



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
RED DE SERVICIOS DE SALUD CUSCO NORTE - 2018**

Presentada por la:

Br. Tania Zamalloa Calvo

Para optar al Grado Académico de Maestra en
Administración de Negocios

Asesor: Dr. Cleto de la Torre Dueñas

Cusco – Perú

2019



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis adorados padres Américo Zamalloa Torres y Victoria Calvo de Zamalloa, por ese esfuerzo que hicieron desde que nací y hasta ahora en darme la mejor educación que una persona pudiera recibir.

A mi esposo Marinho Jara Guzmán, por su paciencia en todo este tiempo que he dejado a veces los deberes hogareños por culminar este trabajo.

A mis preciados hijos Adair y Shaiel por esa bondad que expresan en sus miradas cada vez que los veo.

Tania



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento eterno a todos mis profesores de la Maestría en Administración de Negocios de mi querida Universidad Andina del Cusco por transmitir generosamente sus conocimientos.

De otro lado quiero agradecer a mi asesor al Dr. Cleto de la Torre Dueñas por su paciencia y tolerancia y sobre todo sus consejos para culminar este trabajo de investigación.

A mis compañeros de la maestría por haberme acogido con esa generosidad que siempre los ha caracterizado.

Tania



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar el grado de relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018. El tipo de investigación es de alcance descriptivo-Correlacional, con diseño no experimental, la población y muestra ha sido de 58 trabajadores de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte, la técnica usada fue la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario, los datos han sido procesados y analizados con programa SPSS y para probar la hipótesis correlacional se ha utilizado el Chi cuadrado y el Tau b de Kendall. Las conclusiones permiten evidenciar lo siguiente: Las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 son buenas en el 46,6% y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 es buena en el 70,7%, y finalmente las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 ($p < 0,05$)

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desempeño laboral



ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the degree of relationship between managerial skills and job performance of the administrative personnel of the Cusco Norte Health Services Network in 2018. The type of research is descriptive-correlational in scope, with non-experimental design, the population and sample has been 58 workers from the Cusco Norte Health Services Network, the technique used was the survey and the instrument has been the questionnaire, the data have been processed and analyzed with the SPSS program. The conclusions show the following: Management skills in the administrative staff of the Cusco Norte Health Services Network in 2018 are good in 46.6% of the cases, the work performance of the administrative staff of the Services Network of Health Cusco Norte in 2018 is good in 70.7% of the cases, and finally the managerial skills are significantly related to the work performance of the administrative personnel of the Cusco Norte Health Services Network in 2018 ($p < 0.05$)

Keywords: Management skills, work performance



ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Índice General.....	VI
Índice de Tablas.....	X
Índice de Figuras.....	XI

CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. Relevancia social.....	4
1.3.2. Conveniencia.....	5
1.3.3. Implicancias prácticas.....	5
1.3.4. Valor teórico.....	5
1.3.5. Utilidad metodológica.....	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Delimitación del estudio.....	6
1.5.1. Delimitación espacial.....	6
1.5.2. Delimitación temporal.....	6

CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	7



2.1.2. Antecedentes nacionales.....	12
2.1.3. Antecedentes locales.....	13
2.2. Bases teóricas de habilidades gerenciales	15
2.2.1. Definición de habilidades gerenciales	15
2.2.2. Importancia del adecuado uso de las habilidades gerenciales.....	22
2.2.3. Clasificación de las habilidades gerenciales.....	23
2.2.4. Habilidades de la gerencia: centro de la estrategia competitiva.....	24
2.2.5. Estudios sobre habilidades de gestión	25
2.2.6. Capacidad de diagnóstico	25
2.2.7. Relaciones internas	30
2.2.8. Pensamiento estratégico	32
2.2.9. Liderazgo.....	33
2.2.10. Motivación.....	35
2.2.11. Inteligencia emocional.....	37
2.2.12. Comunicación.....	40
2.2.13. Justicia distributiva.....	41
2.2.14. Integración social.....	42
2.3. Bases teóricas de desempeño laboral.....	43
2.3.1. Definición de desempeño	43
2.3.2. Definición de desempeño laboral	43
2.3.3. Evaluación de desempeño laboral	44
2.3.4. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	45
2.3.5. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	46
2.3.6. Dimensiones del desempeño laboral	48
2.3.7. Criterios de evaluación de desempeño	50
2.3.8. Administración del desempeño.....	51
2.3.9. El desempeño laboral en el contexto gerencial.....	51
2.3.10. Factores del desempeño laboral.....	52
2.3.11. Teorías de la satisfacción laboral.....	55
2.4. Hipótesis de investigación.....	57
2.4.1. Hipótesis General	57
2.4.2. Hipótesis Especificas.....	57



2.5. Variables 57

2.5.1. Identificación de variables 57

2.5.2. Operacionalización de variables 58

2.6. Definición de términos básicos..... 59

2.7. Marco institucional..... 61

2.7.1 Antecedentes..... 61

2.7.2 Naturaleza Jurídica 62

2.7.3 Base legal..... 63

2.7.4 Organigrama 64

CAPÍTULO TERCERO: MÉTODO

3.1. Alcance de la investigación 65

3.2. Diseño de la investigación 65

3.3. Población 66

3.4. Muestra 66

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 66

3.5.1. Técnica..... 66

3.5.2. Instrumento..... 66

3.5.3. Escala de medición 68

3.6. Validación y confiabilidad de instrumentos 69

3.6.1. Confiabilidad de los instrumentos aplicados 69

3.6.2. Validación de instrumentos 71

3.7. Plan de análisis de datos 71

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS

4.1. Resultados de habilidades gerenciales..... 73

4.1.1. Resultados de las dimensiones de habilidades gerenciales 73

4.1.2. Resultados de la variable habilidades gerenciales 75

4.1.3. Comparativo promedio de las dimensiones de la variables habilidades gerenciales
..... 76

4.2. Desempeño laboral 77



4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral..... 77

4.2.2. Resultados de la variable desempeño laboral 79

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral . 80

4.3. Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable habilidades gerenciales con la variable desempeño laboral 80

4.3.1. Las habilidades personales y el desempeño laboral 82

4.3.2. Las habilidades interpersonales y el desempeño laboral 83

4.3.3. Las habilidades grupales y el desempeño laboral..... 84

4.3.4. Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral 85

CAPÍTULO QUINTO: DISCUSION

5.1. Hallazgos más relevantes del estudio 86

5.2. Limitaciones del estudio 87

5.3. Comparación de la literatura existente 87

CONCLUSIONES 89

RECOMENDACIONES 91

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 93

ANEXO 1: MATRIZ DE INSTRUMENTO DE HABILIDADES GERENCIALES ... 97

ANEXO 2: MATRIZ DE INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL..... 98



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	58
Tabla 2: Distribución de los items del cuestionario para variable habilidades gerenciales	67
Tabla 3: Distribución de los items del cuestionario para variable desempeño laboral...	68
Tabla 4: Baremacion y escala de interpretación para variable habilidades gerenciales.....	68
Tabla 5: Baremacion y escala de interpretación para variable desempeño laboral	69
Tabla 6: Análisis de confiabilidad del instrumento para medir habilidades gerenciales....	69
Tabla 7: Análisis de confiabilidad del instrumento para medir desempeño laboral.....	70
Tabla 8: Alfa de cronbach por variable	70
Tabla 9: Estadística de fiabilidad.....	70
Tabla 10: Promedio de validación de instrumentos	71
Tabla 11: Dimensiones de habilidades gerenciales	73
Tabla 12: Resultados de la variable habilidades gerenciales.....	75
Tabla 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales	76
Tabla 14: Resultados de la variable desempeño laboral	73
Tabla 15: Desempeño laboral	79
Tabla 16: Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral	80
Tabla 17: Habilidades personales y desempeño laboral	82
Tabla 18: Habilidades interpersonales y desempeño laboral	83
Tabla 19: Habilidades grupales y desempeño laboral	84
Tabla 20: Habilidades gerenciales y desempeño laboral	85



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos de desarrollo de capacidades del PNUD.....	27
Figura 2: Evolución de las teorías de liderazgo.....	35
Figura 3: Organigrama de la red de servicios de salud Cusco –Norte	64
Figura 4: Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales	74
Figura 5: Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales	75
Figura 6: Indicadores de la dimensión de desempeño laboral	77
Figura 7: Indicadores de la dimensión de desempeño laboral.....	79



CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el mundo actual las organizaciones se encuentran en constante cambio es por esta razón que los colaboradores se ven obligados a adecuar sus habilidades, conocimientos, experiencias y adaptarse a los objetivos de la organización, así mismo luchan por desarrollarse en dichas condiciones cambiantes.

En Latinoamérica las organizaciones han mostrado interés por mejorar la calidad del desempeño gerencial, enfocándose en las habilidades que los colaboradores muestran al momento de desarrollar sus funciones y responsabilidades a nivel individual, interpersonal y grupal haciendo énfasis en su desarrollo para el logro de dichos cambios.

A nivel nacional en diversos establecimientos de salud se observa al profesional de salud que demuestra un inadecuado manejo de habilidades gerenciales por lo que influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Según Robbins y Judge (2013) en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los



investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

El primero de ellos referido al desempeño de la tarea, es decir al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de los puestos.

El segundo referido al civismo, es decir a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Y un tercer tipo de conducta, cual es la falta de productividad, esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización.

Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. (Judge & Robbins, 2013)

En las organizaciones de hoy, las habilidades gerenciales juegan un papel muy importante ya que de esto depende el desempeño laboral de los colaboradores para el buen resultado de los objetivos de la empresa, institución, entidad; sean públicos o privados. Los responsables de gerenciar los recursos humanos, valoran de sobremanera la calidad del recurso humano a su cargo, el talento, la capacidad, y sus competencias.



Por ello, las competencias entendidas como conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas son necesarias en el recurso humano para desarrollar una organización, las personas altamente competitivas son necesarias en una organización; de ahí que se hace necesario no solo acciones de capacitación, sino también acciones de motivación.

De otro lado, el recurso humano en salud, debe tener un buen manejo en sus habilidades gerenciales, las mismas que son necesarias para la realización de su tareas y funciones , ya que el personal de salud, está en contacto directo y permanente con la población, es más esta población requiere de una prestación de salud efectiva, en muchos casos, es el personal de salud, quien tiene que resolver de inmediato problemas urgentes de salud, por ello las habilidades gerenciales deben ser las más óptimas. Es por esta razón que los gerentes, desarrollan sus habilidades o competencias demostrando mayor interés en los colaboradores para poder alcanzar sus metas organizacionales.

Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces: los aspectos técnicos que incluyen la capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializados; las habilidades humanas que sirven para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual; y las destrezas conceptuales en el sentido que los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

En caso de que no haya un buen manejo de las habilidades gerenciales afectara en el desempeño laboral del personal de servicios de salud Cusco - Norte, lo que va a conducir a dos situaciones, el primero de ellos a la baja de la productividad y el segundo a la insatisfacción con el trabajo. En ambos casos, el desempeño laboral debe ser fortalecido. Se debe tener presente que un deficiente desempeño laboral también afecta, a directamente en el trabajador, en la productividad y en las relaciones interpersonales.. Por lo expuesto, existiría la posibilidad de que, si se mejorara las habilidades gerenciales, se podría pensar que se podría mejorar el desempeño laboral, entonces, esta investigación pretende establecer si existe relación entre las variables. En tal sentido se propone en investigar lo siguiente:



1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018?
- b. ¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018?

1.3. Justificación

1.3.1. Relevancia social

Este estudio es de relevancia social en vista de que en este estudio se podrá ver si existe relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en vista de que el resultado demuestre de que existe una relación entre ambas variables, esto permitirá ver que habilidades gerenciales se están manejando mejor y cuales faltan mejorarlas; así de esta manera se podrá aplicar estrategias que permitan mejorar y fortaleces dichas habilidades los cuales repercutirán de manera favorable en el buen desempeño laboral de dichos trabajadores de esta forma se podrá brindar un servicio óptimo hacia la sociedad en general.



1.3.2. Conveniencia

Esta investigación es conveniente porque aborda situaciones que motiva el estudio y busca establecer el grado de relación de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

1.3.3. Implicancias prácticas

Este trabajo de investigación tiene su utilidad práctica, puesto que al conocer la situación real puede ser utilizada como instrumento, para que se tome en consideración en la organización a investigar, ya que el presente trabajo de investigación surge de una realidad palpable, puesto que las mediciones que se realicen se pueden controlar y mejorar en el tiempo.

Permitirá a los responsables de la gestión en la Red de Servicios de Salud Cusco Norte implementar las recomendaciones descritas en la presente investigación a efectos de que se mejore el desempeño laboral como consecuencia de mejorar sustancialmente las habilidades gerenciales de los líderes de la organización.

1.3.4. Valor teórico

La investigación se torna significativa en lo teórico, puesto que aborda teorías sustentadas por diversos autores, el mismo que será contrastada con la realidad, así mismo los resultados que se alcancen en esta investigación, se contrastaran con los estudios previos que existan en el tema.

1.3.5. Utilidad metodológica.

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplean en la presente investigación, una vez demostrada su validez, confiabilidad y objetividad, podrán ser utilizados en otros trabajos similares.



1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Describir el nivel de habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018.
- b. Determinar el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018.

1.5. Delimitación del estudio.

1.5.1. Delimitación espacial

La presente investigación se aplicó en el ámbito de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte, el mismo que se ubica en la Av. Ejercito Nro. S/n (Centro de Salud de Belenpampa) del distrito de Santiago y región Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal.

El trabajo de campo, es decir la aplicación de los instrumentos se realizó en el segundo semestre del año 2018.



CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Reyes (2016), en su trabajo de tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. La investigación fue descriptiva, la población de estudio estuvo conformada por 20 gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles y el instrumento de recolección de datos aplicado para este trabajo fue a escala de Likert. Obteniendo la siguiente conclusión:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores. Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo



organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar. De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz. (Reyes, 2016).

En otro estudio realizado por Sum (2015) con el objetivo de relacionar el nivel de motivación con el grado de desempeño laboral. El autor realizó una investigación descriptiva, diseño no experimental, se encuestó a 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona de Quetzaltenango, se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores. El autor después del estudio de esta investigación llegó a la siguiente conclusión:

Se determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad. (Sum, 2015)

Los autores Pereda, López & González (2014) tienen como objetivo analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba, intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas. Para la metodología se llevó a cabo un estudio



empírico, la población de estudio fue todo el personal del Sector Público, siendo su muestra de 46.646 redondeando es 47 trabajadores y el instrumento fue el cuestionario. Concluyendo que:

Las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva se conforman con fuerza en el futuro, siendo considerados no tan lejos; por lo tanto, la realidad de las organizaciones públicas muestra que las habilidades directivas crean ventajas competitivas en aquellas empresas que cuentan con plantillas con directivos responsables y aquellos que manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Asimismo, evidenciaron que existe prácticamente paralelismo entre el hombre y la mujer en el empleo del sector público en Córdoba, dominando así la edad para ello que es entre 46 y 55 años de edad, el cual implica también que una plantilla media madura provocará a medio plazo un alto proceso de jubilación, lo que suponen que un esfuerzo de planificación de recursos humanos va al objetivo de ir proporcionando los efectivos necesarios. Evidenciando también que los salarios son relativamente entre medios y altos en comparación con otros sectores económicos. Por otro lado, consideraron que las habilidades personales y directivas, en la mayoría de los trabajadores realizan una valoración satisfactoria de las habilidades. Es así que afirmaron que el activo más importante son las personas de las organizaciones, siendo el capital humano con sus adecuadas habilidades para que puedan desarrollar una gestión eficiente de las estrategias de la organización, desplegando toda su potencialidad y su talento de las habilidades. (Pereda, López, & Gonzalez, 2014).

Por su parte Naranjo y Gonzáles (2012) tuvieron como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana y de la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. La investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo, la muestra de estudio fue de 252 líderes a quienes se les aplicó unas encuestas como método de recolección de datos. Obteniendo la siguiente conclusión



Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuado las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, de hecho se ve a lo largo del estudio como se destaca la comunicación oral o verbal. Un líder debe gestionar de manera estratégica, eficiente y dinámica su organización y el personal que la conforma. Esto influirá positivamente las condiciones de estrés que esto le pueda generar. Junto con el componente asociado al manejo del tiempo, el estrés puede presentarse como un efecto de las condiciones de gestión que el gerente como líder le dé a su organización. Es importante revisar el entorno y determinar qué tanto incide el líder en las personas que lo rodean, qué tanto lo siguen, qué tanto lo admiran y lo respetan. Hay que desplegar todas las habilidades gerenciales. El líder es una persona que atrae, concentra y guía a sus compañeros con su ejemplo, no es necesario ser “jefe” para ser líder. Es indispensable que el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento condujeron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos; y mantener un modelo mental abierto al cambio. (Naranjo & Gonzales, 2012)

Asimismo, Aburto & Bonales (2011) en su investigación tuvieron como propósito determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública. El método de investigación fue hipotético-deductivo y descriptivo, enfoque cuantitativo, tipo no experimental, diseño transversal y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Los autores concluyeron:

El modelo de habilidades directivas elegido para la organización en estudio es el propuesto por Madrigal, porque establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una entidad pública y se considera compatible con el modelo oficial de la Secretaría de la Función Pública. Se concluye que en la organización en estudio, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que



se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico. Se obtuvo que el promedio de las áreas de mando está por debajo de 18 puntos. Se observó en los parámetros evaluados que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior hace cuatro años. Se estableció que las variables independientes afectan fuertemente en el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Por consiguiente, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas con anterioridad es el siguiente: el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo del conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia. Los resultados obtenidos permitieron verificar la hipótesis y validarla totalmente. Los resultados se aplicaron para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas y su plan de acción en la entidad en estudio, enfocado a mejorar el clima organizacional. Se espera que la investigación sirva de insumo para la realización de otras investigaciones en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados. (Aburto & Bonales, 2011).

En un estudio realizado por Ferrer y Clemenza (2006) quienes tuvieron como objetivo analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana. Los autores utilizaron una investigación descriptiva y utilizaron un muestreo estratificado por conglomerado donde la muestra fue de 101 empresas de los Municipios de Maracaibo, San Francisco. Llegando a la siguiente conclusión:

En este sentido un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la



ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.. (Ferrer & Clemenza, 2006)

2.1.2. Antecedentes nacionales

Finalmente, el autor Tecsihua (2018) quien tuvo como objetivo analizar la relación existe entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Siendo el método utilizado deductivo-hipotético, nivel descriptivo-transversal y correlacional, diseño no experimental, la población estuvo conformada por 39 colaboradores entre ellos oficiales, oficiales asimilados, personal subalterno y personal civil administrativo, siendo su muestra censal y la técnica aplica fue la encuesta. Obteniendo la siguiente conclusión:

Las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Salud, existiendo una relación directa y significativa entra ambas variables, evidenciando que una mejor habilidad gerencial por parte de la Dirección obtendrá una mayor satisfacción laboral en el personal de la Dirección de Salud. Por otro lado, evidencio que entre la dimensión liderazgo y satisfacción laboral del personal de la Dirección de Salud, existe una relación directa y significativa, por lo que, a mayor liderazgo de la Dirección, mayor será la satisfacción laboral en el personal de la Dirección de Salud. Finalmente concluyo que la motivación tiene una relación directa y significativa con la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Salud, por lo que evidencia que una mayor motivación del gerente, mayor seria la satisfacción laboral en el personal de la Dirección de Salud. (Tecsihua, 2018).

Según el autor Lozano (2017) quien tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público con sede en Lima Perú. Siendo su método científico, enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, tipo aplicada, diseño no experimental, la población de estudio fueron todos los trabajadores de la gerencia de bienestar, la muestra estuvo constituida por 39 usuarios y la técnica e



instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

Es así que concluyó que existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público. Por otro lado, evidenciaron que existe relación directa y significativa entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público. Asimismo, evidenciaron que existe relación directa y significativa entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público. Finalmente, concluyeron que existe relación directa y significativa entre a la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público. (Lozano, 2017).

2.1.3. Antecedentes locales

Según el autor Ninantay (2016) que tuvo como propósito conocer como son las habilidades gerenciales en la empresa de transportes Huareño Cusco 2016 La investigación fue de nivel descriptivo, tipo básico, diseño experimental, la población y muestra fue de 5 socios de la Empresa Huareño a quienes se les aplicó unas encuestas para obtener o resultados de la investigación. El autor después de su estudio llegó a la siguiente conclusión:

Que las habilidades gerenciales dentro de la empresa de transporte Huareño son débiles a causa del inadecuado manejo interno con los trabajadores, evidenciando que no tienen un buen liderazgo, ni motivación y que las estrategias no tienen creatividad, esto debido a que no desarrollan las habilidades necesarias para la conducción apropiada para la empresa, considerándolo como una debilidad. Asimismo, evidencio que el 40% de los colaboradores consideraron que las



habilidades técnicas son buenas, pero el 50% manifestó que las habilidades técnicas de la gerencia son regulares, evidenciando que son deficiencias y que la capacidad de liderazgo demuestra que la gerencia no cumple con los objetivos y sobre todo no lo encamina hacia un proyecto a largo plazo, por lo que observo que existe un estancamiento organizacional. Por otro lado, que el 40% de los colaboradores consideraron que las habilidades de conceptualización son buenas y el 60% considero que es mala, debido que existen deficiencias para transmitir los objetivos a largo y mediano plazo. Finalmente, el 20% de los colaboradores consideraron que la habilidad de diseño es buena, por otro lado, el 80% considero que es deficiente, porque la comunicación es cerrada, considerando que faltan más cambios positivos y novedosos para la empresa. (Ninantay, 2016)

Casa (2016) quien tuvo como propósito conocer como son las habilidades directivas en la mencionada institución. Asimismo su investigación fue de tipo básico, nivel descriptivo, diseño no experimental, la población de estudio estuvo constituida por 25 personas, entre ellos 23 son docentes y 2 son directores de la institución educativa, de los cuales se recopilo información a través de la técnica denominada encuesta con su instrumento que es el cuestionario, aplicada a dichos trabajadores. Realizando este estudio se llegó a la conclusión:

Las habilidades directivas dentro de la institución son regular y su escala de propuestas para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y una medida de 3.15 en la escala, por lo que se concluye que la habilidad directiva es regular. La habilidad para comunicar es la dimensión con mayor puntuación, con un puntaje medio de 3.38, sin embargo, también se reconoce que la dimensión más baja es la habilidad contextual ya que se presenta 2.84 como puntuación media. Asimismo, evidencio que la habilidad conceptual presenta una clasificación regular con una media de 2.48 siendo el 56 % los encuestados, por lo que a presente dimensión puede establecer que el cambio es el indicador con mayor puntaje medio de 2.88 sin embargo también se reconoce que el indicador más bajo son las estrategias con 2.80 como puntuación media. Por otro lado, la habilidad técnica presento una clasificación regular debido a que



pudo establecer que el conocimiento tiene una puntuación media y el indicado de mayor puntaje es la experiencia. Sin embargo, la habilidad para comunicar presenta un clasificador de regular, esta dimensión establece que la definición problema y formulación de soluciones son indicadores con altos puntajes; mientras que en la habilidad para diagnosticar también presenta un clasificado regular, estableciéndose a la definición de formulación de soluciones y problemas. Finalmente, la habilidad para tomar decisiones presenta un clasificador regular, esta dimensión se establece con el fin que la participación es el indicador que tiene mayor participación, mientras que la habilidad para administrar el tiempo representa una categorización de regular por lo que establece que la programación de actividades es el indicador con mayor puntuación. (Casa, 2016).

2.2. Bases teóricas de habilidades gerenciales.

2.2.1. Definición de habilidades gerenciales

Definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo. (Whetten & Cameron, 2011)

Se llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar



actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. (Madrigal , 2009)

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (Ruiz, 2013).

Los Gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional. De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio”, lo que hace pensar que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido. Howard Gardner define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos; allí intervienen tres elementos: el individuo (habilidades, técnicas y destrezas), la especialidad (conocimiento) y el contexto (problema o situación real). (Gomez, 2013)

Según Spencer & Spencer, explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual nos indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo. Daniel Goleman, denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, inteligencia emocional. Se considera que, si las empresas tuvieran en cuenta este modelo, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos. (Martin, 2012)



En relación a los factores emocionales los autores (Robbins & Coulter, 2012), se desarrollan una serie de competencias genéricas, divididas en seis categorías y son:

(Robbins & Coulter, Administración. Un empresario competitivo, 2013)

- De logro y acción: Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información.
- De ayuda y servicio Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
- De influencia: Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.
- De dirección: Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo.
- Cognitivas: Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
- Eficiencia personal Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización. (Robbins & Coulter, 2012)

Los autores (Robbins & Coulter, 2012) dicen que entre las habilidades gerenciales que da el Gerente se encuentran las siguientes:

- Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
- Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
- Toma de Decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.



- Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
- Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching).
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
- Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.
- Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
- Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados. (Robbins & Coulter, 2012)

Un Gerente debe preguntarse así mismo, cuáles son sus fortalezas y desempeñarse a partir de ellas, hay un método para descubrir las fortalezas por medio del análisis de feedback, que consiste en que cuando se tome una decisión o se comienza una acción, se debe escribir lo que espera que ocurrirá y se comparan los resultados reales aproximadamente a los nueve meses o al año. Otras habilidades como ser perseverante, deben saber delegar funciones a los demás miembros de su equipo, liderazgo, autocontrol, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones tanto con el cliente como con su equipo laboral, pensamiento analítico y sistémico, responsable, negociación, inteligencia emocional, manejo del estrés y el trabajo bajo presión, coaching, entre otros. (Gomez, 2013)

En cuanto a coaching se refiere, es un estilo de liderazgo que están utilizando los ejecutivos de empresas, esto coopera tanto en el desarrollo de competencias



gerenciales como de las personas dentro de la organización, los procesos y el logro de resultados. De esta manera el Gerente, ayuda al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar las fortalezas a largo plazo, todo se basa en una confianza y trabajo mutuo entre el Coachee y su pupilo, hay una continua retroalimentación, no solo en la parte laboral, si no también miran la vida personal, entrando en un proceso de reflexión, buscando un equilibrio. Un coach es un consejero permanente que orienta a los demás por el mejor camino, es quien da su punto de vista desde un ángulo justo, es quien motiva para que fluyan nuevas ideas, retroalimenta de manera constructiva, entre otras. (Murillo, 2012).

Dentro de las competencias del Coach se encuentran: debe ser paciente, imparcial, respalda el trabajo de sus subordinados, sabe escuchar, ser perceptivo, tener buena memoria, tener credibilidad ante la gente, tener autoridad y poder. Un Coach, aparte de tener destrezas técnicas, conocimientos y experiencia, debe tener un conjunto de competencias desarrolladas que le permitan ejercer el rol de líder y así formar equipos de trabajo de alto desempeño. (Murillo, 2012)

Las habilidades gerenciales se dividen en tres:

- La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
- La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
- La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación. (Murillo, 2012)

Las competencias son muy importantes tanto para el individuo como para la empresa, anteriormente ya se explicó como son las competencias individuales y en cuanto a las competencias de la empresa, son medibles mediante análisis de mercados y cierres de negocios, define si la empresa es competitiva a corto y a largo plazo. (Gomez, 2013)



- a. **Las Habilidades Humanas** que son aquellas que proporcionan facilidad y efectividad para el trabajo en equipo. También para motivar y para ganarse la cooperación entusiasta de su personal. (Murillo, 2012)
- b. **Las Habilidades Técnicas** que se refieren a los conocimientos especializados en el uso de las herramientas y técnicas para el desarrollo del trabajo. (Murillo, 2012)
- c. **Las Habilidades Conceptuales** que se definen como una combinación de visión, imaginación e inteligencia que asegura una perspectiva para saber representar a la organización y su futuro. Este enfoque de habilidades tiene, en forma lógica, una característica: son susceptibles de ser aprendidas; es decir, los Gerentes con talento esencial pueden ser apoyados a convertirse en personas con estas características. (Murillo, 2012)

El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial. Sin embargo, y aunque lo anterior suena casi obvio si de un líder se trata la realidad demuestra que el ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son muchas “las cabezas” que fracasan en el intento, porque aunque ostentan títulos y grados profesionales, no cuentan con las competencias directivas necesarias para llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol. (Murillo, 2012)

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. Decenas de estudios realizados en los últimos años por teóricos de la



administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales. Administradores quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (Ruiz, 2013)

Las habilidades técnicas que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo. Las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo; por ejemplo, un gerente de producción, de una fábrica de muebles, debe contar con habilidades técnicas asociadas al conocimiento de los procesos productivos para optimizarlos, al manejo apropiado de maquinaria; a tiempos y movimientos; al uso de la tecnología, al control permanente de calidad, entre otros; mientras que un gerente administrativo debe poseer conocimientos técnicos asociados al manejo de personal, a estilos de dirección, a técnicas de negociación y a métodos eficientes de gerencia, por mencionar sólo algunos. (Ruiz, 2013)

Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados. Las habilidades sociales o humanas son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas –sin distinción de rango, género, edad o condición en favor de la consecución de los objetivos empresariales. Algunas habilidades sociales como el temperamento, el talento, el



autoconocimiento y la auto regulación son inherentes al ser humano; sin embargo otras, como la capacidad para administrar el tiempo y el estrés, la destreza para solucionar problemas con métodos eficaces, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, el desarrollo del poder e influencia, así como las capacidades para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones, entre otras, pueden aprenderse y/o mejorarse con el tiempo. (Ruiz, 2013)

Las habilidades humanísticas o sociales, son esenciales en todos los niveles jerárquicos porque permiten la interacción eficiente, entre gerentes y subordinados, lo que traduce en mejoramiento de las relaciones interpersonales, el clima laboral, e incluso la productividad. Afirmando que son elementos catalizadores de la efectividad administrativa porque de utilizarse adecuadamente, pueden generar reacciones apropiadas en los trabajadores, como sentimiento de pertenencia por la compañía y sentido de responsabilidad, entre otras. Es importante recalcar que los gerentes necesitan desarrollar y poner en práctica los tres tipos de destrezas o habilidades; sin embargo, las requieren en distintas proporciones de acuerdo al nivel gerencial o posición que ostentan dentro de la organización. Por ejemplo, los gerentes de los niveles administrativos más bajos o de primera línea deben desarrollar, en mayor medida, las habilidades técnicas, pues estas les permiten supervisar los procesos relacionados con generación de bienes, productos y servicios; mientras que los gerentes de los niveles más altos del organigrama responsables de la planeación y el direccionamiento de las compañías deben acrecentar sus destrezas conceptuales. (Murillo, 2012).

2.2.2. Importancia del adecuado uso de las habilidades gerenciales

La implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativa, en cuento a la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrenta cualquier directivo de la gerencia de una empresa. Por consiguiente, un directivo debe estar lo suficientemente preparado para asumir los momentos de prosperidad en su organización. Para este efecto, las habilidades de un directivo son de suma importancia ya que le van a permitir



determinar el rumbo de su empresa y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por esta razón, las herramientas adquiridas en el transcurso de su preparación le facilitarían la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener buenos resultados. (Aguilar, 2009)

2.2.3. Clasificación de las habilidades gerenciales

“La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva”. (Reyes, 2016)

A criterio de los autores (Whetten & Cameron, 2011), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- a. Personales, contemplan a la persona en sí.
- b. Interpersonales, relación con las demás personas.
- c. Grupales, liderazgo y trabajo en equipo. (Whetten & Cameron, 2011)

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común. (Reyes, 2016)

Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad. (Reyes, 2016)



Las 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 para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo. También explica que las habilidades son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento. (Madrigal , 2009)

2.2.4. Habilidades de la gerencia: centro de la estrategia competitiva

Las herramientas estratégicas gerenciales en la actualidad se enfocan a buscar una ventaja competitiva, una reducción de costos, y una maximización de beneficios, sin embargo, en el país, el gestionar una herramienta a nivel estratégico gerencial significa simplemente optimizar todo lo que se tenga a la mano para subsistir en el tiempo. (Arcos, 2015)

“Una herramienta gerencial tiene connotaciones tan grandes que puede regular toda la cadena de valor en una producción, puede marcar la tendencia de la industria a través del Benchmarking muy marcado”. (Falconi, 2002)

Las habilidades conceptuales, también distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización. (Montoya, 2014)

“Las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño”. (Ferrer & Clemenza, 2006).



2.2.5. Estudios sobre habilidades de gestión

“Las aptitudes académicas tradicionales, conocimientos técnicos e incluso el coeficiente intelectual no permiten predecir el desempeño laboral, y que las diferencias entre los ejecutivos sobresalientes están más bien referidas a sus habilidades personales e interpersonales”. (McClelland, 1958)

En su teoría de las inteligencias múltiples, se refiere a siete tipos de inteligencias que se desdoblaban en otras variantes, por ejemplo, la inteligencia interpersonal, que definió como la capacidad de comprender a los otros, de entender qué es lo que los motiva, cómo trabajan y, también, como la habilidad de trabajar con ellos de manera cooperativa. Señaló que los ejecutivos exitosos de diversas áreas evidencian un alto grado de orientación a los demás lo que se ve facilitado por su inteligencia interpersonal. (Gardner, 1983)

Es la capacidad de los directivos para manejar y conocer sus propias emociones y relaciones es de gran importancia para lograr un destacado desempeño en el mundo de los negocios y percibir el estado de ánimo de la gente, ver las cosas desde la perspectiva correcta, trabajar en equipo, tener confianza en sí mismo, así como la habilidad de persuadir y comunicarse con los demás, son aspectos inherentes a la inteligencia emocional que distinguen a los buenos ejecutivos. También manifestó que un error muy común en las organizaciones es ascender a un trabajador a un puesto gerencial tomando en consideración casi exclusivamente su preparación técnica y asumiendo que también será bueno dirigiendo el trabajo de un equipo. Sin embargo, que un trabajador haya presentado un rendimiento destacado por sus habilidades técnicas no significa que pueda ser un buen directivo. Citado por (Aparicio & Medina, 2015).

2.2.6. Capacidad de diagnóstico.

Los diagnósticos de capacidades se pueden integrar a los procesos de planificación y programación a diferentes niveles, incluidos los siguientes:



estrategias o planes de desarrollo nacionales, sectoriales o locales, una Evaluación Común para el País (ECP) de las Naciones Unidas, un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), un Programa de País del PNUD, o un programa o proyecto de desarrollo individual. La información generada por el diagnóstico de capacidades constituye una base clave para formular una respuesta para el desarrollo de capacidades, y los indicadores usados para medir la capacidad sirven de base para la posterior vigilancia y evaluación del desarrollo de capacidades. El diagnóstico de capacidades ofrece una perspectiva completa sobre las capacidades que son cruciales para alcanzar los objetivos de desarrollo de un país. Es un análisis de las capacidades deseadas en comparación con las capacidades existentes y ofrece una forma sistemática de reunir datos e información sobre los activos y las necesidades en términos de capacidades. Si se realiza durante las etapas iniciales de la planificación del desarrollo, el diagnóstico de capacidades ayuda a formular una respuesta para el desarrollo de capacidades que aborda las capacidades que podrían fortalecerse, y optimiza las capacidades existentes que ya son fuertes y están bien arraigadas. Asimismo, puede fijar la línea de base para un proceso continuado de vigilancia y evaluación de los progresos en relación con los indicadores correspondientes y ayuda a crear una base sólida para la planificación a largo plazo, la implementación y la sustentabilidad de los resultados. (Colville, 2008)

La Figura 1 ilustra el proceso a través del cual el PNUD apoya el desarrollo de capacidades y el papel clave que juega el diagnóstico de capacidades.



Figura 1: Proceso de desarrollo de capacidades del PNUD

Fuente: Fuente especificada no válida. (Colville, 2008)

Se debe de llevar a cabo diagnósticos de capacidades de manera sistemática y rigurosa, pero a la vez flexible y adaptable, que se basa en una revisión de diagnósticos de capacidades, herramientas de diagnóstico y estudios de casos, así como numerosas aplicaciones en diferentes países del mundo, y que se ha enriquecido, además, gracias a consultas a colegas en el terreno y organismos asociados. La Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD no es una receta y se puede utilizar en diversos contextos para ajustarse a diferentes propósitos. (Colville, 2008)

Según el autor (Colville, 2008) esta Metodología está conformada por los siguientes componentes:



- Marco para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD
- Un proceso para llevar a cabo un diagnóstico de capacidades.
- Herramientas de apoyo.

Las características clave de la metodología.

- Una estructura para los debates sobre la escala y alcance del diagnóstico de capacidades y, en términos más generales, sobre el programa de desarrollo de capacidades.
- Un proceso sistemático para diagnosticar los activos y necesidades en términos de capacidades y para formular una respuesta para el desarrollo de capacidades.
- Recursos y herramientas de apoyo al diagnóstico de capacidades que incluyen contenido para diagnosticar las capacidades funcionales así como los puntos de entrada y los problemas centrales. (Colville, 2008)

La metodología se diferencia de muchas otras metodologías de diagnóstico, porque:

- Se centra en la capacidad y no, por ejemplo, en el diseño institucional, los roles funcionales y las responsabilidades, o en un análisis de riesgos.
- Se hace hincapié en el vínculo entre el diagnóstico de capacidades y la respuesta para el desarrollo de capacidades, con lo que crea el escenario para pasar del análisis a la acción.
- Se crea indicadores para el desarrollo de capacidades y puntos de referencia para medir los avances. Fuente especificada no válida. (Colville, 2008)

Los diagnósticos de capacidades se pueden utilizar para abordar los problemas de capacidad en los tres niveles de las capacidades. La Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD se adapta específicamente a los niveles del



entorno favorable y las organizaciones. Estos dos niveles de las capacidades se analizan más adelante en el apartado titulado “Puntos de entrada”. Generalmente, los diagnósticos individuales se llevan a cabo dentro del contexto del diagnóstico de una organización y no se abordan en detalle en la presente Nota. Si bien los diagnósticos de capacidades pueden ser realizados por y para diferentes comunidades. (Colville, 2008)

a. **Cuándo realizar un diagnóstico de capacidades**

El autor (Colville, 2008) manifiesta que los diagnósticos de capacidades se pueden realizar en diferentes etapas de los ciclos de planificación o programación, como por ejemplo:

- Preparar las estrategias y planes de desarrollo nacionales, sectoriales y locales.
 - Realizar la ECP y preparar el MANUD y el Programa del País del PNUD.
 - Formular programas y proyectos en respuesta a las dificultades en términos de capacidades.
 - Gestionar revisiones de cualquiera de las actividades precedentes.
- (Colville, 2008)

b. **Al preparar las estrategias y planes de desarrollo nacionales, sectoriales y locales:** Los diagnósticos de capacidades proveen valiosa información a las estrategias y planes nacionales, sectoriales y locales para la reducción de la pobreza. Pueden generar un panorama general de las prioridades para el desarrollo de capacidades en el entorno favorable y en organizaciones individuales que operan en diferentes sectores, y también pueden ayudar a lograr consensos respecto de las prioridades. Al vincular los diagnósticos de capacidades a las estrategias y planes de desarrollo, por lo general no es posible crear un mapa de correspondencia biunívoca entre una brecha de las capacidades y un efecto de desarrollo deseado. (Colville, 2008)



2.2.7. Relaciones internas.

La comunicación interna es el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación. Todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes. La International Communication Association (ICA) realizó una investigación a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba realizando la comunicación interna en diferentes empresas. (Castillo, 2006)

Para el autor (Castillo, 2006) menciono los resultados de estos estudios los cuales son los siguientes:

- La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones, y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes. (Castillo, 2006)
- “Cuando más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección”. (Castillo, 2006)
- Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección. (Castillo, 2006)
- “La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave”. (Castillo, 2006)



- Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada. (Castillo, 2006)
- “Aunque los trabajadores se encuentren generalmente satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información cara a cara, especialmente de la alta dirección”. (Castillo, 2006)
- Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de la comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal; pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el input, las recompensas y las oportunidades de ascenso. (Castillo, 2006)
- “Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas”. (Castillo, 2006)
- “No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación”. (Castillo, 2006)
- Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor; las relaciones interpersonales, en definitiva, son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los



empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor feedback. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran. (Castillo, 2006)

2.2.8. Pensamiento estratégico

Los planes estratégicos son procesos de reflexión por parte del conjunto de agentes interesados en un proceso concreto mediante el cual definen el futuro que desean desarrollar, las bases sobre las que sustentarlo, y proyectos concretos a ejecutar a lo largo del horizonte temporal definido. La ciudad es un campo idóneo para aplicar este pensamiento que por definición, trasciende del documento propiamente dicho, para convertirse en un proceso continuo, basado en la concertación de las administraciones y el consenso de los agentes sociales. El plan estratégico no pretende usurpar ningún aspecto estructurante o legitimador del planeamiento urbanístico, simplemente lo enriquece como reflexión previa o como inductor para la corrección de las disfunciones detectadas en su aplicación. (Hall, 2000)

El característico análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que definen la acción estratégica, aporta una eficacia perdida por el rígido discurso del urbanismo convencional. Probablemente, una de las claves del éxito del planteamiento estratégico puede residir en la ausencia de un discurso legitimador de intereses económicos de forma específica, aspecto inherente a la práctica urbanística habitual. El carácter participativo, que permite el intercambio de puntos de vista muy diversos y facilita la búsqueda de soluciones racionales consensuadas. La amplitud de sus posibles contenidos lo convierte en un lugar para abordar estudios, plantear proyectos y desarrollar programas cuyas iniciativas proceden de sectores restringidos, que en principio tienen capacidad limitada para llevarlos a cabo; en esta situación podríamos encontrar el desarrollo de proyectos relacionados con la Agenda 21, procesos de regeneración comercial, programas asistenciales. Estas actuaciones no sólo pueden desarrollarse, sino que deben



reforzarse con otras, dentro de líneas estratégicas, de modo que se potencien entre ellas y provoquen sinergias más poderosas. (Koernoev, 2001)

2.2.9. Liderazgo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc, los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo. Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 A.C), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 A.C. (Estrada, 2007)

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar. (Giraldo & Naranjo, 2014)

El autor (Estrada, 2007) nos da algunos aportes de diferentes filósofos con respecto al liderazgo:

- “Confucio en el siglo VI a.c. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”



- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”
- En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración. (Estrada, 2007)

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 D.C que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos. (Daft, 2006)

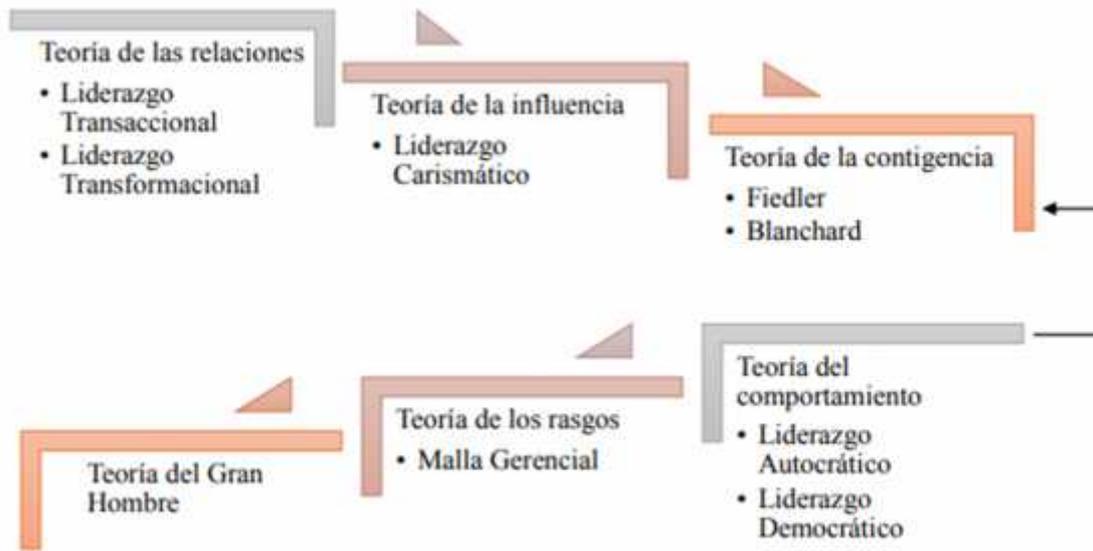


Figura 2: Evolución de las teorías de Liderazgo (Daft, 2006)

2.2.10. Motivación

La motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar esto puede traducirse a una necesidad o impulso que se presenta o activa en cada persona, asimismo, mencionan que en el trabajo la motivación es la combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos, es decir si el trabajador sabe lo que lo motiva, habrá mayores posibilidades para que alcancen sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización sabe motivar al personal, se notará el incremento de la productividad. También la motivación es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso al actuar puede provocar un estímulo externo, que proviene del ambiente, o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo que se asocia con el sistema de cognición del individuo. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Charaja & Mamani, 2013)

Para (Chiavenato, 2000) existen tres premisas que explican el comportamiento humano las cuales son:



- a. El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos, es decir tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.
- b. El comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. (Chiavenato, 2000)

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. (Charaja & Mamani, 2013)

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:



- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés. (Charaja & Mamani, 2013)

2.2.11. Inteligencia emocional.

“Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”. (Goleman D. , 1995)

La Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio. (Carrion, 2001)

La capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones, y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. La Inteligencia Emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, la experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas. (Nava, 2006)

Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la



inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso. (Cooper & Sawaf, 2004)

Los componentes de la inteligencia emocional se han agrupado bajo el desarrollo personal y el desarrollo social. Cuando hablamos del desarrollo personal nos referimos a las capacidades que dependen de uno mismo e influyen significativamente en la inteligencia emocional, las cuales son el autoconocimiento, la motivación, la autoestima, el pensamiento positivo y el control de impulso. (Medinilla, 2009)

El autor (Medinilla, 2009) explica brevemente en que consiste cada una de estas capacidades:

- **Autoconocimiento:** consiste en conocernos a nosotros mismos, saber quiénes somos, darnos cuenta de qué sentimos en cada circunstancia y cuáles son nuestras reacciones habituales. La aceptación y conocimiento de uno mismo son pilares fundamentales de la inteligencia emocional. (Medinilla, 2009)
- **Motivación:** es la necesidad o deseo que lleva a las personas a ponerse en marcha para conseguir sus objetivos. Esta capacidad de motivación puede ser interna (proviene de nosotros) o externa (de otras personas). Lo más conveniente es que los niños aprendan a actuar motivados por razones internas, aun así, se debe alcanzar dándose un aprendizaje con personas que les dirijan hacia sus metas (los padres fundamentalmente), por lo que la motivación externa tiene gran importancia en el aprendizaje de la motivación interna. (Medinilla, 2009)
- **Autoestima:** Depende fundamentalmente del concepto que cada uno tiene de sí mismo, pero también de lo que el ambiente y las personas con las que se relaciona le transmiten, es decir, de lo que los demás piensan y esperan de él. La formación de la autoestima se inicia con el nacimiento del niño y se va



desarrollando hasta la edad adulta, pero puede cambiar por influencia de algún acontecimiento. Para ser inteligente emocionalmente e necesita una valoración positiva y realista de uno mismo. (Medinilla, 2009)

- **Pensamiento positivo:** se puede resumir con la frase “todo depende del cristal con que se mire”. Es la capacidad de elegir ver el vaso medio lleno, pese a las dificultades, tener la habilidad de ver el lado positivo de las cosas, rescatar las “pepitas de oro de dentro del lodo”, en vez de optar verlo medio vacío. Esta actitud es fundamental para el éxito, ya que lo que pensamos acerca de cómo ocurrirán las cosas influye en el resultado final. Los optimistas piensan que sus fracasos se deben a factores sobre los que pueden intervenir para producir cambios, por lo que si algo les sale mal, la próxima vez lo intentarán hacer mejor. Por el contrario los pesimistas opinan que sus fracasos son consecuencia de ciertas circunstancias que escapan a su control, por lo tanto, deducen que no lo pueden cambiar. En resumen, mostrarnos con una actitud positiva y de confianza en nuestras capacidades, puede motivarnos para hacer las cosas lo mejor que sepamos. (Medinilla, 2009)
- **Control de impulsos:** manejar nuestras reacciones ante las diferentes emociones. Con esto no nos referimos que debamos reprimir las emociones, sino que se pueden modular/ajustar cuando no son apropiadas para la situación en la que nos encontramos. Los padres, igual que en las demás capacidades de la inteligencia emocional, pueden ayudar a que este ajuste se lleve a cabo con éxito. (Ayudarle a controlar las rabietas puede ser el primer paso para que aprenda a manejar su ira o frustración). (Medinilla, 2009)
- **Autonomía:** es la capacidad de actuar siguiendo unas normas que el niño se impone a sí mismo sin guías externas. Podemos desarrollar su autonomía dejándoles actuar de forma independiente, permitiéndoles experimentar y equivocarse, lo cual les llevará directamente a ser personas que se podrán



valer por sí mismas. Esto, a su vez, afectará positivamente a su autoestima, puesto que se sentirán con capacidad de hacer las cosas. (Medinilla, 2009)

- **Empatía:** es la capacidad para entender las emociones y sentimientos de los demás, para escucharles y ayudarles. Para llegar a ser empáticos, lo primero es conocerse a uno mismo y comprender nuestras propias emociones, así podremos reconocer las de los demás y saber por lo que están pasando, lo cual no significa que tengamos que sufrir como lo está haciendo la otra persona, sino entender su sufrimiento. (Medinilla, 2009)
- **Solución de conflictos:** aprender a solucionar conflictos con éxito es fundamental para el desarrollo de la inteligencia emocional y para ello, es necesario escuchar y comprender los motivos de los demás con el fin de identificar sus emociones para así tenerlas en cuenta para poder llegar a una solución satisfactoria para todos. (Medinilla, 2009)
- **Habilidades de comunicación:** es la manera en la que transmitimos nuestras emociones, sentimientos y opiniones a los demás. En estas habilidades de comunicación se incluyen: la escucha activa, habilidad para expresar nuestras opiniones (asertividad), capacidad de decir que no y la coherencia de la comunicación no verbal, además se consideran habilidades necesarias para establecer y mantener cualquier tipo de relación con otras personas, por lo que es fundamental para el desarrollo de la inteligencia emocional dentro del entorno social. (Medinilla, 2009)

2.2.12. Comunicación.

Comunicar es entrar en contacto con otro, hacerlo partícipe de lo que uno sabe. La comunicación es, pues, un acto social. Y los seres humanos, como los animales, sentimos la necesidad de comunicarnos. Pero mientras la comunicación animal es restringida: sus señales remiten siempre a los mismos contenidos: aviso de peligro, comida...; los humanos vivimos enredados en un universo de signos. En



todo momento desciframos señales, que nos permiten comprender y representar la realidad y organizar nuestra vida social. Para la comunicación nos servimos de las lenguas naturales, pero utilizamos también otros procedimientos. Si necesitamos que alguien realice una determinada acción podemos hablarle o escribirle una carta; en otros casos, bastará con un simple movimiento de cabeza o un gesto de la mano. Por tanto, en el interior de las sociedades humanas conviven sistemas de comunicación muy diversos en cuanto a sus características y posibilidades. El más importante de ellos es, sin duda, la lengua propia de cada comunidad. (Pomareda & Zambrano, 2013)

En esta unidad estudiaremos el proceso comunicativo y la incidencia de sus elementos tanto en la forma como en la correcta interpretación de los mensajes. Después, el signo y su clasificación para llegar al lenguaje como sistema de signos y como base de la interacción social humana. Finalmente, veremos el lenguaje como soporte de la información, que hoy se nos ofrece más abundante y más indiscriminada que nunca. Se hace necesario, pues, saber elegir. (Pomareda & Zambrano, 2013)

2.2.13. Justicia distributiva.

El concepto más simple y más directo de lo correcto, y por ende de justicia, sería, qué duda cabe, el de maximizar el bien. Esto supone un conocimiento previo de lo que es bueno, pero podemos estimar que el bien ya está dado por los intereses de individuos racionales. Entonces, tal como el principio de la opción individual es el de obtener el mayor bien propio, de adelantar lo más posible el propio sistema de deseos racionales, así el principio de la opción social es el de realizar el mayor bien (definido del mismo modo) colectivo de todos los miembros de la sociedad. Llegamos al principio de utilidad de manera natural: por este principio una sociedad está correctamente ordenada, y es por ende justa, cuando sus instituciones están dispuestas de tal modo que realicen la mayor suma de satisfacciones. (Rawls, 2016)



2.2.14. Integración social.

Cambios mutuos tanto por parte del sujeto como de la sociedad. Supone la contribución de los afectados y de la comunidad para lograr una equiparación de oportunidades, que permita la igualdad y plena participación de las personas con problemas de drogodependencias en la vida y el desarrollo social. (SENDA, 2017)

Por lo tanto, “la integración social, no sólo refiere a la persona que necesita o requiere ser integrada, es también un concepto interactivo que implica cambios mutuos tanto por parte de la propia persona, como de la sociedad”. (SENDA, 2017)

- Supone la contribución de los afectados y de la comunidad para lograr una equiparación de oportunidades, que permita la igualdad y plena participación de las personas con problemas de consumo problemático de sustancias en la vida y el desarrollo social.
- Por equiparación de oportunidades se entiende el proceso mediante el cual los diversos sistemas de la sociedad se ponen a disposición de todas las personas, especialmente de aquellas con desventaja social, como lo son quienes han vivido un problema de consumo de sustancias.
- La IS se entiende como el resultado del itinerario de recuperación de una persona; como un proceso de ajuste y sensibilización entre la sociedad y la persona afectada por el consumo.
- Itinerario personal, con diferentes niveles de intensidad, que dependerá de los capitales de recuperación de cada persona, con el fin de que ésta se desarrolle y participe plenamente de su contexto social y cultural, siendo aceptada y considerada como ciudadano sujeto de derechos y deberes. (SENDA, 2017)



2.3. Bases teóricas de desempeño laboral.

2.3.1. Definición de desempeño

“El desempeño es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas”. (Gómez & Balkin, 2003).

“El desempeño es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el rendimiento, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, más que cuando las metas son fáciles”. (Robbins S. , 2004)

2.3.2. Definición de desempeño laboral

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos; otros autores, consideran otras características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Chiavenato, 2000)

Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins & Coulter, 2013)

Las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren



de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013)

La motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo”. El desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Vargas, 2015).

Plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. El desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son los siguientes. (Romero & Urdaneta, 2009)

2.3.3. Evaluación de desempeño

Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. (Ivancevich, 2005)

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de



ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Chiavenato, 2000)

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento. (Aguirre, 2000)

“Por otro lado, la evaluación del desempeño es importante en la organización debido a que proporciona a la empresa los ejes para adentrarse en un camino de competitividad a nivel empresarial como de mercado”. (Guevara, 2016).

2.3.4. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Sum, 2015)

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual. (Sum, 2015)

- a. Resultados de las tareas individuales:** Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de



las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto. (Sum, 2015)

- b. Conductas:** En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual. (Sum, 2015)
- c. Rasgos:** Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral. (Sum, 2015).

2.3.5. Factores que influyen en el desempeño laboral.

a. Satisfacción en el trabajo

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de



los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Quintero, Africano, & Faria , 2008)

b. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Quintero, Africano, & Faria , 2008)

c. Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura de producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus



integrantes, lo que conduce a considerar que la que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Quintero, Africano, & Faria , 2008)

d. Capacidad el trabajador

La capacitación del trabajador, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente porque casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. (Quintero, Africano, & Faria , 2008)

2.3.6. Dimensiones del desempeño laboral

a. Productividad laboral

Es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así. (D'Alessio, 2012),

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render, 2007).



“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gonzales, 2013).

La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad. (Gaither & Frazier, 2005)

b. Eficacia

“Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Coilter, 2008).

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva, 2008).

La eficacia “es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade , 2008).

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2008).

La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Idalverto, 2008)

La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz, Eficacia, 2008)



c. Eficiencia laboral

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2000).

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Wehrich, 2010).

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Coulter, 2010).

La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2008).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. (Da Silva, 2008)

La efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. (Mejía, 2015),

2.3.7. Criterios de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes. Así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la



organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz. (Sum, 2015).

2.3.8. Administración del desempeño

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño. Se trata de los del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. (Sum, 2015)

La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo. (Sum, 2015).

2.3.9. El desempeño laboral en el contexto gerencial

En la práctica de la gestión del talento humano existen una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral (ocupacional). Sin embargo, en esta investigación se consideró lo propuesto por Chiavenato quien plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo. (Chiavenato, 2005)

Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como



acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares. Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo y, en este caso, del desempeño de las autoridades en las universidades nacionales experimentales, es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones, así como los roles que deberían ejercer como gerentes en sus instituciones. (Chiavenato, 2005)

En este sentido, podemos decir que “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la organización, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002)

2.3.10. Factores del desempeño laboral

Existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

a. Factores internos.

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas;



mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. (Vargas, 2015)

- Factores duros La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros. (Vargas, 2015)
- Factores blandos. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad. Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los



costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros. (Vargas, 2015).

b. Factores externos.

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. (Centeno, 2017)

Para (Centeno, 2017) existen diferentes factores externos los cuales se tienen los siguientes:

- **Ajustes estructurales:** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura. (Centeno, 2017)
- **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial. (Centeno, 2017)
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales. (Centeno, 2017)



- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia. (Centeno, 2017)
- Administración pública e infraestructura. “Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad”. (Centeno, 2017)

2.3.11. Teorías de la satisfacción laboral

“La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías”. (Vargas, 2015).

a. Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos



tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales. (Vargas, 2015).

b. Teoría del grupo de referencia social.

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción. (Vargas, 2015).

c. Teoría de la discrepancia.

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo. (Vargas, 2015).

d. Teoría de los eventos situacionales.

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales: Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la



compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-valoradas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas. Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización. (Vargas, 2015).

2.4. Hipotesis de investigación

2.4.1. Hipótesis General

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018

2.4.2. Hipótesis Especifica

- a. Las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 son deficientes.
- b. El desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 es deficiente.

2.5. Variables

2.5.1. Identificación de variables

- a. Habilidades gerenciales
- b. Desempeño laboral

2.5.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Habilidades gerenciales	Definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. (Whetten & Cameron, 2011).	La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva.	Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diagnostico - Relaciones internas - Pensamiento estratégico - liderazgo
			Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Inteligencia emocional - Comunicación - Justicia distributiva
			Grupales	<ul style="list-style-type: none"> - Integración social - Solución de conflictos - Confiabilidad - Poder de influencia
Desempeño laboral	El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000).	El adecuado desempeño laboral se mide a través de la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral. Los cuales contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del trabajador - Nivel de producción del personal - Cumplimiento de las metas del trabajador
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del nivel de calidad de trabajo - Metas logradas - Cumplimiento de las tareas asignadas - Conocimiento dentro del puesto de trabajo
			Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad del personal - Nivel de conocimientos técnicos - Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo - Nivel de adaptabilidad del trabajador

Fuente: Elaborado en base al soporte de las bases teóricas.



2.6. Definición de términos básicos

- a. **Gerente:** Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Tomas decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. Según esta definición, las empresas de manufactura y servicios son organizaciones, igual que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, departamentos de policía y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de alcanzar las metas de dichas organizaciones, son los gerentes (aunque en ocasiones se les llama administradores, en especial en las organizaciones sin fines de lucro). (Robbins & Judge, 2009).
- b. **Liderazgo:** El liderazgo lleva consigo un alto nivel de eficiencia. Si bien es cierto que no se puede dar una definición exacta, se pueden encontrar tantas definiciones como escuelas de liderazgo existan. Hoy en día la sociedad es más compleja y por ello exige verdaderos líderes, capaces de motivar a sus colaboradores y llevar sus empresas al logro de los resultados esperados. El mundo de hoy necesita líderes que puedan ir más de la mera capacitación técnica, el líder también debe tener habilidades administrativas y habilidades humanas, el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplio sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe que esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (sino lo conoce, no puede proyectar la empresa). (Robbins & Judge, 2009).
- c. **Comunicación:** La comunicación es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75% de su tiempo. Esta actividad guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas y en la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar sobre la base de



la información que posee. Quien maneje la información, está dando pasos seguros hacia el éxito. No se puede olvidar que la comunicación entra y sale de la persona, recibe información del entorno, la analiza, la procesa y la regresa al entorno. “El líder debe desarrollar habilidades gerenciales que le permitan mantener una buena comunicación con su entorno” (García, 2006).

- d. Manejo de estrés:** Los constantes cambios que se presentan a diario en el entorno y la falta de preparación para enfrentarlos crean situaciones de crisis que dan paso a la “enfermedad” más común de los últimos años: el estrés, que “simplemente es la respuesta negativa del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona” (Zepeda, 1999).

El estrés es una respuesta del ser humano ante una situación física o psicológica, con manifestaciones físicas, mentales, emocionales ante cambios personales, sociales, culturales o laborales. Esta respuesta depende tanto de las demandas de la situación, como de los recursos con los que cuenta el individuo para afrontar dicha situación. “El estrés es provocado por la forma como reaccionamos ante las situaciones y sucesos de la vida que por los mismos estresares” (Martínez, 2004).

- e. Manejo del tiempo:** Durante los últimos años, el tiempo ha logrado influir mucho en el comportamiento laboral de las personas. Vemos cómo la globalización trajo consigo el rompimiento de las barreras de la comunicación, haciendo el mundo más competitivo. “En la medida que el líder pueda aprender a manejar las interrupciones, las prioridades, la postergación y los conflictos que genera el inadecuado manejo del tiempo, más éxito tendrá en el futuro”.

No interesa cuantas actividades se tengan. Si usted es un buen líder del tiempo, logrará ejecutar todas sus tareas. En vez de perder tiempo quejándose, organícese y no piense en pretextos. La gestión del tiempo es una tarea que se adquiere con la práctica, además que se desarrolla a lo largo de toda la vida. (Ménard , 2004).



2.7. Marco Institucional

2.7.1. Antecedentes

Este Centro se construyó después de aquel fatídico Terremoto del 21 de mayo de 1950; quien ayudo en este momento de desgracia fue la hermana República de Chile con medios económicos para la construcción de un centro materno infantil, de allí su nombre Bernardo O'Higgins,, en los terrenos cedidos por la Sociedad de Beneficencia pública del Cusco.

Como Centro Materno Infantil funciono de 10 a 12 años, luego la infraestructura fue utilizada como oficinas administrativas del Ministerio de Salud y por último como oficinas de la Cuarta Región Militar.

En 1980 las señoras del Comité Cívico Femenino de Desarrollo del Cusco integrada por matronas distinguidas representantes de las diferentes instituciones de la ciudad, conmovidas por la morbilidad, mortalidad y desnutrición de la niñez y mortalidad materna por esta zona del país, es así que con la Presidenta: Sra. Mery Castillo de Cuzmar recuperaron este lugar para los fines que al principio fue creada de atender en forma integral al niño, la madre y a la familia.

El 11 de Abril de 1981 abría sus puertas como Centro Pediátrico la que se rémora para su aniversario.

La Señora Mery Castillo tuvo que dejar el cargo por la fragilidad de su salud dejando la posta a la Sra. Maruja Guillén de Escobar quien junto con todas las integrantes han apoyado moral y materialmente en el desarrollo de esta institución.

Y siguiendo el camino trazado por el comité cívico tenemos a la presidenta Sra. Hilda Gibaja de Aragón y a la actual Carmen Dora Delgado de De la Colina.



- **Misión**

La Red de Servicios de Salud Cusco Norte, Ejecutora 407, promueve, previene, recupera y rehabilita la salud de la población jurisdiccional, priorizando a los grupos más vulnerables brindando atención integral de salud con calidad, utilizando eficientemente los recursos y comprometiendo la participación activa de los actores sociales.

- **Visión**

La Red Cusco Norte en el año 2021, somos una institución saludable que tiene bajas tasas de morbilidad, especialmente de la población materno infantil, donde la población goza de una mejor calidad de vida en entornos saludables, conoce y ejerce sus deberes y derechos ciudadanos en salud, y accede a servicios de salud que brindan una atención integral con calidad, equidad, enfoque de género e interculturalidad, donde el estado, sociedad civil y sector privado en el marco de la descentralización, trabajan participativamente y concertadamente, contribuyendo al desarrollo regional.

2.7.2 Naturaleza Jurídica

La Dirección Ejecutiva de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte es un órgano técnico operativo desconcentrado de La Dirección Regional de Salud Cusco, con personería jurídica de derecho público, tiene a su cargo las funciones específicas en materia de salud, de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación en el ámbito de su competencia.



2.7.3 Base Legal

La base legal de la red de servicios de salud Cusco - Norte es :

- La Constitución Política del Perú.
- Ley N°26842 Ley General de Salud.
- Ley 27680, Ley de Reforma Constitucional, del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización.
- Ley 27783, Ley de Bases de la descentralización.
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias Leyes N°s. 27902, 27867, 28968, 29053.
- Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo 030-2002-PCM.
- Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, modificada con la Ley 28496 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo 033-2005-PCM.
- Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Decreto Supremo N° 077-2006-PCM, Establece las disposiciones relativas al proceso de transferencia de la gestión de la atención primaria de salud a las municipalidades provinciales y distritales. Lima, 13 de octubre de 2006.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM. Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) por parte de las entidades de administración pública. Lima, 21 de julio de 2006.
- Decreto Supremo N°1153-2013 Ley de la Reforma de Salud.
- Ordenanza Regional N°046-2013-CR/GRC.CUSCO. de aprobación del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional del Cusco.
- Resolución Ministerial N° 122-2001-SA/DM. Lineamientos para la conformación de redes de salud. Lima, 26 de febrero 2001.
- Resolución Ministerial N° 443-2001-SA/DM. Lineamientos para la organización de las Microredes. Lima, 26 de julio del 2001. 16. Resolución Ministerial N° 405-2005/MINSA. Reconocen que las Direcciones Regionales de Salud constituyen la única autoridad de salud en cada Gobierno Regional. Lima, 30 de mayo de 2005

2.7.4. Organigrama

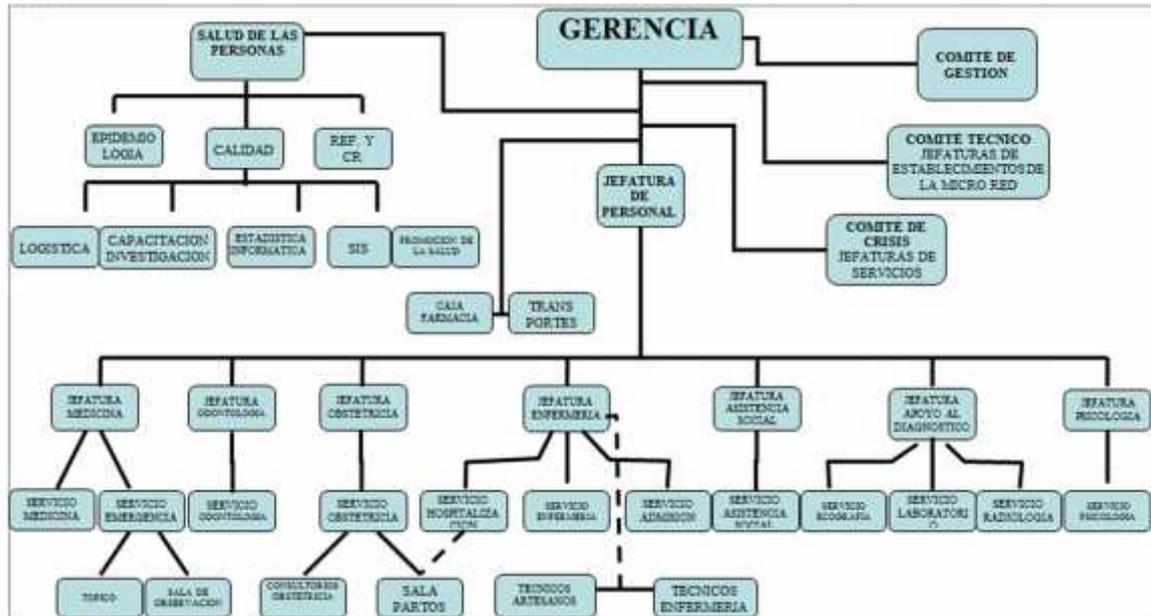


Figura 3: Organigrama

Fuente: “Red de servicios de salud Cusco-Norte”



CAPÍTULO TERCERO

MÉTODO

3.1. Alcance de la investigación.

El presente reporte de investigación es de alcance descriptivo y correlacional, es decir primero se han descrito las dos variables de estudio, para luego establecerse si existe o no existe relación entre las variables.

Es descriptiva porque explican las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo. (Münch & Ángeles, 2009)

En el nivel descriptivo, se conoce, identifica y describe las características esenciales del fenómeno social en estudio, respondiendo las preguntas: ¿Cómo es? ¿Cuáles son? ¿Dónde están? ¿Cuántos son? (Carrasco Díaz, 2013)

Es correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.2. Diseño de investigación.

El diseño empleado ha sido el de tipo no experimental y dentro de esta clasificación el sub tipo es el diseño transaccional o transversal. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)



En este tipo de diseño, este tipo de diseño se utiliza cuando se busca indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único; en este tipo de diseños pretenden indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos. (Hernández & Mendoza, 2018)

3.3. Población

La población de estudio, ha estado conformado por un total de 58 trabajadores que laboran en la Red de Servicios de Salud Cusco Norte.

3.4. Muestra

Puesto que el tamaño de la población es reducido, entonces se ha utilizado el muestreo no probabilístico de tipo censal, es decir todos los integrantes de la población que han aceptado formar parte del estudio, han sido considerados en la muestra de estudio.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

La técnica a empleada ha sido la encuesta

3.5.2. Instrumento

El instrumento ha sido el cuestionario.

Para poder determinar el grado de relación de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018, se encuestó a 58 trabajadores en el que se consideró 38 ítems distribuidos de la siguiente manera:



Tabla 2

Distribución de los ítems del cuestionario para variable Habilidades Gerenciales.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades gerenciales	Personales	- Capacidad de diagnóstico	1,2,3,4 5,6,7,8
		- Relaciones internas	
		- Pensamiento estratégico	
		- Liderazgo	
	Interpersonales	- Motivación	9,10,11,12 13,14,15,16 17,18
		- Inteligencia emocional	
		- Comunicación	
		- Justicia distributiva	
	Grupales	- Integración social	19,20,21,22 23,24,25,26
		- Solución de conflictos	
		- Confiabilidad	
		- Poder de influencia	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario para variable Desempeño Laboral.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Desempeño laboral	Productividad laboral	- Eficiencia del trabajador	27,28,29,30
		- Eficacia del trabajador	
		- Nivel de producción del personal	
		- Cumplimiento de las metas del trabajador	
	Eficacia	- Percepción del nivel de calidad de trabajo	31,32,33,34
		- Metas logradas	
		- Cumplimiento de las tareas asignadas	
		- Conocimiento dentro del puesto de trabajo	
	Eficiencia laboral	- Responsabilidad del personal	35,36,37,38
		- Nivel de conocimientos técnicos	
		- Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo	
		- Nivel de adaptabilidad del trabajador	

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3. Escala de medición

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

Tabla 4

Baremación y escala de interpretación para variable Habilidades Gerenciales

Variables	Promedio	Interpretación
Habilidades gerenciales	1,00 – 1,80	Deficiente
	1,81 – 2,60	Malo
	2,61 – 3,40	Regular
	3,41 – 4,20	Bueno
	4,21 – 5,00	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Baremación y escala de interpretación para variable Desempeño Laboral

Variabes	Promedio	Interpretación
Desempeño Laboral	1,00 – 1,80	Deficiente
	1,81 – 2,60	Malo
	2,61 – 3,40	Regular
	3,41 – 4,20	Bueno
	4,21 – 5,00	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados.

3.6.1. Confiabilidad de los instrumentos aplicados.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach para lo cual se consideró el siguiente criterio.

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0,7 entonces el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0,7, entonces el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea

Para obtener el coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó el software SPSS,

Tabla 6

Análisis de confiabilidad del instrumento para medir Habilidades Gerenciales

Dimensión	Alfa de Cronbach
Habilidades personales	0,770
Habilidades interpersonales	0,905
Habilidades Grupales	0,869

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la Tabla 6 que los valores de la prueba de confiabilidad son superiores a 0,7 por lo tanto el instrumento es confiable para medir las habilidades gerenciales.

Tabla 7

Análisis de confiabilidad del instrumento para medir Desempeño Laboral

Dimensión	Alfa de Cronbach
Productividad laboral	0,723
Eficacia	0,758
Eficiencia Laboral	0,644

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la Tabla 7 que los valores de la prueba de confiabilidad son superiores a 0,7 por lo tanto el instrumento es confiable para medir el desempeño laboral.

Tabla 8

Alfa de Cronbach por variable

Variable	Alfa de Cronbach
Habilidades Gerenciales	0,935
Desempeño Laboral	0,821

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 8 se puede evidenciar que el estadístico Alfa de Cronbach es = 0,935 para el instrumento de habilidades gerenciales y es = 0,821 para el instrumento de desempeño laboral, por lo que se puede determinar que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos correspondiente.

Tabla 9

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	38

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. Validación de instrumentos

Los instrumentos antes de ser aplicados, han sido sometidos a juicio de expertos como prueba de validez de contenido.

Tabla 10

Promedio de validación de instrumentos

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	1er VALIDADOR	2do VALIDADOR	3er VALIDADOR
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios	65%	60%	62%
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	78%	70%	75%
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable	85%	75%	82%
Contenido	Actualidad	Es adecuada al avance de la ciencia y tecnología	78%	80%	76%
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad	85%	75%	80%
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación	85%	82%	85%
Estructura	Organización	Existe una organización lógica	75%	81%	81%
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativo	60%	80%	80%
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables	87%	75%	75%
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	80%	85%	87%
Promedios			78%	76%	78%

Fuente: Elaborada propia

3.7. Plan de Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos, han sido procesados y analizados con ayuda del programa SPSS.



- a. Para presentar la descripción se ha utilizado la frecuencia y porcentaje.
- b. Para probar la hipótesis correlacional se ha utilizado el chi cuadrado y el tau b de Kendall.

Valor	Criterio
a.- de 0.00 a 0.19	Muy baja correlación
b.- de 0.20 a 0.39	Baja correlación
c.- de 0.40 a 0.59	Moderada correlación
d.- de 0.60 a 0.79	Buena correlación
e.- de 0.80 a 1.00	Muy buena correlación

La prueba de hipótesis ha seguido el siguiente procedimiento:

Paso 1: Fijación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna.

Paso 2: Elección del nivel de significancia.

Paso 3: Elección del estadístico de prueba

Paso 4: Establecer la regla de decisión

Paso 5: Tomar la decisión

CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS

4.1. Resultados de habilidades gerenciales

4.1.1. Resultados de las dimensiones de las Habilidades gerenciales

Para describir las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo, donde se toma en consideración las dimensiones de las habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, productividad laboral, eficacia y la eficiencia laboral. A continuación se presentan los resultados de la siguiente manera:

Tabla 11

Dimensiones de Habilidades Gerenciales

Categorías	Habilidades Personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	F	%	f	%
Malo	1	1.7%	1	1.7%	8	13.8%
Regular	11	19.0%	11	19.0%	20	34.5%
Bueno	23	39.7%	23	39.7%	26	44.8%
Excelente	23	39.7%	23	39.7%	4	6.9%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

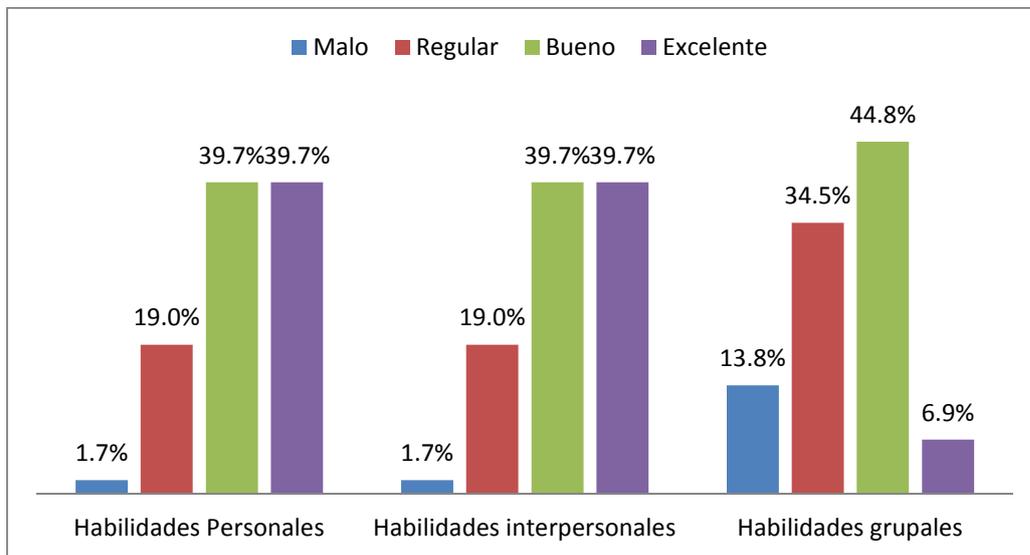


Figura 2: Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales

Interpretación y análisis

En la figura 2 se observa que del 100% del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018, el 39,7% califica como bueno las habilidades personales y otro 39,7% lo califican como excelente, según la escala de interpretación; se puede evidenciar que las dimensiones en cuanto habilidades personales como capacidad de diagnóstico, relaciones internas, pensamiento estratégico y liderazgo son un proceso fundamental para una buen desenvolvimiento dentro de la organización.

También se puede evidenciar que hay otra igualdad de porcentajes del 39,7% en los encuestados que califican las habilidades interpersonales como buena y excelente, mientras que el 1,7% del personal administrativo lo califica como mala, se puede evidenciar que existe un buen manejo tanto en la motivación, inteligencia emocional, la comunicación y la justicia distributiva

En las habilidades grupales se observa que un 44,8% del personal administrativo la califica como bueno mientras que el 6,9% lo califica como excelente, según la escala de interpretación, ello se debe a que el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud no considera muy importante la integración social, la confiabilidad y el poder de

influencia, conseguir objetivos lo cual ello provoca que el personal manifieste sus habilidades de manera adecuada.

4.1.2. Resultados de la variable habilidades gerenciales

Tabla 12

Habilidades gerenciales

Categorías	f	%
Malo	5	8.6
Regular	21	36.2
Bueno	27	46.6
Excelente	5	8.6
Total	58	100.0

Fuente: Elaboración propia

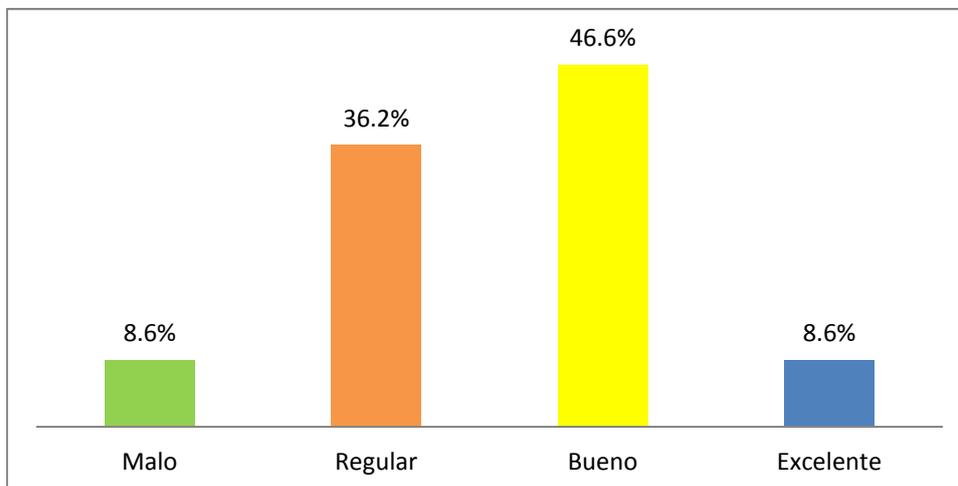


Figura 3: Indicadores de la dimensión de las habilidades gerenciales

Interpretación y análisis:

Con respecto a la figura 3, se puede evidenciar que el 46,6% del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 califican



como bueno las habilidades gerenciales, mientras que el 8,6% del personal administrativo la califica excelente así también un 8,6% del personal considera que es mala.

4.1.3. Comparación Promedio de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales

Tabla 13

Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales

	Promedio	Interpretación
Habilidades personales	3,88	Buena
Habilidades interpersonales	3,26	Regular
Habilidades grupales	3,36	Regular
Habilidades gerenciales	3,48	Buena

Interpretación y análisis

En la Tabla 13, de la comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales se observa que la variable habilidades personales representa un 3,88 el cual es considerada como buena seguidamente de las habilidades gerenciales representada por 3,48 la que se considera como buena, las habilidades grupales, representadas por 3,36 la que señala que se lleva a cabo de manera regular y finalmente las habilidades interpersonales representada por 3,26 que también se encuentra de manera regular.

Por lo tanto se aprecia que los resultados muestran como buena a las habilidades gerenciales sin embargo la dimensión de habilidades personales es la que representa mayor índice debido a que el personal hace uso y pone en práctica gran parte de sus habilidades, conocimientos, dentro de la Red de servicios de Salud Cusco - Norte.

4.2. Desempeño laboral

4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Para describir el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte año 2018. Se consideró las dimensiones de productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 14

Resultados de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Categorías	Productividad laboral		Eficacia		Eficiencia Laboral	
	f	%	f	%	f	%
Malo	1	1.7%	3	5.2%	2	3.4%
Regular	13	22.4%	6	10.3%	17	29.3%
Bueno	40	69.0%	30	51.7%	25	43.1%
Excelente	4	6.9%	19	32.8%	14	24.1%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

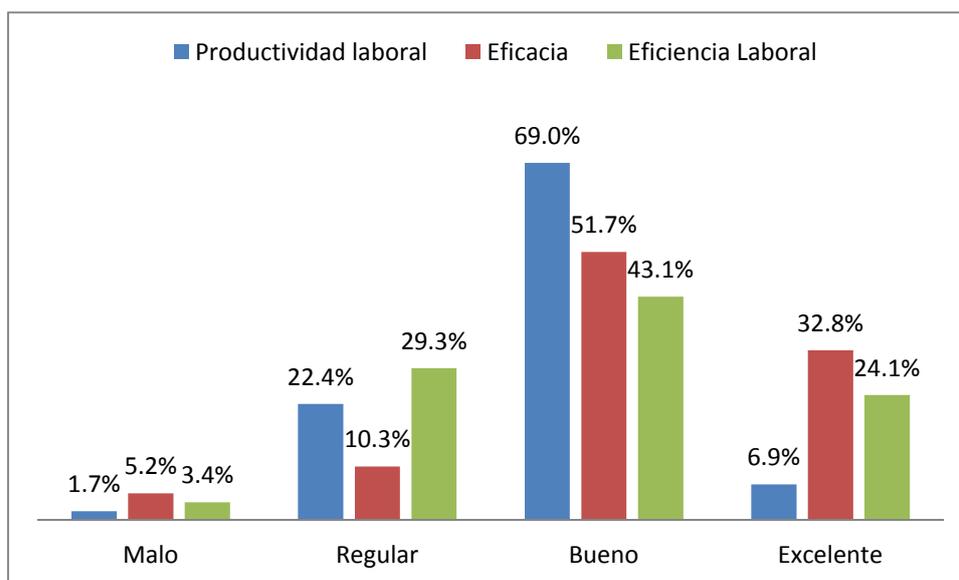


Figura 4: Indicadores de la dimensión de desempeño laboral



Interpretación y análisis

Se evidencia en la Figura 4, que del total del personal administrativo encuestado en la red de servicios de salud Cusco Norte año 2018, el 69,0% considera que existe productividad laboral, mientras que el 1,7% del personal considera la productividad laboral mala, por lo que se puede evidenciar que hay una cantidad mínima de personal que no se preocupa por ser productivo.

De igual manera, en la Red de Servicios de Salud Cusco Norte año 2018, el 51,7% del personal administrativo califican el indicador de eficacia como bueno, mientras que el 5,2% califica como malo, es decir existe un porcentaje mínimo en cuanto al personal administrativo que no es eficaz en su labor.

Así mismo se observa que del 100% del personal administrativo encuestado en la red de servicios de salud Cusco Norte año 2018, el 43,1% califica el indicador de eficiencia laboral como bueno, mientras que el 3,4% del personal administrativo considera la eficiencia laboral como malo, ello quiere decir que una parte del personal administrativo no es eficiente en cuanto a sus labores profesionales.

4.2.2. Resultados de la variable desempeño laboral.

Tabla 15

Desempeño laboral

Categorías	f	%
Malo	1	1.7
Regular	10	17.2
Bueno	41	70.7
Excelente	6	10.3
Total	58	100.0

Fuente: Elaboración propia.

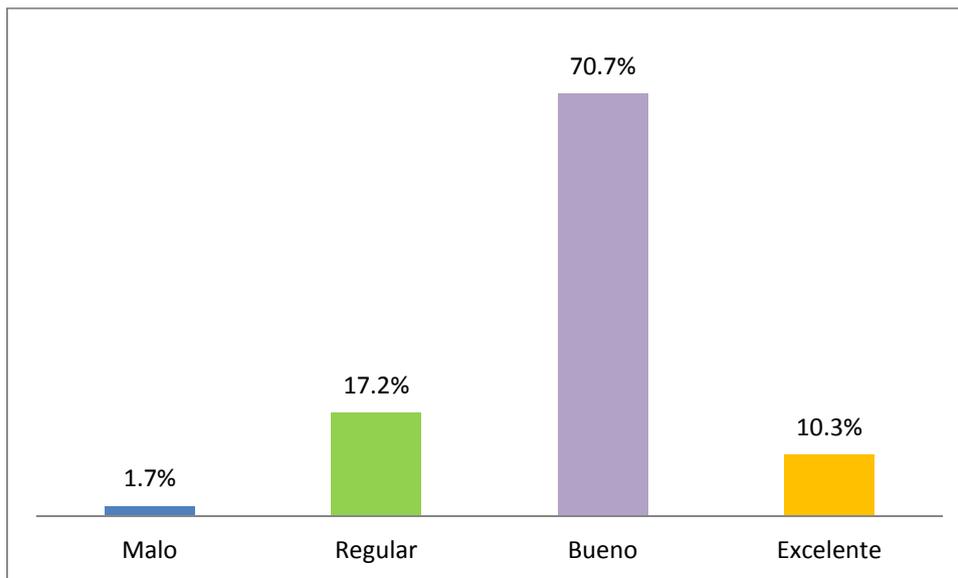


Figura 5: Indicadores de la dimensión de desempeño laboral

Interpretación y análisis:

En la figura 5 se aprecia que del 100% del personal administrativo encuestado en la red de servicios de salud Cusco Norte año 2018 el 70,7% considera el desempeño laboral bueno, mientras que el 1,7% de encuestados consideran al desempeño laboral malo, entonces existe un porcentaje mínimo que no toma interés en realizar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Tabla 16

Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral

	Promedio	Interpretación
Productividad Laboral	3,62	Buena
Eficacia	3,87	Buena
Eficiencia laboral	3,71	Buena
Desempeño Laboral	3,73	Buena

De la comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral, presentada en la Tabla 16, se observa que la eficacia tiene un promedio de 3,87 lo cual indica que existe una buena eficacia, de igual manera podemos observar que las dimensiones de eficiencia laboral cuentan con un promedio de 3,71, el desempeño laboral un promedio de 3,73 y finalmente la productividad laboral con un promedio de 3,62 lo que señala que es posible que se oriente a un promedio de personal regularmente con eficiencia laboral ya que el personal administrativo no está orientado a esforzarse por lograr mayor eficiencia en el trabajo

4.3. Resultados para la correlación entre las dimensiones de la variable habilidades gerenciales con la variable desempeño laboral.

Para determinar la relación de la variable desempeño laboral con las dimensiones de la variable habilidades gerenciales del personal administrativo de la Red de servicios de salud Cusco Norte año 2018, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:



- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

De igual manera, para determinar la relación directa y significativa entre la variable desempeño laboral con las dimensiones de la variable habilidades gerenciales, se consideró el estadístico Tau b de Kendall. (Mondragón Barreda, 2014)

4.3.1. Las habilidades personales y el desempeño laboral

Hipotesis Nula: Las habilidades personales no se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Hipotesis Alterna: Las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Tabla 17

Habilidades personales y desempeño laboral

Habilidades Personales	Desempeño Laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	1	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%
Regular	0	0.0%	5	8.6%	6	10.3%	0	0.0%	11	19.0%
Bueno	0	0.0%	3	5.2%	19	32.8%	1	1.7%	23	39.7%
Excelente	0	0.0%	2	3.4%	16	27.6%	5	8.6%	23	39.7%
Total	1	1.7%	10	17.2%	41	70.7%	6	10.3%	58	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 69,966									p = 0,000	
Tau b de Kendall = 0,403									p = 0,001	

Interpretación y análisis:

Como $p=0,000$, esto quiere decir que la significancia de $p<0,05$, habiendo realizado la prueba estadística del Chi cuadrado, se afirma que estadísticamente existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte. Determinando así el nivel de asociación mediante la prueba Tau b de Kendall = 0,403 con una significancia de 0,001; por lo que se evidencia que existe una correlación moderada; por lo que las habilidades personales es bueno con el 32.8% y el desempeño laboral de la misma manera bueno, evidenciándose así que existe buena habilidades personales y que esto hace que se genere un buen desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte.

4.3.2. Las habilidades interpersonales y el desempeño laboral

Hipotesis Nula: Las habilidades interpersonales no se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Hipotesis Alterna: Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Tabla 18

Habilidades interpersonales y desempeño laboral

Habilidades Interpersonales	Desempeño Laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	1	1.7%	3	5.2%	5	8.6%	0	0.0%	9	15.5%
Regular	0	0.0%	4	6.9%	20	34.5%	1	1.7%	25	43.1%
Bueno	0	0.0%	3	5.2%	15	25.9%	4	6.9%	22	37.9%
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%	1	1.7%	2	3.4%
Total	1	1.7%	10	17.2%	41	70.7%	6	10.3%	58	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 14,318									p = 0,111	
Tau b de Kendall = 0,319									p = 0,011	

Interpretación y análisis:

Como $p=0,111$, esto quiere decir que la significancia de $p>0,05$, habiendo realizado la prueba estadística del Chi cuadrado, se afirma que estadísticamente no existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte. Determinando así el nivel de asociación mediante la prueba Tau b de Kendall = 0,319 con una significancia de 0,011; por lo que se evidencia que existe una correlación baja ; así mismo las habilidades interpersonales es regular con el 34.5% y el desempeño laboral es bueno, evidenciándose así que existe una regular habilidad interpersonal no habiendo comunicación ni dialogo directo por lo que el desempeño laboral por este aspecto mejoraría, pero que a pesar de ello se evidencia que el desempeño laboral es bueno por parte del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte.

4.3.3. Las habilidades grupales y el desempeño laboral

Hipotesis Nula: Las habilidades grupales no se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Hipotesis Alterna: Las habilidades grupales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Tabla 19

Habilidades Grupales y Desempeño Laboral

Habilidades Grupales	Desempeño Laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Malo	1	1.7%	3	5.2%	4	6.9%	0	0.0%	8	13.8%
Regular	0	0.0%	6	10.3%	14	24.1%	0	0.0%	20	34.5%
Bueno	0	0.0%	1	1.7%	21	36.2%	4	6.9%	26	44.8%
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%	2	3.4%	4	6.9%
Total	1	1.7%	10	17.2%	41	70.7%	6	10.3%	58	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 24,155									p = 0,004	
Tau b de Kendall = 0,495									p = 0,000	

Interpretación y análisis:

Como $p=0,004$, esto quiere decir que la significancia de $p<0,05$, habiendo realizado la prueba estadística del Chi cuadrado, se afirma que estadísticamente existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte. Determinando así el nivel de asociación mediante la prueba Tau b de Kendall = 0,495 con una significancia de 0,000; por lo que se evidencia que existe una correlación moderada; por lo que la habilidad grupal es buena con el 36,2% y el desempeño laboral es bueno, evidenciándose así que existe habilidades grupales regulares, que el trabajo en equipo no es lo que se esperaba pero que a pesar de ello es bueno el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte.

4.3.4. Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral

Hipotesis Nula: Las habilidades gerenciales no se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Hipotesis Alterna: Las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018

Tabla 20

Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral

Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Malo	1	1.72%	2	3.45%	2	3.45%	0	0.00%	5	8.62%
Regular	0	0.00%	6	10.34%	15	25.86%	0	0.00%	21	36.21%
Bueno	0	0.00%	2	3.45%	22	37.93%	3	5.17%	27	46.55%
Excelente	0	0.00%	0	0.00%	2	3.45%	3	5.17%	5	8.62%
Total	1	1.72%	10	17.24%	41	70.69%	6	10.34%	58	100.00%
Prueba Chi cuadrado = 32,443									p = 0,000	
Tau b de Kendall = 0,493									p = 0,000	

Los datos presentados en la Tabla 20 evidencian lo siguiente: el valor de la prueba Chi cuadrado = 32,443 y con un valor de $p < 0,05$ obligan a aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, en consecuencia la teorización quedará como:

Las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018



CAPÍTULO QUINTO

DISCUSIÓN

5.1. Hallazgos más relevantes del estudio.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, demuestran que las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la red de servicios cusconorte consideran como buena, de los resultados de las dimensiones de las habilidades gerenciales se considera que las habilidades personales y las habilidades interpersonales obtienen un porcentaje más alto de 39,7% seguidamente de las habilidades grupales con un 44,8% lo cual es considerado como bueno.

En cuanto a los resultados de la comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales se identifica que los promedios más altos son las habilidades personales y las habilidades gerenciales con un porcentaje de 3,88% y 3,48% lo cual se consideran como buenos es decir lo más fundamental dentro de la organización.

En cuanto a los resultados de las dimensiones del desempeño laboral se observa a la productividad laboral con un 69,0%, la eficacia con 51,7% y la eficiencia laboral con 43,1% que se encuentran en la categoría buena lo que significa que estas dimensiones son muy importantes dentro de la organización en lo que respecta al desempeño laboral. La dimensión más relevante es la productividad laboral dentro de la organización.



Según los resultados del variable desempeño laboral se observa que el 70,7% del personal considera el desempeño laboral bueno mientras que un porcentaje mínimo de 1,7% lo considera como malo, es decir que no toman interés en realizar su trabajo de manera eficaz.

Los resultados de la comparación promedio de la variable desempeño laboral indican que todas son buenas para la organización, pero la que predomina más es la eficacia con un valor de 3,87% seguidamente por la productividad laboral con un 3,62%.

Los resultados obtenidos expresa que existe una relación moderada, por lo que las habilidades y el desempeño laboral considerado como bueno por lo tanto se evidencia que existe buenas habilidades gerenciales que genere un buen desempeño laboral del personal administrativo.

5.2. Limitaciones del estudio

- a. Dificultad para aplicar las encuestas
- b. Pocos estudios sobre las variables

5.3. Comparación de la literatura existente.

Según los resultados obtenidos durante la investigación realizada se afirma que las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal de la red de servicios de salud Cusco- Norte tienen relación significativa moderada, el cual concuerda con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación de Tecsihua (2018) en el cual concluyó que en la Dirección de Salud de la Marina de guerra del Perú existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal en sus dimensiones liderazgo y motivación, por lo que evidencia que una mejor habilidad gerencial por parte de la dirección obtendrá una mayor satisfacción laboral en el personal de la dirección de salud de la Marina de Guerra del Perú.

Según los resultados de Ferrer & Clemenza (2006) sostienen que las pequeñas y microempresas de los sectores de la actividad metalmecánicas zulianas basadas en



habilidades gerenciales, concuerdan con la red de Servicios de salud Cusco- Norte donde se puede evidenciar, que las organizaciones estarán aptas para monitorear el comportamiento de sus procesos claves cuando sean capaces de aceptar que el recurso humano que es el ente motor de la organización y que son sus iniciativas y competencias las que fomentan el engranaje del éxito organizacional, encontrando en la estrategia la capacidad de enfrentar las disyuntivas de permanencia en el tiempo, por la consolidación del aparato productivo nacional.

Según los resultados obtenidos en este trabajo de investigación se asemeja a los resultados obtenidos por Naranjo Arango & González Arencibia (2012) en su reporte de investigación consideran que los gerentes de hoy día se ven enfrentados a muchos retos, los cuales les exigen desarrollar las habilidades gerenciales suficientes y necesarias a fin de responder de manera acertada, eficiente y pertinente a los mismos. Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuado las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión.

De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, de hecho, se ve a lo largo del estudio como se destaca la comunicación oral o verbal. Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitir que exploren su capacidad de trabajo, que muchas veces está subutilizada. El liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión.

Según los resultados del desempeño Laboral en la red de Servicios de Salud Cusco Norte se asemeja con los resultados de Sum (2015) donde considera que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona de Quetzaltenango que la prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad.



CONCLUSIONES

1. Las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte, se relacionan con el desempeño laboral, ya que el nivel de asociación mediante la correlación Tau b de Kendal es de 46,55% , con un valor de $p= 0,493$; por lo que se evidencia que existe una correlación moderada por lo que las habilidades gerenciales son buenas con él 46,6% y el desempeño laboral de la misma manera bueno con un 70,7 % , lo que demuestra que ha mejor manejo de habilidades gerenciales existe mejor desempeño laboral.
2. Se concluye que las habilidades gerenciales dentro de la Red de servicios de Salud Cusco Norte, cuentan con un nivel bueno con un 3. 48 de promedio, esto demuestra que el personal está teniendo un manejo optimo en las habilidades gerenciales demostrando mayor porcentaje en las habilidades personales a comparación con las habilidades interpersonales y grupales lo que hace que el personal demuestre sus conocimientos, capacidades y destrezas en su centro laboral.
3. El desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco norte demuestra un nivel bueno con un 3.73 de promedio lo que demuestra que el personal toma interés en realizar de manera productiva, eficaz y eficiente la asignación de sus tareas para el cumplimiento de sus metas dentro del puesto de trabajo.
4. Las habilidades personales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte ,se relacionan con el desempeño laboral, determinado así el nivel de asociación mediante la prueba de tau b Kendal= 0.403,por lo que se evidencia que existe una correlación moderada ,por lo que las habilidades personales son buenas con el 32,8%y el desempeño laboral de la misma manera bueno, evidenciándose así que existe buenas habilidades personales y que se genere un buen desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte.



5. Las habilidades interpersonales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte , se relacionan con el desempeño laboral, ya que el nivel de asociación mediante la prueba Tau b Kendall = 0.319 , por lo que se evidencia que existe una correlación baja, así mismo las habilidades interpersonales es regular con el 34,5% y el desempeño laboral es bueno, evidenciándose que existe una regular habilidad interpersonal y desempeño laboral bueno.

6. Se puede concluir que en las habilidades grupales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 se relacionan con el desempeño laboral, determinando así el nivel de asociación mediante la prueba Tau b Kendall = 0,495, por lo que se evidencia que existe una relación moderada, por lo que la habilidad grupal es buena con el 36,2 %y el desempeño laboral es bueno.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018 se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Dado que en las encuestas demuestran una relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos desarrollar políticas que fomente la capacitación del personal respecto al manejo de habilidades gerenciales con el fin de incrementar el aprendizaje y la práctica de los aspectos que califican el desarrollo humano óptimo, así mismo a los directivos considerar dentro del perfil profesional las competencias conceptuales, técnicas y sociales para lograr potencializar las habilidades personales, interpersonales y grupales del personal.
2. Para las habilidades gerenciales del personal de la Red de Servicios de Salud Cusco-Norte se recomienda programas de capacitaciones periódicas con el fin de incrementar el desarrollo de sus capacidades cognitivas, experiencia en liderazgo, manejo de emociones para detectar puntos en los que se puede mejorar sobre la forma en la que se está dirigiendo la institución.
3. Para el desempeño laboral se recomienda a la institución implementar un plan anual de capacitaciones donde se apliquen dinámicas de trabajo grupal de ámbito laboral que despierten el interés del personal y se sientan comprometidos en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, esto ayudara a cultivar los objetivos institucionales generando mayor identificación por parte del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco- Norte.
4. Para la relación de habilidades personales y el desempeño laboral se recomienda a los directivos desarrollar un programa de socialización del plan estratégico institucional a fin de que conozcan la visión, misión y valores empresariales, así como el conocimiento y desarrollo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para enfocar puntos débiles para si lograr mejores resultados, así



mismo fomentar actividades que mejoren la comunicación y el clima laboral del personal del administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte.

5. Para la relación habilidades interpersonales y desempeño laboral se recomienda a los directivos fomentar el desarrollo de cursos y talleres de motivación, manejo de emociones para mejorar la interacción organizacional, capacidades, destrezas, actitudes centrados en el trabajo eficiente para optimizar el desempeño laboral.
6. Para la relación habilidades grupales y desempeño laboral se recomienda a los directivos de la Red de Servicios de salud Cusco Norte se implemente talleres participativos en los cuales el personal administrativo mejore sus niveles de responsabilidad de manera empática teniendo libertad de expresión, confiabilidad, poder influenciar y tener un manejo en la solución de problemas lo que mejorara el desempeño laboral en sus actividades y funciones a realizar.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Aguilar, I. (2009). *El gerente y el empresario en Colombia, estilo y gestion gerencial*. Bogota: Digiprint editores.
- Aguirre, J. (2000). *Direccion y gestion de personal*. Madrid: Ediciones piramide.
- Andrade , S. (Enero de 2008). *Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Lima: Tesis para optar el Grado de Magister en Desarrollo Organizacional por la Universidad del Pacífico.
- Arcos, E. (2015). *Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el ecuador Quito USFQ*. Quito - Ecuador.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Carrion, S. (2001). *Inteligencia emocional con PNL. Guia practica para conseguir: salud, inteligencia y bienestar emocional*. Madrid: EDAF.
- Casa, L. (Diciembre de 2016). *Habilidades directivas en el Instituto Eduativo de grupo privado Carrión Cusco - 2016*. Cusco: Tesis presentado a la Universidad Andina del Cusco.
- Castillo, A. (2006). Las relaciones publicas internas como factor de gestion empresarial. *Analisi 34*, 193-208.
- Centeno, V. (2017). *Gestion de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo*. Lima: Tesis para optar el Grado de Maestra en Gestion Publica por la Unversidad Cesar Vallejo.
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfaccion laboral y motivacion de los trabajadores de la Direccion Regional de Comercio Exterior y Turismo -Puno- Peru, 2013. *Comuniaccion*, 1-6.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.



- Chiavenato, I. (2005). *El talento humano*. Colombia: Mc Graw hill.
- Coilter, R. (Enero de 2008). *Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>.
- Colville, J. (2008). *Nota de practica del PNUD: Diagnostico de capacidades*. Nueva York: 304 East 45 Street.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2004). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogota: Norma.
- Coulter, R. (Noviembre de 2010). *Eficiencia*. Obtenido de es.slideshare.net/karlos_sanz/definicin-de-eficienciaadmon-tiempo.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México: Pearson.
- Da Silva, O. (Enero de 2008). *Eficacia*. Obtenido de www.promonegocios.net/administración/definición-eficacia.html.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348.
- Falconi, F. (2002). *Economía y desarrollo sostenible: ¿matrimonio feliz o, divorcio anunciado? Quito Flacso, Sede Académica de Ecuador*. Ecuador.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 81-100.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica Venezolana . *Tendencias*, 81 - 100.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de productos y operaciones*. México: International Thomson.
- García, R. (2006). *Presentaciones efectivas*. España: Esdaf.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Book.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolucion y tendencias*. Bogota: Tesis presentado a la Universidad del Rosario.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Estados Unidos: Bantam Books.
- Gomez, L. (2013). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen lider. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-6.



- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Guevara, P. (Julio de 2016). Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.
- Hall, P. (2000). Planificación y gestión de la ciudad para la sociedad emergente. *Urban*, 14-30.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Editores S.A.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Idalverto, C. (Enero de 2008). *Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Judge, T., & Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Koernev, L. (2001). Strategic environmental assessment and the decision-making process. *How green is the city*, 157-174.
- Koontz, H. (Enero de 2008). *Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administración/definicióneficacia.html>.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016*. Lima: Tesis para optar el Grado de Maestro por la Universidad César Vallejo.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Martin, L. F. (2012). Master en Dirección de Marketing y Comunicación estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Martínez, J. (2004). *Estrés laboral*. España: Pearson.
- McClelland, D. (1958). *Talent and society: new perspectives in the identification of talent*. New Jersey: D. Van Nostrand.



- Medinilla, C. (2009). La inteligencia emocional. *Innovacion y experiencias educativas*. Granada.
- Mejía, C. (28 de Julio de 2015). *Indicadores de eficiencia y efectividad*. Obtenido de www.planning.com.co
- Ménard, J. D. (2004). *Como organizar el tiempo*. Barcelona: Larousse.
- Mondragón Barreda, M. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en estudio de intervención en fisioterapia*. Movimiento científico: artículos de reflexión.
- Montoya, O. (2014). *Habilidades gerenciales en empresas Vanguardistas*. Obtenido de <https://metodologiacualitativa2014.files.wordpress.com/2014/05/habilidades-gerenciales-en-empresas-vanguardistas.pdf>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Murillo, V. S. (2012). *Relaciones Humanas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Naranjo, R., & Gonzales, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la region Caribe Colombiana. *Dialnet*, 25-36.
- Nava, A. (2006). *Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES*. Maracaibo: Tesis doctoral presentado a la Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Ninantay, A. (2016). *Habilidades gerenciales en la empresa de transportes Huareño S.C.R.L Cusco 2016*. Cusco: Tesis presentado a la Universidad Andina del Cusco.
- Paz, C., & Gonzales, D. (2013). *Productividad y competitividad*. Alfa & Omega.
- Pereda, F., López, T., & Gonzalez, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Pomareda, J., & Zambrano, R. (2013). Lengua ctellana y literatura I. *CIDEAD- Centro para la innovacion y desarrollo de la educacion a distancia*. Ministerio de educación, cultura y deporte.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51.
- RAE. (2008). *Eficacia*. Madrid: Real Academia Española.



- Rawls, J. (2016). *Justicia Distributiva*. Obtenido de Ensayo:
https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303183136/rev24_rawls.pdf
- Reyes, K. (Marzo de 2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Tesis para optar el Título de Psicóloga por la Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Printice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración*. Estados Unidos: Editorial Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas. *REDHECS*, 66-79.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*, 108-116. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Ruiz,%20P.%20\(sf\).%20Las%20habilidades%20gerenciales..pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Ruiz,%20P.%20(sf).%20Las%20habilidades%20gerenciales..pdf)
- SENDA. (2017). *Metodología de diagnóstico y descripción de necesidades de integración social*. Obtenido de Integración social:
<http://www.febract.org.br/palestras/CLACT-BRASIL-09-12-2017-14-30-Ivan-Alvarado-Fortalecimiento-de-Vinculos-e-Auto-Gestao-do-Usuario-Reinsercion-Social-en-Convenio-SENDA-La-Roca-Chile.pdf>
- Sum, M. (Marzo de 2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Tesis para optar el Título de Psicóloga por la Universidad Rafael Landívar.
- Tecsihua, J. (2018). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú Callao 2017*. Lima: Tesis para optar el Grado de Maestro por la Universidad César Vallejo.



Vargas, E. Q. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral. Andahuaylas, Perú.

Wehrich, K. (Noviembre de 2010). *Eficiencia*. Obtenido de

es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficienciaadmon-tiempo

Whetten , D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México:

Pearson.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.



ANEXO 1

MATRIZ DE INSTRUMENTO DE HABILIDADES GERENCIALES

DIMENSIONES	Nº	REACTIVOS
Habilidades personales	1	¿En su opinión considera que la gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la institución?
	2	¿Ud. considera que la gestión actual cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución?
	3	¿Cuándo Ud. Realiza sus actividades diarias y surge algún, inconveniente pide ayuda a sus compañeros de trabajo?
	4	¿Ud. logra sentirse miembro de la institución y me comprometerse con ella?
	5	¿Ud. Considera que la gerencia porta aporta la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias?
	6	¿Ud. Considera que la gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo?
	7	¿Ud. Considera que la gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivo?
	8	¿Ud. Considera que se genere en el grupo un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo?
Habilidades interpersonales	9	¿Ud. Considera que la gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa?
	10	¿Ud. Considera que se da recompensa cuando logran algo significativo?
	11	¿Ud. recibe recompensas por su rendimiento de la institución?
	12	¿Ud. Considera que a gerencia domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones?
	13	¿Ud. Considera que se genera un sentimiento de pertenecía a la institución?
	14	¿Ud. Considera que la comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo?
	15	¿Ud. Considera que la gerencia procura un buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores?
	16	¿Ud. Considera que es congruente al expresas su necesidades personales?
	17	¿Ud. Siente que la gerencia es justa con los colaboradores?
18	¿Ud. Considera que la gerencia busca un trato con justicia y equidad hacia los colaboradores?	
Habilidades Grupales	19	¿Ud. Siente que la gerencia fomenta colaboración hacia el personal?
	20	¿Ud. Considera que existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores?
	21	¿Ud. Considera que la capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia?
	22	¿Ud. Considera que la gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas de solución?
	23	¿Ud. Considera que la gerencia promueva la unión basado en la confianza y colaboración de cada miembro?
	24	¿Ud. Considera que cuando se toma decisiones, la gerencia analiza a detalle el contexto y sus interacciones?
	25	¿Ud. Considera que la gerencia tiene la capacidad de convencimiento hacia los trabajadores?
	26	¿Ud. Siente que gerencia impone sus decisiones que afecte las necesidades del personal?

ANEXO 1

MATRIZ DE INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIONES	Nº	REACTIVOS
Productividad laboral	27	¿Ud. Considera que el nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto trabajo?
	28	¿Ud. Cree que los recursos que utiliza en la institución son óptimos?
	29	¿Ud. Considera que su nivel el producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución?
	30	¿Ud. Considera que se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia?
Eficacia	31	¿Ud. Considera que la calidad de trabajo se debe a la dedicación de los trabajadores?
	32	¿Ud. Considera que los colaboradores tiene claro cuando logran las metas establecidas por la gerencia?
	33	¿Ud. Considera que los trabajadores están comprometidos con las actividades que realiza?
	34	¿Ud. Considera que los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan?
Eficiencia Laboral	35	¿Considera usted que la responsabilidad es una práctica cotidiana en sui centro laboral?
	36	¿Ud. Considera que los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones?
	37	¿Ud. Considera que existe influencia entre los trabajadores para realización de sus funciones?
	38	¿Ud. Considera que esta dispuesta y preparado para afrontar los cambios en el centro laboral?