-aplicacion-las-organizaciones/>

Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. Santa Fe: Mc Graw Hill.

Tovar, R. A. (2012). *Habilidades Gerenciales desarrollo de destrezas, competencias py actitud*. Bogotá: ECOE ediciones.

Vásquez Roja, C. (11 de Diciembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>

Vivar Durán, M. J. (2 de setiembre de 2018). *Habilidades Directivas. Su gestión, 1*.
Recuperado el setiembre de 2018

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Habilidades Directivas* (Octava Edición ed.).
Juarez, México: Pearson.



APÉNDICE

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES Y DIMENSIONES	DISEÑO METODOLOGICO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo son las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir las habilidades directivas de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018.</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>Habilidades Directivas</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Creatividad • Capacidad de análisis • Capacidad de solución de problemas • Comunicación • Coordinación laboral • Solución del problema • Evaluación de alternativas de solución • Delegación • Programación de funciones 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica</p> <p>Enfoque de investigación:</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>Alcance de investigación:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental</p> <p>Población y muestra:</p> <p>114 trabajadores</p> <p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>P.E.1 ¿Cómo son las habilidades conceptuales de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo?</p> <p>P.E.2 ¿Cómo son las habilidades para diagnosticar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo?</p> <p>P.E.3 ¿Cómo son las habilidades para comunicar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo?</p> <p>P.E.4 ¿Cómo son las habilidades para tomar decisiones de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo?</p> <p>P.E.5 ¿Cómo son las habilidades para administrar el tiempo de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo 2018?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>O.E.1 Describir las habilidades conceptuales de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo.</p> <p>O.E.2 Describir las habilidades para diagnosticar de los gerentes de línea en Municipalidad Distrital de Limatambo.</p> <p>O.E.3 Describir las habilidades para comunicar de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo.</p> <p>O.E.4 Describir las habilidades para la toma de decisiones de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo.</p> <p>O.E.5 Describir las habilidades para administrar el tiempo de los gerentes de línea en la Municipalidad Distrital de Limatambo.</p>		

Fuente: Elaboración propia



Matriz del Instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso *	Nº de ítems	Ítems	Escala de valoración
Habilidades directivas	Habilidad Conceptual	Pensamiento estratégico	21%	3	¿Usted recibe retroalimentación constante para el desempeño laboral en área que se encuentra laborando en la Municipalidad?	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
		Creatividad			¿Usted considera realizar capacitaciones constantes para sus colaboradores?	
	Habilidad para diagnosticar	Capacidad de Análisis	21%	3	¿Considera participe al colaborador para la formulación de ideas en la implementación de nuevas alternativas?	
		Capacidad de solución de problemas			¿Considera al colaborador participe en las decisiones que se toman y que afectan el trabajo?	
	Habilidad para comunicar	Comunicación	21%	3	¿Considera que el colaborador recibe información necesaria sobre los acontecimientos en la institución?	
		Coordinación laboral			¿Considera que cuando se inicia un trabajo, se tiene claridad de cómo va realizar?	
	Habilidad para tomar decisiones	Solución del problema	21%	3	¿Considera que los colaboradores logran comunicarse de forma normal con otras personas?	
					¿Usted percibe que los colaboradores logran compartir información en la institución?	
		Evaluación de alternativas de solución	¿Considera que se cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?			
	Habilidad para administrar el tiempo	Delegación	16%	2	¿Usted percibe que los problemas laborales se solucionan con los compañeros de trabajo?	
		Programación de funciones			¿Considera que los colaboradores son participes de solución con el apoyo de nuevas ideas?	
	TOTAL		100 %	14	¿Usted toma en cuenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones para la realización de un proyecto?	
				¿Considera que el tiempo brindado es suficiente para realizar un trabajo en la institución?		
				¿Considera que la información brindada de interés es comunicada a tiempo?		