

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS

AUTOR
MARIA LILIANA FERNANDEZ OTOYA

ASESOR
RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA
(<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>)

Chiclayo, 2020

**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020**

PRESENTADA POR:
MARIA LILIANA FERNANDEZ OTOYA

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS

APROBADA POR:

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
PRESIDENTE

Alex Humberto Vasquez Santisteban
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

Dedicatoria

A Dios y a la virgen María, por su infinito amor y fortaleza

A mi mamá, por su confianza y apoyo en cada objetivo propuesto

A mis hermanas Fiorela y Amalia, mis mejores hermanas, quienes me han brindado un soporte y amor incondicional

Agradecimiento

A los directivos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de estudio, por la oportunidad para realizar esta investigación

A la Mg. Rocío Saavedra, una extraordinaria maestra y ser humano, quién ha sido una gran mentora en mi vida profesional

A mi asesor Camilo Girón, por su gran apoyo en la construcción y finalización de esta investigación

A la Hna. Janet Gómez, Carmencita Phang, y Rosario Li, mis grandes amigas de la maestría, quiénes aprecio y admiro mucho por su calidad humana y vocación de servicio.

A José Urday, por su gran liderazgo en el grupo de maestría.

Índice

Resumen	8
Abstract.....	9
I. Introducción	10
II. Marco Teórico	12
Antecedentes	12
Base teórico científicas.....	15
III. Metodología.....	21
IV. Resultados.....	26
V. Discusión	35
VI. Conclusiones.....	38
VII. Recomendaciones	39
VIII. Referencias	40
IX. Anexos	43

Lista de Tablas

Tabla N°1.Operacionalización de Variables	22
Tabla N°2. Matriz de consistencia.....	25
Tabla n°3. Estadístico de la implicancia de sexo en la percepción directiva.....	26
Tabla n°4. Anova de la implicancia tiempo de servicio en la percepción directiva.....	26
Tabla n°5. Estadístico de la implicancia de sexo en la percepción de los colaboradores....	26
Tabla n°6. Anova implicancia tiempo de servicio en la percepción de los colaboradores....	26
Tabla n°7. Niveles de las habilidades directivas por dimensiones del personal directivo	29
Tabla n°8. Niveles de las dimensiones de habilidades directivas según la percepción del decano.....	31
Tabla n°9. Niveles de las dimensiones de habilidades directivas según la percepción de los directivos con respecto al Decano	32
Tabla n°10. Niveles de habilidades directivas según dimensiones	32
Tabla 11. Niveles de las dimensiones de habilidades directivas según tiempo de servicio ...	33
Tabla n°12. Nivel de habilidades directivas global del director de departamento	33
Tabla n° 13. Nivel de habilidades directivas global del director de departamento	34
Tabla 14. Frecuencia en porcentaje de los factores sociodemográficos.....	34

Lista de Figuras

Figura1. Dimensiones y Subdimensiones de las Habilidades Directivas.....	30
Figura2. Ítems de mayor valoración de Habilidades directivas.....	30
Figura3. Ítems de menor valoración de Habilidades directivas.....	31

Resumen

El sector educativo universitario se caracteriza por pertenecer a un entorno competitivo y cambiante, donde la ejecución de las habilidades directivas es vital para alcanzar una gestión eficaz y sostenible. La investigación tuvo como propósito determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, subdimensiones, indicadores y según variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio) percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque. La muestra estuvo conformada por 36 colaboradores. El diseño de la investigación fue no experimental- transversal. El nivel del estudio fue descriptivo. El tipo de investigación fue aplicada. El instrumento utilizado fue PAMS de Whetten y Cameron (2005). Se obtuvo como resultado que el personal directivo de la Facultad de Ciencias Empresariales (decano y director de departamento) califican sus habilidades directivas ejercidas en un nivel alto, lo cual no tiene implicancia significativa del tiempo de servicio (>1- 3 años, > 3-5 años y > 5 años) ni del sexo, de igual manera los colaboradores percibieron las habilidades directivas del decano en un nivel alto, sin embargo al director de departamento en un nivel medio, teniendo este último la implicancia significativa del tiempo de servicio.

Palabras claves: Habilidades directivas, Facultad, Universidad, sector educativo.

Clasificaciones JEL: M1, M10, M12

Abstract

The university education sector is characterized by belonging to a competitive and changing environment, where the execution of managerial skills is vital to achieve effective and sustainable management. The purpose of the research was to determine the level of management skills of senior management globally, by dimensions, sub-dimensions, indicators and according to intervening variables (sex and time of service) perceived by the management staff and their collaborators in the Faculty of Business Sciences. From a private university in Lambayeque. The sample consisted of 36 collaborators. The research design was non-experimental-transversal. The level of the study was descriptive. The type of research was applied. The instrument used was PAMS by Whetten and Cameron (2005). It was obtained as a result that the managerial staff of the Faculty of Business Sciences (dean and department director) had their managerial skills exercised at a high level, which has no significant implication of the time of service (> 1-3 years, > 3 -5 years and > 5 years) or gender, in the same way the collaborators perceived the managerial skills of the dean at a high level, however the department director at a medium level, the latter taking into account the significant implication of the time of service.

Keywords: Management skills, Faculty, University, educational sector.

JEL Clasifications: M1, M10, M12

I. Introducción

En un contexto globalizado y cada vez más competitivo, los puestos directivos presentan exigencias no sólo de habilidades técnicas o de conocimientos sino también de habilidades blandas, las cuales se han convertido en elementos diferenciadores de ejecución y eficacia en cualquier sector empresarial.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (citado en Instituto de Ciencias Tecnológicas de Chile, 2017), “las habilidades directivas son atributos personales que mejoran la capacidad de relacionarse eficazmente con otros individuos. Por lo mismo, apuntan al lado emocional, interpersonal y a la interacción con el resto del personal en una empresa”.

Además, en el informe presentado por la encuesta de Habilidades Al Trabajo (ENHAT) las empresas del ámbito internacional; Argentina, Brasil y Chile, presentaron brechas de habilidades, fundamentalmente las habilidades socioemocionales (Bassi, Busso, Urzúa, & Vargas, 2012). Por lo que, las empresas indicaron que parte de sus colaboradores no es competente debido a que carecen de alguna habilidad socioemocional (95%). (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019)

Así mismo, de acuerdo a un estudio de la Universidad de Harvard, el 85% del éxito en el trabajo depende de tener habilidades directivas (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, persuasión, motivación, empatía, asertividad, gestión del tiempo). (Gestión, 2019)

Por lo mismo, estas se han convertido en una necesidad que los directivos o líderes de las organizaciones deben desarrollar y potencializar, a fin de gestionar adecuadamente el grupo humano que tienen a su cargo, primordialmente en las competencias y habilidades que poseen.

En América Latina, más de cuatro de cada diez compañías han presentado problemas para localizar colaboradores con estas habilidades blandas. En el país suramericano, Argentina, 59% de las empresas están luchando por contratar personal con las habilidades adecuadas; en Colombia, esa cifra es del 50% y Perú del 49%. (ManpowerGroup citado en Gestión, 2018).

En el Perú, según lo afirmado por Delgado (2018) los gerentes generales de las empresas tienen poco éxito o tienden a ser removidos por falta de competencias blandas más que por habilidades técnicas o experiencia. Además, de “Carecer de estas capacidades ocasiona que el ejecutivo pierda capacidad de liderazgo en la empresa y, por ende, disminuya su producción”. Ante ello, según la Encuesta de habilidades de trabajo, el 64% de postulantes a puestos directivos

y gerenciales tienen deficiencias de liderazgo. (Gestión, 2019)

De acuerdo al informe obtenido de la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT), el Perú registró una significativa brecha de habilidades en el momento de la contratación. Siendo, que del 100%, el 47% de las empresas poseen puestos difíciles de cubrir y el 76% señaló que esto es a causa de la falta de habilidades de los participantes. Así mismo, destaca las brechas de tres sectores económicos con mayor dificultad para cubrir puestos, éstas son: otros servicios (77%), Salud (71%) y Educación (51%) (BID, 2019).

Por todo lo expuesto, se plantea como interrogante: ¿Cuál es el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, subdimensiones, indicadores y según variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio) percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, durante octubre 2019 a enero 2020?

La investigación tuvo como objetivo general, determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, según variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio), percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque.

También, se desarrolló objetivos específicos, los mismos que fueron : determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, percibido por el personal directivo y sus colaboradores, determinar el nivel de habilidades directivas de alta dirección por dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, percibido por el personal directivo y sus colaboradores; y determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección según variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio), percibido por el personal directivo y sus colaboradores.

El estudio se realizó con el propósito de brindarle al personal directivo un alcance de las habilidades directivas que requiere potencializar o desarrollar, a fin de beneficiar con su desempeño a los colaboradores. Así mismo, profundizar la variable de estudio “habilidades directivas” en el sector privado- universitario, de tal forma que la comunidad universitaria conozca de la importancia que tienen para una gestión eficaz y sostenible.

II. Marco Teórico

Antecedentes

En Cuba se realizó un estudio acerca de las habilidades directivas de la Facultad de Turismo en la Universidad de La Habana. Este estudio tuvo entre sus objetivos específicos, evaluar el desempeño de las habilidades directivas de los cuadros ejecutivos de la Facultad. Este estudio fue de tipo descriptiva y no experimental. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario basado en la pirámide de habilidades directivas de (Ref, 2009). La muestra de estudio fue 10 directivos. Se concluye que el desempeño no es totalmente óptimo, es decir, existen habilidades positivas (perspectiva estratégica, liderar, motivar, perseverancia, respeto, responsabilidad, capacidad de servicio) pero también negativas (la comunicación, innovar, escuchar, persuadir, delegar trabajo, iniciativa, manejo de crisis, adaptarse al cambio). (Ascón y García, 2018)

En Ecuador se realizó una investigación que presentó como propósito establecer las competencias y habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas de una universidad. Este estudio fue descriptivo y diseño no experimental. Enfoque cuantitativo. Tipo aplicada. Se consideró la técnica de la encuesta y el cuestionario para recabar información (se elaboró por trabajo de campo). La muestra fue de 269 docentes y 812 clientes. Se obtuvo como resultado que las autoridades académicas y administrativas de la presente universidad carecen de habilidades; humanas y técnicas, las mismas que conllevan a un desempeño incompetente en las diversas actividades dentro de la institución (Guarnizo, 2018).

El estudio de Morales (2018) en Huánuco tuvo como propósito establecer el grado de las habilidades directivas del personal de UGEL N° 16 de Barranca. Esta investigación fue de nivel descriptivo y no experimental. Se desarrolló la técnica de la encuesta y el cuestionario de (Whetten y Cameron, 2011). La población de estudio fue de 52 directores. Se obtuvo como resultado, que del total de encuestados, 8 colaboradores (15,4%) consideran que existe un nivel bajo de habilidades directivas (personales, interpersonales y grupales), 24 colaboradores (46,2%) en un nivel medio y 20 colaboradores (38,5%) en un nivel considerable.

En Lambayeque, Perú se desarrolló una investigación que tuvo entre sus objetivos específicos identificar las habilidades directivas del personal encargado de la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de una universidad. Este estudio fue de tipo descriptiva y no experimental. Se utilizó la técnica de la encuesta y como

instrumento se consideró el cuestionario de PAMS (Personal Assessment of Management Skills). La población de estudio se conformó por 122 colaboradores (directivos, docentes y administrativos). Se obtuvo como resultado, que los directivos poseen ciertas habilidades como: trabajar en equipo, motivar, liderar, dar buen trato, resolver conflictos y delegar responsabilidad a los colaboradores (Cachay y Cavero, 2017).

En Caraz, Perú se desarrolló un estudio que tuvo como propósito determinar cómo se desarrollan las habilidades directivas en un instituto. Esta investigación fue de nivel descriptivo y no experimental. Se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista estructurada (Whetten y Cameron, 2011). La muestra de estudio estuvo integrada por 6 colaboradores: un director y cinco docentes. Se obtuvo como resultado que la mayor valoración en las habilidades personales fue la capacidad creativa para solucionar problemas, en las habilidades interpersonales fue la capacidad de saber motivar y en las grupales el formar de equipos altamente efectivos (Barrueta, 2017).

Alcaide y Llamas (2017) en su investigación tuvieron como objetivo profundizar las habilidades directivas, principalmente la de liderazgo, innovación y creatividad en el sector privado de Córdoba. Se optó por la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra de estudio fue de 120 empleados (perteneciente a las diversas zonas económicas, diferentes peculiaridades sociales y demográficas). Se obtuvo como resultado, que según el tamaño de la empresa, el liderazgo, la innovación y la creatividad reciben mayor respaldo por las pequeñas y medianas empresas, así mismo, de acuerdo con las variables demográficas (sexo y edad), los hombres y el estrato comprendido entre los 30 a 55 años dan una mayor importancia a estas variables de estudio.

En España se abordó una investigación que tuvo como propósito identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. Este estudio ha sido de tipo descriptiva y no experimental. Se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario adaptado de (González, 2011), quién precisa que existen veintidós habilidades directivas, entre las cuales son: comunicación, motivación, liderazgo, gestión del talento, asertividad, resolución de conflictos, trabajo en equipo y coaching, etc. La muestra de estudio fue de 1363 participantes (directivos y colaboradores). Se obtuvo como resultado que las habilidades de mayor valoración por los colaboradores son: la capacidad de aprender, el liderazgo, colaboración y trabajo en equipo (Pereda, 2016).

Pereda, Gonzales y López (2014), en su estudio tuvieron como propósito extraer conclusiones que aporten conocimiento sobre la necesidad de desarrollar capital humano desde una perspectiva basada en poner en valor las habilidades directivas. Esta investigación fue de nivel descriptivo y no experimental. Se optó por la encuesta y el cuestionario de (Gonzales, 2011). La muestra fue de 650 colaboradores. Se concluye que las habilidades de mayor relevancia fueron: predisposición para aprender, intención de apertura hacia lo nuevo, actitud de servicio, liderazgo, comunicación, motivación, colaboración, compromiso en equipo, capacidad para enfrentar situaciones complejas y para tomar decisiones acertadas.

La investigación desarrollada por Huamán y Abregú (2013), en la Selva Alta del Perú, tuvo por objetivo determinar las diferencias de las habilidades directivas en los colaboradores de empresas públicas y privadas. La investigación fue descriptiva y no experimental. La técnica e instrumento empleada fue encuesta y cuestionario respectivamente, este último fue CHD adaptado del MSI (Indicadores de habilidades directivas). La muestra estuvo conformada por 34 participantes. Se obtuvo como resultado, que del 100%, solo el 11,8% de directivos tienen un nivel alto de habilidades directivas para gestionar un equipo, entre las cuales, fueron: fomentar la cooperación, delegar responsabilidades, retroalimentar la tarea ejecutada, la orientación y el formar a los colaboradores, contrariamente, la mayoría (88,2%) necesitan desarrollar estas habilidades.

El estudio abordado por Ortega y Aguilar (2010) en la Ciudad de México, tuvo como propósito determinar la percepción que tienen los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes (los elementos intervinientes en el puesto o cargo que ocupa). La investigación fue descriptiva y no experimental. Se empleó la técnica de la encuesta y el cuestionario de (Mosley, Megginson y Pietri, 2005). La muestra de estudio estuvo consolidada por 171 trabajadores. Se obtuvo como resultado que los elementos de mayor valoración según la percepción de los colaboradores para considerar un buen jefe, fueron; las habilidades de relaciones humanas y la visión compartida, excelentes predictores de un eficaz desempeño y de un gran respeto para con el directivo.

En México se ejecutó una investigación que tuvo por objetivo determinar las habilidades gerenciales de los directores universitarios. Este estudio fue de carácter descriptivo no experimental. Se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de (Rojas, 2002) y (Meléndez, 1998). La muestra de estudio estuvo conformada

por 27 personas. Se obtuvo como resultado que los directivos universitarios poseen habilidades gerenciales asociadas con el liderazgo, la participación, la autoestima, la comunicación, y el desempeño, las cuales son primordiales a diferencia de las habilidades técnicas, lo cual demuestra, su fiabilidad en la toma de decisiones a nivel de la alta directiva (Frías, Sánchez y Ucró, 2009).

Pérez et.al. (2008), en su investigación determinó la percepción de los directivos y de los subordinados sobre las habilidades directivas. Este estudio fue de nivel descriptivo y no experimental. Se optó por las siguientes técnicas de recolección de datos: encuestas, entrevistas y una guía de entrevista (basado en Whetten y Cameron, 2005). La población estuvo conformada por 20 participantes: directivos, ex directivos, jefes de departamento, subdirectores y directores. Se obtuvo como resultado, que las habilidades directivas de mayor determinación desde la perspectiva de los dos niveles jerárquicos, son: comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, manejo de estrés y motivación a los demás.

En Chile, Raineri (1998) tuvo como propósito desarrollar un estudio exploratorio del grado de pertenencia que existe en los directivos y expertos con respecto a las habilidades directivas. Esta investigación fue no experimental y de nivel descriptivo. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de (Schein, 1978). La muestra fue de 197 participantes. Se evidenció que los directivos y expertos encuestados presentan un grado alto en habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, a diferencia de las habilidades interpersonales y emocionales que son percibidas con un grado menor.

Base teórico científicas

El papel del directivo en las organizaciones

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. (Keitner y Kinicki, 2003). Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. (Madrigal, 2009)

En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción a mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y

los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación. (Madrigal, 2009)

Durante este proceso se desarrollan tres fases, según Madrigal (2009)

a) Apertura para aprender.- No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos.

b) Reto motivacional.- En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección.

c) Apoyo.- Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso.

Habilidad

Definición

La palabra *habilidad* hace referencia a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, en el diccionario de la Lengua Española la describe como el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Madrigal (2009)

Guthie Knapp (2007), es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Tipos de habilidades

Todas las habilidades pertenecen a una de las dos categorías siguientes: «duras» o «blandas». (Daniel Coyle, 2013)

Las habilidades duras, de gran precisión son acciones que se ejecutan siempre de la manera más correcta y rigurosa posible. Se trata de habilidades cuyo desarrollo conduce a un resultado ideal, habilidades que cabría imaginar realizadas por un robot de confianza. Las habilidades duras tienen que ver con un tipo de precisión «reproducible», y tienden a darse en acciones especializadas, sabré todo en las físicas. . (Daniel Coyle, 2013)

Las habilidades blandas, de gran flexibilidad, por su parte, son aquellas que permiten

alcanzar un buen resultado a través de múltiples caminos. Y no solo de uno. No se trata de hacer siempre lo mismo de una manera perfecta. Sino de mostrarse ágil e interactivo; se trata de reconocer al instante los patrones a medida que estos se despliegan.

Y de tomar decisiones inteligentes en el momento oportuno. Las habilidades blandas tienden a darse en actividades más generales, menos especializadas, sobre todo en las que incluyen la necesidad de comunicación. (Daniel Coyle, 2013)

Habilidades directivas

Definición

Madrigal (2009), precisa que son “habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad, planear y ser líder”.

Huerta (2006), indica que “es el conjunto de conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos para trabajar con determinadas herramientas y técnicas donde el principal objetivo es conseguir las metas planteadas de la organización incrementar las ventas”.

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas “consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”.

Según Cobo y Moravec (2011), se refieren a un “conjunto de capacidades que permiten a un sujeto desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos de acción”. Estas habilidades, al igual que el aprendizaje invisible, se adquieren tanto desde contextos formales como informales.

Importancia

Madrigal (2009) señala que su importancia radica principalmente en lo que hacen, deben, necesitan hacer los directivos, sin embargo, el tema de resultados que se espera es muy importante. Por ello, el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

Características

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas poseen diferentes características distintivas, que a continuación se presentan:

Conductuales, el desarrollo de estas habilidades conducen a ciertos resultados.

Controlables, el desempeño de estos comportamientos están controlados por el individuo.

Desarrollables, la ejecución de estas capacidades tiende a mejorar con el tiempo por medio de la práctica, a diferencia del cociente intelectual o de determinados atributos de la personalidad o del temperamento, que permanecen relativamente constantes a lo largo de los años.

Interrelacionadas, la puesta en práctica de una habilidad social comprueba que no se desarrolla de manera aislada, puesto que no son comportamientos simplistas y repetitivos, por lo contrario son un conjunto integrado de respuestas complejas.

Contradictorias y paradójicas, estas habilidades no solo están orientadas de manera exclusiva hacia el trabajo en equipo o hacia las interrelaciones humanas, ni tampoco hacia el individualismo o el carácter técnico.

Los directivos que poseen una variedad de habilidades suelen ser más eficaces aunque algunas de estas sean incompatibles.

Medición de las habilidades directivas

Modelo PAMS (Personal Assessment Management Skill)

Este instrumento está constituido por tres dimensiones: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales (Whetten y Cameron ,2011).

Dimensión1: Habilidades personales

Es la capacidad que se contempla según el perfeccionamiento de la inteligencia, y manejo del estrés personal, a una solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se centralizan en asuntos que quizás no enreden a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, mostrando entereza en las diferentes conductas habituales (Whetten y Cameron, 2011)

Desarrollo del autoconocimiento

Se refiere a la capacidad de conocer su “yo”, es decir, sus limitaciones y fortalezas.

Presenta los siguientes indicadores:

Solicita a los demás sobre sus fortalezas y debilidades para su mejora personal.

Estilo consciente para recopilar y tomar decisiones.

Estándares y principios bien desarrollados.

Manejo de estrés

Es la capacidad para reconocer y afrontar factores que ejercen presión en las diferentes actividades.

Integra los siguientes indicadores:

Capacidad para establecer la relevancia de sus asuntos.

Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo.

Prácticas técnicas de relajación ante situaciones de estrés.

Solución creativa de problemas

Se refiere a la capacidad para resolver los problemas de manera analítica y creativa, dicho de otro modo, no precipitado ni rutinario.

Dimensión2: Habilidades interpersonales

Se refiere a habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. Además, es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

Motivación de los empleados

Es la capacidad de incentivar el desempeño de los colaboradores a través de estímulos.

Manejo de conflictos

Se refiere a la capacidad para solucionar las diferencias entre dos o más individuos.

Comunicación de apoyo

Es la capacidad que permite al individuo comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales.

Ganar poder e influencia

Se refiere a la capacidad para dar órdenes e influir en el comportamiento de los demás.

Dimensión3: Habilidades grupales

Son capacidades que surgen y se desarrollan con el equipo de trabajo. Estas son consideradas un conjunto de comportamientos complejos que son aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997).

Facultamiento y delegación

La capacidad de facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Así mismo, la delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos.

Da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Se refiere a la capacidad para construir equipos que trabajen de manera colaborativa no individualizada, y que estén preparados para manejar conflictos y solucionar problemas.

Liderar el cambio positivo

Se refiere al “buen líder”, aquel que involucra a los colaboradores al proceso de cambio.

Teorías relacionadas al tema

Albert Bandura (1925) como se cita en Calvo (2019), en su teoría cognitivo-social (1987, 1999), ofrece una explicación sobre el funcionamiento humano en términos de un sistema de reciprocidad triádica, donde factores personales, conductuales y ambientales operan como elementos determinantes al interactuar entre sí de forma dinámica y bidireccional.

Por otra parte, la teoría de Bandura considera, entre otras capacidades distintivas del ser humano, su capacidad vicaria, según la cual- dentro de nuestros límites biológicos, en nuestro aprendizaje desempeña un papel fundamental la observación de modelos; algo que también aplica el aprendizaje de la lengua.

Las consecuencias observadas de la conducta del modelo puedan afectar a la conducta del observador. Por eso, a este tipo de conducta se le da el nombre de aprendizaje social, aprendizaje por observación, aprendizaje por modelado o aprendizaje vicario. La capacidad de observación permite a los individuos adquirir pautas de conductas amplias y complejas, sin tener que configurarlas gradualmente a través de un tedioso proceso de ensayo y error. Dicho de otro modo, desde esta perspectiva, el aprendizaje no siempre se realiza a través de la experiencia directa.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación fue de tipo aplicada.

El nivel de estudio fue descriptivo, dado que se hizo una descripción de lo percibido por el personal directivo y sus colaboradores respecto a las habilidades directivas de la alta dirección (Alvitres, 2000).

3.2. Diseño de investigación

El estudio fue de no experimental – transversal, dado que se recolecto los datos directamente del personal directivo y los colaboradores sin manipulación alguna y en un momento determinado, es decir, se asumió tal y como se dio en la realidad.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población de estudio fue finita, estuvo conformada por 42 colaboradores de ambos sexo, que pertenecían a la jornada laboral de tiempo completo.

3.3.2. Muestra

La muestra fue por conveniencia, es decir, los sujetos de estudio se determinaron por accesibilidad y proximidad al investigador, por tal motivo, se seleccionó a los colaboradores de tiempo completo. Los participantes fueron: decano, director de departamento, directores de escuelas (Administración de Empresas, Administración Hotelera y de Servicios, Contabilidad y Economía), docentes de jornada completa y administrativos.

El número de participantes asciende a 42 colaboradores, sin embargo solo 36 de ellos participaron de la encuesta, teniendo como tasa de no respuesta 15 % del total.

3.4. Criterios de selección

Inclusión: personal directivo y colaboradores de tiempo completo de la Facultad de Ciencias empresariales de una universidad privada de Lambayeque.

Exclusión: colaboradores de tiempo parcial de la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque.

Eliminación: cuestionarios de aquellos colaboradores que no se hayan completado todos los ítems o tengan más de una respuesta por ítem.

3.5. Operacionalización de variables

Variable dependiente: habilidades directivas

Variables intervinientes: sexo y tiempo de servicio

Tabla N°1. Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Dimensiones	Subdimensiones	Ítems	Unidad de medida	Nivel
Habilidades Directivas Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. (Whetten y Cameron, 2011)	Habilidades personales (PER)	Desarrollo de autoconocimiento (AUT)	Ítems (20)	Escala tipo Likert 1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ligeramente en desacuerdo 4. Ligeramente de acuerdo 5. De acuerdo 6. Completamente de acuerdo	Bajo Medio Alto
		Manejo de estrés (PRT)			
		Solución creativa de problemas (SCP)			
	Habilidades interpersonales (INT)	Manejo de conflictos	Ítems (37)		
		Motivación de los empleados (MOT)			
		Comunicación de apoyo			
		Ganar poder e influencia (GPO)			
	Habilidades grupales (GRU)	Formación de equipos	Ítems (26)		
		Facultamiento y delegación			
		Liderar el cambio positivo			

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento, el cuestionario PAMS de Whetten y Cameron (2011), el cual integra tres dimensiones; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. La primera agrupa tres subdimensiones (autoconocimiento, manejo de estrés, resolución creativa de problemas) y las dos últimas agrupan cinco subdimensiones (motivación de los empleados, manejo de conflictos, requerimiento de corrección, mediador de conflictos y función de comunicación de apoyo) y (facultamiento y delegación, líder de equipo, miembro de un equipo, delegación y liderar el cambio), tales se expresan en 83 preguntas. Para la medición, se empleó la escala Likert (1=completamente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=ligeramente en desacuerdo, 4=ligeramente de acuerdo, 5=de acuerdo y 6=completamente de acuerdo).

Cabe precisar que el cuestionario explicado en líneas anteriores recogió la autoevaluación del personal directivo. Así mismo, para evaluar la percepción de los colaboradores se empleó el mismo cuestionario, no sin antes adaptarlo y validarlo a través de juicio de expertos (2 especialistas en el área de recursos humanos y 1 psicóloga).

Además, se realizó la prueba piloto, con el propósito de observar y evaluar si el cuestionario se resolvía sin objeciones, así como el tiempo requerido para su desarrollo, para lo cual, se consideró una muestra de 15 personas.

3.7. Procedimientos

En primer lugar, se solicitó la autorización a la Facultad de Ciencias Empresariales universidad privada, para poder llevar a cabo la presente investigación, esto por medio de una carta dirigida al decano de la Facultad, la misma que fue aprobada. En segundo lugar, se realizó una prueba piloto en otra universidad, para lo cual, se consideró una muestra de 15 personas, con las características similares al objeto de estudio. En tercer lugar, tras obtener el permiso de la unidad de estudio se determinó el día, hora y lugar conveniente para ejecutar el instrumento. En cuarto lugar, se trasladó los resultados recogidos por los encuestados a una hoja de Spss para su respectivo procesamiento. Por último, se presentó los resultados de la tabulación de manera gráfica e interpretativa.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software Spss 22.

Primero, se calculó el coeficiente “Alfa de Cronbach” para determinar la confiabilidad del instrumento, esto a raíz de los resultados de la prueba piloto. Para lo cual, se consideró el 0.7 como mínimo aceptable, obteniendo en la prueba un 0.825.

Segundo, se aplicó la prueba de normalidad “Kolmogorov- Simorv” a la base de datos generada en la unidad de estudio con el propósito de conocer si estos perseguían una distribución normal. Se comprobó que existe una distribución normal, dado que el nivel de significancia fue mayor al 0.5, es decir 0.58.

Tercero, se calculó los baremos para determinar el nivel de habilidades directivas de manera global y por dimensiones.

Cuarto, se desarrolló la prueba F y T para evaluar la implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio).

Finalmente, se presentó los resultados en tablas y figuras.

3.9. Consideraciones éticas

En el presente proyecto de investigación se consideró la autorización de la Facultad Ciencias Empresariales para el desarrollo del estudio, el cual se realizó con fines académicos. Además, se presentó la hoja informativa a los encuestados (Anexo B) para garantizar su participación libre y voluntaria en el estudio. Así mismo, se resguardo la confidencialidad de los datos proporcionados, de acuerdo a la normativa legal vigente Ley de Protección de datos personales N°29733. Finalmente, se utilizó el Software de similitudes de Turnitin, para determinar el nivel de plagio del presente estudio con otras investigaciones.

3.10. Matriz de consistencia

Tabla N°2. *Matriz de consistencia*

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Métodos
<p>¿Cuál es el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, subdimensiones, indicadores y según variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio) percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020?</p>	<p>Las habilidades directivas de la alta dirección según lo percibido por el personal directivo y los colaboradores en la Facultad de una universidad privada son ejercidas en un nivel alto, lo cual tiene implicancia del tiempo de servicio y el sexo, durante octubre 2019 a enero 2020.</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global, por dimensiones, subdimensiones, indicadores y según variables intervinientes percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.</p> <p>Objetivos específicos Determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020. Determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección por dimensiones, subdimensiones e indicadores percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020. Estimar la implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio) en las habilidades directivas de la alta dirección percibida por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.</p>	<p>Variable Dependiente Habilidades directivas</p>	<p>Tipo Aplicada</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño No experimental - transversal</p> <p>Población 36 colaboradores entre directivos, docentes y administrativos</p> <p>Instrumento PAMS de Whetten y Cameron</p>

IV. Resultados

Objetivo específico3: Estimar la implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio) en las habilidades directivas de la alta dirección percibida por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.

Percepción de los directivos

Variable interviniente1: Sexo

Tabla n°3. *Estadístico y prueba de hipótesis t de promedios, de la implicancia de sexo en la percepción de los directivos en la Facultad de Ciencias Empresariales, octubre 2019- enero 2020*

Estadísticas	Femenino	Masculino
Promedio	5,141	5,319
n (número de directivos)	4	2
t estadístico	,560	
t crítico	2.353	
p valor	,307	

La prueba estadística F de varianzas indicó no haber diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre hombres y mujeres que dirigen la Facultad de Ciencias Empresariales. Con estos resultados se aplicó la prueba t de promedios, considerando varianzas iguales. La prueba t de promedios para dos grupos indicó que no existe diferencia significativa en los valores promedios de la percepción de habilidades directivas en la implicancia del sexo (ver tabla 4).

Variable interviniente₂: Tiempo de servicio

Tabla n° 4. *Análisis de varianza de las habilidades directivas según el tiempo de servicio que los directivos presentan en una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019-enero2020*

Estadísticas	>1 a 3 años	>3 a 5 años	>5 años
Promedio	5,49	5,02	5,32
F	,523		
Probabilidad	,638		
Valor crítico F	9,55		

La prueba estadística F de análisis de varianzas según el tiempo de servicio, indicó no haber diferencias significativas ($p = ,523$) en la variabilidad de datos; >1 a 3 años, >3 a 5 años y >5 años.

Percepción de los colaboradores

Variable interviniente₁: Sexo

La prueba estadística F de varianzas indicó no haber diferencias significativas en la variabilidad de los datos entre hombres y mujeres que laboran como docentes y administrativos en la Facultad de Ciencias Empresariales. Con estos resultados se aplicó la prueba t de promedios, considerando varianzas iguales. La prueba t de promedios para dos grupos indicó que no existe diferencia significativa en los valores promedios de la percepción de habilidades directivas en la implicancia del sexo (ver tabla 5).

Tabla n° 5. *Estadístico y prueba de hipótesis t de promedios, de la implicancia de sexo en la percepción de los colaboradores en la facultad de Ciencias Empresariales, octubre 2019- enero 2020.*

Estadísticas	Femenino	Masculino
Promedio	4,40	4,16
n (número de colaboradores)	19	16
t estadístico	-1.161	
t crítico	2.048	
p valor	0.128	

Variable interviniente₂: Tiempo de servicio

La prueba estadística F de análisis de varianzas entre el tiempo de servicio, indicó haber diferencias significativas ($p = ,032834113$) en la variabilidad de datos; >1 a 3 años, >3 a 5 años y >5 años. Los resultados orientaron para que los análisis posteriores se realicen por separado, para cada rango de tiempo de servicio en la institución. (Ver tabla 6)

Tabla n°6. *Análisis de varianza de las habilidades directivas según el tiempo de servicio que los colaboradores presentan en la Universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.*

Estadísticas	>1 a 3 años	>3 a 5 años	>5 años
Promedio	4,18	4,32	4,40
F	3,887		
Probabilidad	,032		
Valor crítico F	3,354		

Objetivo específico₂: Determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección por dimensiones, subdimensiones e indicadores percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.

Percepción de los directivos (4 directores de escuela, decano, director de departamento)

Se observó que en las tres habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales predomina un nivel “excelente” con 83%, mientras que en un menor porcentaje el nivel “medio” con 17% y 33% (Ver tabla 7).

Tabla n°7. Niveles de las habilidades directivas por dimensiones del personal directivo

Niveles	Habilidades personales	%	Habilidades interpersonales	%	Habilidades grupales	%
Bajo	20-53	0	37-98	0	26-69	0
Medio	54-87	33%	99-160	17%	70-113	17%
Alto	88-120	67%	161-222	83%	114-156	83%
Calificación	99	100%	195	100%	138	100%

Se profundizo el estudio abarcando las valoraciones de las subdimensiones para un mayor alcance de la realidad, las cuales fueron tres; Habilidades personales, Habilidades interpersonales y Habilidades grupales.

Respecto a la primera, está constituida por tres habilidades; autoconocimiento, manejo de estrés y solución creativa, siendo la de mayor valoración de manera mínima el autoconocimiento con un 5.67 y en un menor valoración la solución creativa de los problemas con 5.14.

En relación a la segunda, está constituida por cuatro habilidades; Manejo de conflicto, motivación, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia, siendo la de mayor ponderación manejo de conflictos con un 5.64 y la menor fue comunicación de apoyo.

Y a la tercera, se conforma por tres habilidades, formación de equipos efectivos, facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo, siendo la de más puntaje facultamiento y delegación con 5.57, y la de menor puntaje, formación de equipos efectivos con 5.38.

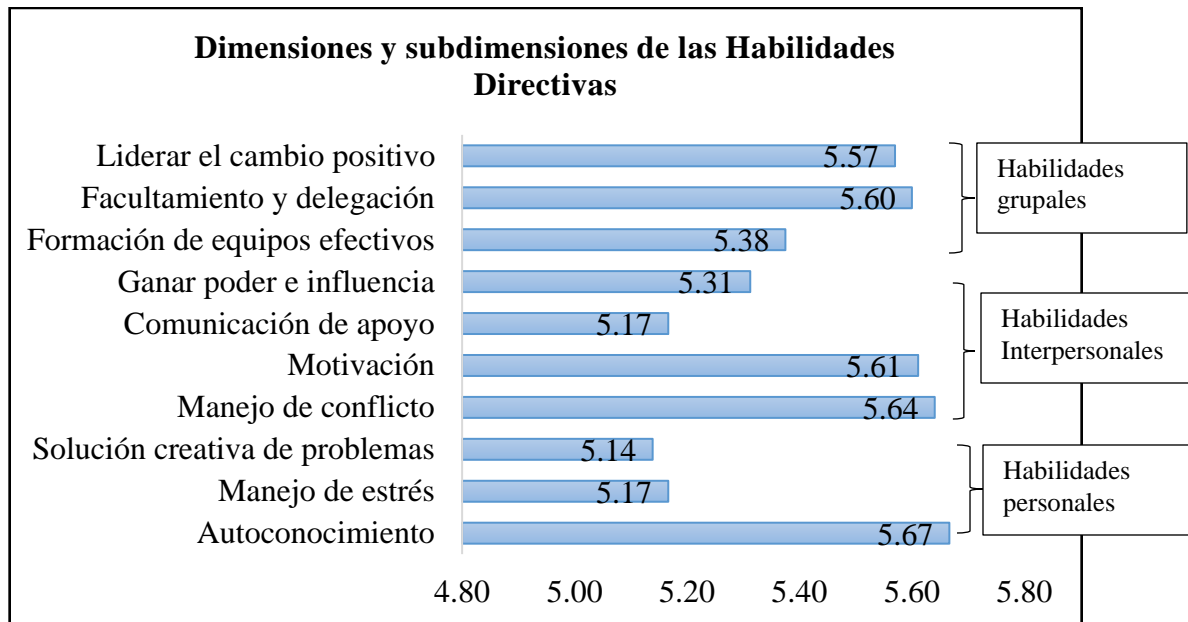


Figura1. Dimensiones y Subdimensiones de las Habilidades Directivas

Además, se destacan los ítems de mayor valoración de la variable de estudio, las cuales fueron; Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento(P3), Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo(P22), en vez de ello, debo dar orientación (P37), Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo, (P48) Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos, (P.52) Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización, (P61) Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.

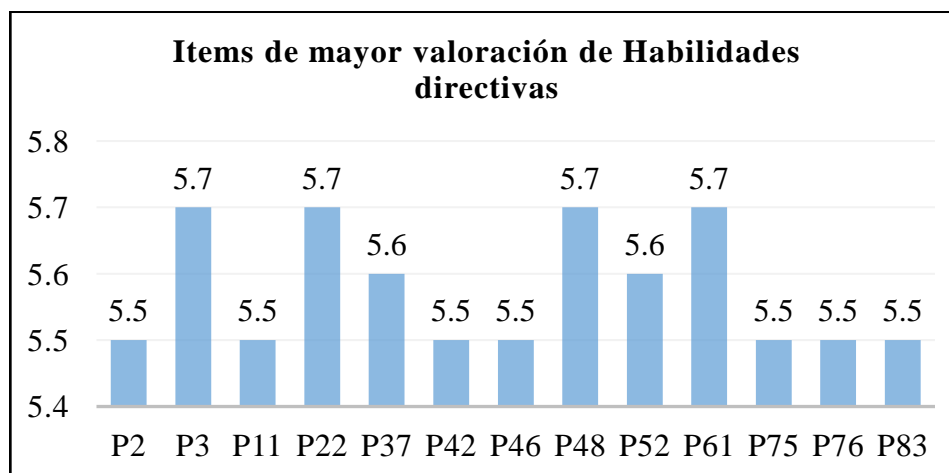


Figura2. Ítems de mayor valoración de Habilidades directivas

Así mismo, se destacan los ítems de menor valoración de manera mínima de la variable de estudio, las cuales fueron; Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades (p5), frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo, práctico técnicas de respiración profunda y de la relajación muscular (p6), llevo un programa regular de ejercicio (p7), ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática (p74).

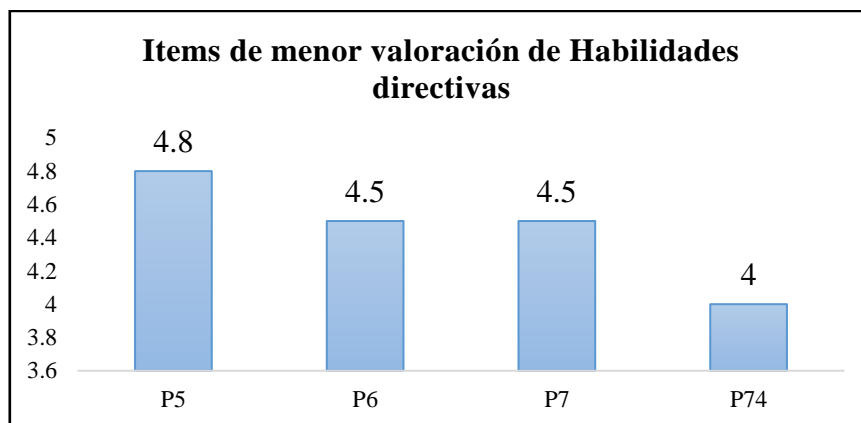


Figura3. *Ítems de menor valoración de Habilidades directivas*

Percepción de los colaboradores en relación al director de departamento

Frecuencias por niveles de Habilidades directivas por dimensión según tiempo de servicio.

En todas las habilidades personales de los directivos predominó el nivel alto en >1 a 3 años de servicio; en tanto que el nivel medio en los de >3 a 5 años, así como en los >5 años. De igual manera, en las habilidades interpersonales y grupales.

Percepción del decano

Tabla n°8. *Niveles de las dimensiones de habilidades directivas según la percepción del decano*

Niveles	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Bajo	20-53	37-98	26-69
Medio	54-87	99-160	70-113
Alto	88-120	161-222	114-156
Calificación	106	207	146

De acuerdo a la percepción del decano, se observó que las habilidades personales, interpersonales y grupales, presentaron una calificación de 106, 207 y 146 respectivamente, ubicándose las mismas en un nivel alto.

Tabla n°9. *Niveles de las dimensiones de habilidades directivas según la percepción de los directivos con respecto al Decano*

Niveles	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Bajo	20-53	37-98	26-69
Medio	54-87	99-161	70-113
Alto	88-120	161-222	114-156
Calificación	110	190	146

De acuerdo a la percepción de los directivos de las cuatro escuelas, las habilidades personales, interpersonales y grupales, presentaron una calificación de 69, 184 y 122 respectivamente, ubicándose las mismas en un nivel alto.

Percepción del director de Departamento

A partir de la calificación de cada dimensión de habilidades directivas, se determinó que las tres dimensiones; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales se ubican en un nivel alto. (Ver tabla 10)

Tabla n°10. *Niveles de habilidades directivas según dimensiones*

Niveles	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Bajo	20-53	37-98	26-69
Medio	54-87	99-161	70-113
Alto	88-120	162-222	114-156
Calificación	103	201	141

Tabla 11. Niveles de las dimensiones de habilidades directivas por tiempo de servicio según los colaboradores

	Niveles	Habilidades personales%	Habilidades interpersonales%	Habilidades grupales%	Total%
>1 a 3 años	Bajo	14.3	14.3	14.3	14.3
	Medio	28.6	28.6	28.6	28.6
	Alto	57.1	57.1	57.1	57.1
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0
>3-5 años	Bajo	14.3	14.3	14.3	14.3
	Medio	71.4	71.4	57.1	71.4
	Alto	14.3	14.3	28.6	14.3
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0
>5 años	Bajo	37.5	31.3	25.0	25.0
	Medio	50.0	50.0	68.8	50.0
	Alto	12.5	18.8	6.3	25.0
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Objetivo₁: Determinar el nivel de habilidades directivas de la alta dirección de manera global percibido por el personal directivo y sus colaboradores en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020.

Percepción del director de departamento

El nivel de habilidades directivas de manera global según la autoevaluación del director de departamento se encuentra en un nivel alto, esto de acuerdo a los niveles los baremos. (Ver tabla 12)

Tabla n°12. Nivel de habilidades directivas global del director de departamento

Niveles	Habilidades Directivas global
Bajo	83-221
Medio	222-360
Alto	361-498
Calificación	369

Percepción decano

El nivel de habilidades directivas de manera global según la autoevaluación del decano se encuentra en un nivel alto, esto de acuerdo a los niveles los baremos. (Ver tabla 13)

Tabla n° 13. *Nivel de habilidades directivas global del director de departamento*

Niveles	Habilidades Directivas global
Bajo	83-221
Medio	222-360
Alto	361-498
Calificación	459

Factores Sociodemográficos

La población de estudio estuvo caracterizada de la siguiente manera: ambos sexo (53.3 % femenino y 46.7 % masculino), rango de edades (30-59 años en 66.7%, 18 a 29 años en 20% y 60 a más años en 13.3 %), estado civil (casado en 72.3 % y soltero en 27.7 %) y tiempo de servicio (> 5 años en 53.3, >1 a 3 años y >3 a 5 años en 23.3%) (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Frecuencia en porcentaje de los factores sociodemográficos de los colaboradores de una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019 a enero 2020.*

Factor	Nivel/Estado	Frecuencia %
Sexo	Femenino	53.3
	Masculino	46.7
Edad	18-29 años	20.0
	30-59 años	66.7
	60 a más años	13.3
Estado Civil	Soltero	27.7
	Casado	72.3
Tiempo de servicio	>1 a 3 años	23.3
	>3 a 5 años	23.3
	> 5 años	53.3

V. Discusión

El presente estudio se desarrolla en una Universidad privada de Lambayeque, representativa en la región norte del Perú por su calidad educativa. Dentro de este marco, es necesario precisar que la unidad de análisis fue la Facultad de Ciencias Empresariales, constituida por el nivel estratégico (decano, director de departamento, directores de escuela y operativo (docentes a tiempo completo y administrativos).

Se utiliza el modelo de PAMS para evaluar la percepción de las habilidades directivas que ejercen los responsables de la alta dirección, el mismo que fue desarrollado por Whetten y Cameron en 2011. Este instrumento indica la percepción de tres grupos de habilidades: personales, interpersonales y grupales. Se ha aplicado en diferentes contextos, es decir, con diferentes perfiles (directivos, docentes, administrativos o estudiantes universitarios), sector (público o privado), países y ciudades (México, Colombia, Perú, Lima, Lambayeque, Huánuco, Ucayali), y entidades educativas (universidades, institutos y colegios), por lo mismo de que el desarrollo y el despliegue de las habilidades directivas se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las personas y las organizaciones.

Se realiza el análisis de las habilidades directivas según la autoevaluación de los directivos y lo percibido por los docentes de tiempo completo y administrativos.

En el primer caso, ambos (director de departamento y decano) califican sus habilidades en un nivel alto. Por lo tanto, se confirma que en la autoevaluación, las personas tienden a calificarse mejor que como lo perciben los demás, y más aún en un ámbito tan sensible como es el laboral, en que afirmar y reconocer una actuación ineficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado.

Así mismo, se observa que 5 de 6 directivos (decano, directora de departamento y directores de escuela), califican sus habilidades personales, interpersonales y grupales ejercidas en la Facultad en un nivel alto, por el contrario, 1 de los directores de escuela califica las mismas en un nivel medio.

En el segundo caso, de acuerdo a la percepción de los cuatro directores de Escuela: Administración de Empresas, Administración Hotelera, Contabilidad y Economía, el nivel de habilidades directivas ejercidas por el Decano en la Facultad es alto. Y según los docentes y administrativos, el director de departamento presenta un nivel medio de habilidades.

Por consiguiente, se profundiza en cada dimensión de las habilidades directivas

(personales, interpersonales y grupales) para ambos casos.

En relación al primero, el personal directivo se muestra una mayor valoración en las habilidades interpersonales, como: manejo de conflictos, motivación y ganar poder e influencia, Por el contrario, registra una menor valoración a las habilidades personales: soluciones creativas y manejo de estrés.

En el estudio de (Ascón y García, 2018), las habilidades con valoración optima, fueron: la capacidad para motivar a los demás, compromiso e implicancia. Y las de valoración parcial-optima: la capacidad para comunicarse, innovarse, reinventarse, escuchar, persuadir, fortalecer relaciones sociales, delegar trabajo, manejar la crisis y adaptarse al cambio. Esto posiblemente por el modo de actuación de los directivos, es decir, el empirismo, ya que, muchos de ellos trabajaban desde la experiencia y no desde la formación profesional especializada.

Según ESAN (2019), en las organizaciones, las competencias interpersonales son cada vez más importantes porque ayudan a construir equipos de trabajo eficiente, sólido y de confianza. También son valoradas por las compañías porque permiten optimizar las bases de comunicación interna. Estas son las competencias interpersonales más valoradas por las empresas: Liderazgo, empatía, trabajo en equipo y negociación.

Es así, que se evidencia que en el grupo de habilidades directivas, las interpersonales destacan entre las grupales y personales. Estas últimas habilidades, deberían desarrollarse en primer lugar dado que son de carácter vital para las otras.

Por ello, de acuerdo con Madrigal (2009) las habilidades personales son las de mayor importancia para gestionar equipos, esto implica primero aprender a conocerse, saber manejar su estrés y gestionar el tiempo.

Así mismo Forbes (citado en Gestión, 2013), señala que para ser eficaz en las organizaciones se requiere tener una fuerte inteligencia emocional, pues con ello uno puede convertirse en un verdadero líder empresarial. Amat (2008) precisa que “la inteligencia emocional consiste en la habilidad de gestionar los propios recursos personales (autoconocimiento, autogestión y la automotivación) y de gestionar relaciones con los demás”.

Además, ESAN (2019), indica que esta habilidad mejora notablemente las relaciones interpersonales, pues garantiza un alto nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores,

lo cual se ve expresado en mayores cuotas de productividad y motivación laboral, por ello el desarrollo de estas habilidades deben ser promovidas por las autoridades de la organización.

En relación al segundo, los directores de escuelas califican las tres habilidades del decano en un nivel alto. Mientras, que los docentes a tiempo completo y administrativos califican estas habilidades del director de departamento en un nivel medio, sin embargo destacan las interpersonales, las cuales fueron: Comunicación de apoyo, retroalimentación, mediador de conflictos, requerimiento de corrección, ganar poder e influencia, quejas y motivación).

En el estudio de (Guarnizo, 2018), según la percepción del personal docente y servidores, mayormente las autoridades académicas tienen un desempeño entre medio y malo en sus puestos de trabajo, esto debido a su poca apertura e interés en el crecimiento profesional de los docentes. Así mismo, estos manifiestan aspectos positivos de su jefe; que analiza las situaciones desde diversas perspectivas, promueve cambios, mejoras y toma riesgos, siendo así sus decisiones oportunas y acertadas.

En similitud con el estudio de Pereda, González y López (2014), quienes realizaron una investigación en la Universidad Autónoma Andaluza, Provincia de Córdoba, las habilidades directivas que son relevantes para los colaboradores son; liderazgo, comunicación y resolución de problemas, siendo el liderazgo la principal habilidad, por lo que se infiere que los empleados, demandan un estilo de dirección que les inspire, oriente y motive acertadamente en el logro de los objetivos organizacionales. Esto demuestra la importancia del desarrollo de habilidades, y del liderazgo.

En contraposición es el estudio de Cachay y Caveró (2017), donde las tres habilidades directivas se dan en un nivel parcialmente de acuerdo, esto debido, a que no se sienten recompensados adecuadamente por la facultad y tiene dificultad al negociar, ceder, convencer para solucionar problemas.

El nivel de las habilidades directivas según la autoevaluación del director de departamento y decano no presenta implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio), por lo contrario en la percepción de los colaboradores sí existe implicancia de 1 variable interviniente, tiempo de servicio, es decir, a mayor tiempo de servicio menos favorable será la calificación para el directivo.

VI. Conclusiones

A nivel global, las habilidades directivas ejercidas por los directores de escuela, el decano y director de departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales se encuentran en un nivel alto, los colaboradores difieren parcialmente a esta percepción, calificándolos en un nivel alto y medio, al decano y director de departamento respectivamente.

En relación con las tres dimensiones de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales, los directores de escuela, el decano y director de departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales califican en un nivel alto y los colaboradores las perciben en un nivel alto y medio respectivamente.

El nivel de las habilidades directivas según la autoevaluación de los directores de escuela, director de departamento y decano no presentan implicancia de las variables intervinientes (sexo y tiempo de servicio), sin embargo está última variable interviniente tuvo implicancia en la percepción de los colaboradores respecto a su director de departamento, lo que significó, que a mayor tiempo de servicio en la Facultad menor será la calificación para este directivo.

El perfil de la población de estudio se determinó por los siguientes factores sociodemográficos: ambos sexo (53.3 % femenino y 46.7 % masculino), rango de edades (30-59 años en 66.7%, 18 a 29 años en 20% y 60 a más años en 13.3 %), estado civil (casado en 72.3 % y soltero en 27.7 %) y tiempo de servicio (> 5 años en 53.3, >1 a 3 años y >3 a 5 años en 23.3%).

VII. Recomendaciones

Los directivos deberían participar en sesiones de coaching personal a fin de potencializar las habilidades personales, que son las de menor ponderación.

Aprovechar las habilidades interpersonales de los directivos para construir y desarrollar equipos altamente efectivos.

Desarrollar programas, talleres y capacitaciones en base a lo diagnosticado, con el propósito de contextualizarlo de acuerdo a las necesidades.

Incorporar evaluaciones de desempeño de habilidades directivas anuales entre los colaboradores acerca del personal directivo para mejorar o potenciar progresivamente lo hallado.

Ampliar la investigación a nivel de toda la universidad: facultades y escuelas, un estudio 360° grados para un desarrollo integral de habilidades directivas.

Se sugiere a futuras investigaciones abordar el liderazgo 3.0, nueva tendencia dentro de la alta dirección de una organización, y que está muy ligado con las habilidades de la alta dirección.

VIII. Referencias

- Alcaide, C y Llama, A. (2017). Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6754755>
- Alvitres, V. (2000). Método científico. Planificación de la Investigación. (2da edición). Chiclayo, Perú: Editorial Ciencia.
- Ascón J. & García M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. Revista electrónica Explorador Digital 2(1), 45-56. Recuperado desde: <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/326/738>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). La importancia de las habilidades blandas. Recuperado de: <http://conexiontal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Barrueta, M. (2017). Habilidades directivas en el ISTP “Compus System’s”. (Tesis de pregrado). Universidad San Pedro: Caraz.
- Calvo, V. (2019). Desarrollo de habilidades lingüísticas en la educación infantil. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=zGbDwAAQBAJ&dq=teoria+de+bandura+habilidades&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Cachay, C. y Caveró, C. (2017). Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FACEAC) de la UNPRG. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo: Lambayeque.
- CEPAL. (2017). Perspectivas económicas de América Latina Juventud, Competencias y Emprendimiento. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/200427850radC6D1D.pdf>
- Cetina, T, Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del Liderazgo. México. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3265403>
- Echeverría Samanes, B. & Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 12(2), 4-34. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831>
- EOI (2018). Importancia de las competencias relacionales en el trabajo. “Nosotros debemos pensar que somos una de las hojas de un árbol, y el árbol es toda la humanidad”. Recuperado de:

- <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/2018/03/04/importancia-de-las-competencias-relacionales-en-el-trabajo/>
- Forbes: ¿Qué habilidades necesitas para ser CEO? Revista. (7 de abril, 2016) Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/que-habilidades-necesitas-para-ser-ceo/>
- Franco, R., Vivanco, J. & Ortega, F. (2013). Evaluación de las habilidades directivas de estudiantes de nuevo ingreso a los programas educativos de técnico superior universitario en recursos humanos, contaduría y evaluación de proyectos de la universidad tecnológica de Aguascalientes. Anfeca.
- Frías, Sánchez y Ucró (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. México. Aceptado 02-03- 2009
- Gamelearn. (2014). Las habilidades directivas y su creciente importancia en las empresas. Recuperado de: <https://www.game-learn.com/habilidades-directivas-creciente-importancia-empresas/>
- Gestión. (2018). América Latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/america-latina-mayor-brecha-habilidades-mundo-229335-noticia/>
- Gestión. (2019). Empresas: estas son las habilidades con mayor demanda en la actualidad. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/empresas-estas-son-las-habilidades-con-mayor-demanda-en-la-actualidad-fotos-nndc-noticia/>
- Guarnizo, J. (2018). Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato: Ecuador
- Guerrero, M. (2017). Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública. Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13510/1/1085274795.pdf>
- Huamán, L. y Abregú, L. (2014). Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de selva alta. Recuperado de: <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/revia/article/view/84>
- Madrigal, B. (2009) "Habilidades directivas". Recuperado 8 Abril de <http://ebooks-kings.com/pdf/habilidades-directivas-berta-madrigal-torres>. Archivo PDF.
- Morales, S. (2018). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local n. ° 16, provincia de barranca, año 2018. Tesis de maestría. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ortega, I., Aguilar, C. y Cetina, T (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas* 2010, 9(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014431007>
- Pereda F, González, F y López, T. (2014). Una aproximación a las habilidades directivas. *Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)* Recuperado de: <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/14175/pdf-articulo-2458-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba. (Tesis doctoral)*. Universidad de Córdoba: Córdoba.
- Peréz, Eliseo y Escalante (2008). Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior. México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/8.pdf>
- Pineda, Ivan & Valencia (2011). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. México. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Raineri (1998). "Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile". Chile. *Revista ABANTE*. Vol. 1, N° 2, pp. 213-233.
- Ramírez (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. México. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall. Obtenido de: <https://www.academia.edu/11376689/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8a-David-a-Whetten-y-Kim-S-Cameron>
- Zenger Folkman (2011). *Los directivos priorizan las habilidades interpersonales*. *Tendencias21.net*. Recuperado de: https://www.tendencias21.net/Los-directivos-priorizan-las-habilidades-interpersonales_a6089.htm

IX. Anexos

Estimado directivo, la presente encuesta tiene el objetivo de obtener su percepción del nivel de competencias directivas que ejerce en la facultad de Ciencias Empresariales de esta universidad a fin de contribuir a la excelencia de las mismas. Por favor, marcar con una (x), de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración:

1	2	3	4	5	6
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Anexo A

Cuestionario para evaluar las habilidades directivas

HABILIDADES DIRECTIVAS		1	2	3	4	5	6
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.						
2	Estoy consciente de mi estilo elegido de recopilar información y tomar decisiones.						
3	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi comportamiento.						
4	Con frecuencia reafirmo mis asuntos prioritarios de los de menor importancia.						
5	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.						
6	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo, práctico técnicas de respiración profunda y de la relajación muscular.						
7	Llevo un programa regular de ejercicio.						
8	Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.						
9	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.						
10	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.						
11	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.						

12	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.						
13	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.						
14	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.						
15	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).						
16	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.						
17	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.						
18	Me aseguro de que existen puntos de vista diferentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.						
19	Trato de obtener información de los colaboradores ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.						
20	Procuro brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).						
21	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.						
22	Soy claro acerca de cuándo debo dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.						
23	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.						
24	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.						
25	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.						
26	Me hago responsable de mis planteamientos y punto de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”.						
27	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
28	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.						
29	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.						
30	Insisto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.						
31	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.						

32	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.						
33	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.						
34	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.						
35	No tomo partido, sino que permanezco neutral.						
36	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.						
37	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.						
38	Siempre determino si el colaborador tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.						
39	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.						
40	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.						
41	Me aseguro de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.						
42	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.						
43	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.						
44	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.						
45	Me aseguro de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y equidad.						
46	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.						
47	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.						
48	Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.						
49	Sostengo reuniones de manera habitual con los colaboradores.						
50	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.						
51	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.						
52	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.						
53	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.						
54	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.						
55	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.						
56	Rehusó negociar con colaboradores que utilizan tácticas de negociación de alta presión.						
57	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.						
58	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.						
59	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.						

60	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.						
61	Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.						
62	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.						
63	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						
64	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.						
65	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.						
66	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.						
67	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.						
68	Especifico claramente los resultados que deseo.						
69	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera)						
70	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.						
71	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a los colaboradores que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.						
72	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.						
73	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
74	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.						
75	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.						
76	Enfatizo el efecto importante que tendrá su trabajo en la organización.						
77	Trasmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.						
78	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.						
79	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.						
80	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.						
81	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.						
82	Cuando comunico una visión, llegó tanto al corazón como a la mente de las personas.						
83	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.						

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene el objetivo de obtener su percepción del nivel de competencias directivas que ejerce su director de Departamento en la facultad de Ciencias Empresariales de esta universidad a fin de contribuir a la excelencia de las mismas. Por favor, marcar con una (x), de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración:

1	2	3	4	5	6
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

HABILIDADES DIRECTIVAS		1	2	3	4	5	6
1	Te solicita información acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.						
2	Tiene un estilo determinado para recopilar información y tomar decisiones.						
3	Presenta estándares y principios bien desarrollados que guían su comportamiento dentro de la organización.						
4	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo mantiene la serenidad.						
5	Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo.						
6	Plantea claramente los problemas típicos de rutina.						
7	Genera más de una solución alternativa al problema de rutina.						
8	Presenta capacidad de resolución de problemas de rutina.						
9	Define el problema difícil o complejo de múltiples maneras.						
10	Evita evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones.						
11	Cuenta con técnicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.						
12	Se asegura de que existan puntos de vista diferentes en cada situación compleja de resolución de problemas.						
13	Busca información de colaboradores ajenos al grupo que soluciona el problema, los afectados por la decisión.						
14	Procura brindar reconocimiento a quienes tienen ideas creativas y a los que apoyan las mismas.						
15	Tiene capacidad de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando se da retroalimentación.						
16	Reconoce cuando debe dar apoyo a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación.						
17	Cuando da retroalimentación evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.						
18	Cuando corrige el comportamiento negativo, la relación casi siempre se fortalece.						
19	Realiza retroalimentación negativa de manera objetiva, es decir, señala los acontecimientos, sus consecuencias y su						

	sentimiento respecto a ello.							
20	Se hace responsable de sus planteamientos y punto de vista.							
21	Busca alguna área de acuerdo cuando la otra persona tiene un punto de vista diferente.							
22	Cuando discute un problema, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.							
23	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona cuando corrige comportamientos.							
24	Insiste en la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.							
25	Hace peticiones específicas, detallando una opción más aceptable.							
26	Muestra preocupación e interés genuino, aunque no esté de acuerdo.							
27	Busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.							
28	Pide a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.							
29	Permanece neutral, es decir, actúa como mediador de conflictos							
30	Ayuda a ambos a generar alternativas múltiples. Realiza adecuadamente la función de mediador de conflictos.							
31	Ayuda a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. (mediador de conflictos)							
32	Siempre determina si el colaborador tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.							
33	Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.							
34	Diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.							
35	Se asegura de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.							
36	Ayuda al colaborador a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.							
37	Sólo como último recurso trata de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.							
38	Se asegura de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y equidad.							
39	Ofrece felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.							
40	No se refiere despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que la que este maneja.							
41	Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos.							
42	Sostiene reuniones de manera habitual con los colaboradores.							
43	Se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo.							
44	Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.							
45	Apoya en los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.							
46	Forma una red amplia de relaciones con las personas de toda la organización, en todos los niveles.							
47	Se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.							
48	Envía notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparte información relevante.							
49	Se rehúsa a negociar con colaboradores que presionan.							

50	Evita usar amenazas o exigencias para imponerse ante los demás.						
51	Tiene la capacidad para establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.						
52	Es claro y consistente con los objetivos y metas.						
53	Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.						
54	Articula una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.						
55	Conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.						
56	Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						
57	Conoce las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.						
58	Fomenta la diversidad de opiniones dentro del equipo.						
59	Diagnóstica y aprovecha las competencias centrales del equipo o sus fortalezas únicas.						
60	Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.						
61	Especifica claramente los resultados que desea para la organización.						
62	Especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen.						
63	Permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.						
64	Brinda seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.						
65	Le ayuda a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
66	Ofrece retroalimentación y el apoyo necesario de manera sistemática.						
67	Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.						
68	Enfatiza el efecto importante que tendrá su trabajo en la organización.						
69	Trasmite energía positiva a los demás cuando interactúa con el equipo.						
70	Enfatiza un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidera.						
71	Expresa su gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.						
72	Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.						
73	Hace muchos más comentarios positivos que negativos.						
74	Cuando comunica la visión, lo hace de manera integral (dicho con lo hecho).						
75	Tiene la capacidad de hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.						

Anexo B

HOJA INFORMATIVA PARA LOS PARTICIPANTES EN ESTUDIO

Institución : Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Investigadora : María Liliana Fernández Otoyá

Título : Habilidades directivas en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019- enero 2020

Señor/Señora/Señorita, lo/la invitamos a participar en una investigación que se está realizando con la finalidad de determinar el nivel de las habilidades directivas percibida por el personal directivo y colaboradores de una universidad privada.

Beneficios:

Usted será parte de un estudio para determinar el nivel de habilidades directivas percibido, el cual será de utilidad para mejorar la dirección.

Costos e incentivos:

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Riesgos:

No existen riesgos por participar en este estudio.

Procedimiento:

Si usted acepta participar en este estudio se le pedirá que responda a las afirmaciones y preguntas de un cuestionario que tiene un tiempo de duración de aproximadamente 45 minutos.

Confidencialidad:

La información que se recoja será confidencial, no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Uso de la información:

La información una vez procesada, será eliminada.

Contacto:

Cualquier duda respecto a este estudio, puede consultar con la investigadora María Liliana Fernández Otoyá al teléfono 95615180

Anexo C**Validación de instrumento por juicio de experto¹**

Yo, Mg. Roberto Anchorena Roggeroni, Lic. Administración y Docente adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos para la variable de estudio Habilidades Directivas, presentado por la Lic. Liliana Fernández Otoya en Administración de Empresas, para el desarrollo de la investigación titulada: HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 30 de Octubre del 2019



FIRMA

Mg. Roberto Anchorena Roggeroni
DNI 17543676

Anexo D**Validación de instrumento por juicio de experto2**

Yo, Rolando Malca Correa, Magister en Administración y Marketing , con estudios de Posgrado en Recursos Humanos, Coach Profesional por la International Association of Coaching y Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos para la variable de estudio Habilidades Directivas, presentado por la Lic. Liliana Fernández Otoya en Administración de Empresas, para el desarrollo de la investigación titulada: HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 30 de Octubre del 2019



FIRMA

Mg. Rolando Malca Correa
DNI 17886367

Anexo E

Validación por juicio de expertos

Yo, Dra. Marilia Cortez Vidal, docente adscrita a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos para la variable de estudio Habilidades Directivas, presentado por la Lic. Liliana Fernández Otoyá en Administración de Empresas, para el desarrollo de la investigación titulada: **HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LAMBAYEQUE, OCTUBRE 2019- ENERO 2020**

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 30 de Octubre del 2019



FIRMA

Dra. Marilia Cortez Vidal
DNI 44432904

Anexo F

tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	3%
3	creativecommons.org Fuente de Internet	2%
4	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%

		<1%
21	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	<1%
22	caribbean.scielo.org Fuente de Internet	<1%
23	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1%
24	Submitted to Universidad Jaime Bausate y Meza Trabajo del estudiante	<1%
25	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1%
26	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
27	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1%
28	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
29	www.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%

30	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
31	www.cambridge.org Fuente de Internet	<1%
32	manglar.uninorte.edu.co Fuente de Internet	<1%
33	www.tandfonline.com Fuente de Internet	<1%
34	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1%
35	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1%
36	www.fisc.utp.ac.pa Fuente de Internet	<1%
37	www.bumeran.com Fuente de Internet	<1%
38	www.latola.gob.ec Fuente de Internet	<1%
39	Sebastián López N., Katya Carrillo, Antonella Sanguineti M., Rodrigo Azolas M. et al. "Adaptación transcultural del cuestionario acerca de la función intestinal (LARS Score) para su aplicación en pacientes operados de cáncer de recto medio y bajo", Revista Chilena	<1%