



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Gerencia Territorial
Bajo - Mayo, Tarapoto año 2019**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Eloy Alfonso Pinedo Alvarado

Jed Levin Luna Grández

ASESORA:

Lic. Adm. Mtra. Lady Diana Arévalo Alva

Tarapoto – Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Gerencia Territorial
Bajo - Mayo, Tarapoto año 2019

AUTORES:

Eloy Alfonso Pinedo Alvarado

Jed Levin Luna Grández

Sustentado y aprobada el 03 de junio del 2021, por los siguientes jurados:

.....
Dra. Nora Manuela Dextre Palacios
Presidente

.....
Lic. Adm. Mg. Julio César Cappillo Torres
Secretario

.....
Econ. Mg. Juan Segundo Ríos Pérez
Vocal

.....
Lic. Adm. Mtra. Lady Diana Arévalo Alva
Asesora

Declaratoria de autenticidad

Eloy Alfonso Pinedo Alvarado, con DNI N° 71719908 y **Jed Levin Luna Grández**, con DNI N° 72425931, bachilleres de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, autores de la tesis titulada: **Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo - Mayo, Tarapoto año 2019.**

Declaramos bajo juramento que:

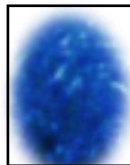
1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

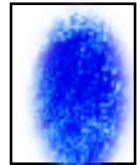
Tarapoto, 03 de junio del 2021.



.....
Bach. Eloy Alfonso Pinedo Alvarado
DNI N° 71719908



.....
Jed Levin Luna Grández
DNI N° 72425931



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Pinedo Blumardo Eloy Alfonso		
Código de alumno :	71719908	Teléfono:	956477296
Correo electrónico :	eapa2016@gmail.com		DNI: 71719908

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(<input checked="" type="checkbox"/>)	Trabajo de investigación	(<input type="checkbox"/>)
Trabajo de suficiencia profesional	(<input type="checkbox"/>)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título :	Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bayo - Tlayo, Tarapoto año 2019
Año de publicación:	2021

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(<input checked="" type="checkbox"/>)	Embargo	(<input type="checkbox"/>)
Acceso restringido **	(<input type="checkbox"/>)		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**".





Firma y huella del Autor

8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento.

16 / 07 / 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e
Innovación de Acceso Abierto - UNSM-T.


Ing. M. Sc. Alfredo Ramos Perea
Responsable

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: <i>Luna Brández Jael</i>	
Código de alumno : <i>72425931</i>	Teléfono: <i>916191724</i>
Correo electrónico : <i>luna96lg@gmail.com</i>	DNI: <i>72425931</i>

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: <i>Ciencias Económicas</i>
Escuela Profesional de: <i>Administración</i>

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título : <i>Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la gestión territorial Bayo - Huayo, Tarapoto 2019</i>
Año de publicación: <i>2021</i>

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.


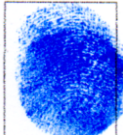
7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **“Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”.**



Firma y huella del Autor

8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento.

16 / 07 / 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e
Innovación de Acceso Abierto - UNSM-T.

Ing. M. Sc. Alfredo Ramos Perea
Responsable

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A nuestros padres.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos han transmitido siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestro corazón y agradecimiento.

A nuestros amigos.

Quienes fueron parte importante en nuestra vida, porque siempre estuvieron ahí para brindarnos su ayuda, ahora nos toca regresar un poquito de todo lo que nos han otorgado, con mucho cariño a ustedes.

A nuestros maestros.

Que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos para ser personal y profesionalmente éticos y preparados ante los retos que nos pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de nuestra tesis.

Los Autores.

Agradecimiento

A DIOS por habernos guiado durante nuestra formación profesional y por darnos una vida llena de aprendizajes.

A nuestras familias, por el apoyo que siempre nos brindaron para llevar adelante el deseo de superación profesional, y sobre todo haber permitido la realización de nuestro trabajo de investigación.

Índice general

Dedicatoria	vi
Índice general	viii
Índice tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
 Introducción	 1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
1.1. Antecedentes de la investigación	6
1.2. Base teórica	10
1.3. Definición de Términos Básicos	27
CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS	30
2.1. Sistema de Hipótesis	30
2.2. Sistema de Variables	31
2.3. Tipo y nivel de investigación	34
2.4. Diseño de la investigación	34
2.5. Población y Muestra	35
2.6. Técnicas de recolección de datos	35
2.7. Método de análisis de datos	36
Métodos	36
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
3.1. Resultados referentes al objetivo general y contraste de hipótesis	38
3.2. Resultados referentes a los objetivos específicos	40
3.3. Discusión de resultados	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	61
Anexo A: Matriz de Consistencia	62
Anexo B: Instrumento de la variable Independiente	65
Anexo C. Instrumento de la variable dependiente	67

Índice tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente	32
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	33
Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	38
Tabla 4. Prueba de correlación de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	39
Tabla 5. Frecuencias de resultados de la variable habilidades gerenciales	40
Tabla 7. Frecuencias de resultados de la variable desarrollo organizacional	41
Tabla 7. Prueba de correlación de las dimensiones de la conducción de personas y el propósito o fin	42
Tabla 8. Prueba de correlación de las dimensiones de liderazgo y las estructuras.....	44
Tabla 9. Prueba de correlación de las dimensiones de empoderamiento y los sistemas de remuneración.....	45
Tabla 10. Prueba de correlación de las dimensiones de entrenador y el mecanismo de apoyo	46
Tabla 11. Prueba de correlación de las dimensiones de emprendedor y relaciones	48
Tabla 12. Prueba de correlación de las dimensiones de visión estratégica y liderazgo.....	49

Índice de figuras

Figura 1. Análisis de dispersión de la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	39
Figura 2. Frecuencia de resultados de la variable habilidades gerenciales	41
Figura 3. Frecuencia de resultados de la variable desarrollo organizacional	42
Figura 4. Análisis de dispersión de las dimensiones de la conducción de personas y el propósito o fin	43
Figura 4. Análisis de dispersión de las dimensiones de liderazgo y las estructuras.....	44
Figura 6. Análisis de dispersión de las dimensiones de empoderamiento y los sistemas de remuneración.....	45
Figura 7. Análisis de dispersión de las dimensiones entrenador y el mecanismo de apoyo.....	47
Figura 8. Análisis de dispersión de las dimensiones emprendedor y relaciones.....	48
Figura 9. Análisis de dispersión de las dimensiones visión estratégica y liderazgo	49

Resumen

La investigación titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Gerencia Territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019.” tuvo como objetivo general es de establecer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019. El tipo de estudio fue aplicada; el diseño de la investigación es no experimental: asimismo la investigación contó con una muestra de estudio de 78 colaboradores de la institución, las cuales se utilizaron como recolección de datos a encuestas para ambas variables, que fueron aplicados a lo que estipula la muestra. Donde se llegó así la siguiente conclusión, se llegó a determinar tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidenció la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0.724, indica una correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis de investigación: “Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019, por otro lado los resultados de la variable habilidades gerenciales los encuestados señalaron que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel malo en un 53%, por su parte los resultados obtenidos de la variable desarrollo organizacional, el 50% de los encuestados señalaron en cuanto a la variable desarrollo organizacional se encuentran en un nivel regular.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, Bajo-Mayo.

Abstract

The general objective of the research entitled "Management skills and organizational development in the Bajo Mayo Tarapoto Territorial Management, year 2019" was to establish the relationship between management skills and organizational development in the Bajo Mayo Tarapoto Territorial Management, year 2019. The type of study was applied; the research design was non-experimental: likewise, the research had a study sample of 78 collaborators of the institution, which were used as data collection surveys for both variables, which were applied to what the sample stipulates. The following conclusion was reached after applying the Pearson test: the relationship between both variables was evidenced, since the "p" value (significance value = 0.00) obtained is less than 0.05. Likewise, since the "r" value is 0.724, it indicates a significant correlation, so the research hypothesis is accepted: "There is a significant relationship between management skills and organizational development in the Bajo-Mayo Tarapoto territorial management, year 2019, on the other hand, regarding the management skills variable, 53% of the respondents indicated that their management skills are at a poor level, while the results obtained for the organizational development variable, 50% of the respondents indicated that their organizational development variable is at a medium level.

Key words: Management skills, organizational development, Bajo-Mayo.



Introducción

En la actualidad el sector público como privado ha registrado cambios significativos en lo que se refiere a gestión; mismo que se visto enfocado en el desarrollo organizacional, la cual según su naturaleza tiende a fortalecer las capacidades sociales, innovar y promover el liderazgo orientado a la participación de todos sus representantes. Sin embargo, la necesidad que persigue cada entidad no se contrasta con los resultados que obtiene en relación al trabajo que se ejecuta. Además, este sector viene atravesando uno de los cambios económicos más importantes de los últimos años; pues ello ha llevado a que las organizaciones tengan que explotar otras formas de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y completo, con el agravante de que las empresas deben ser cada vez más efectivas en la planeación estratégica para mantenerse vigentes en el mercado. Dentro de Latinoamérica como es el caso Colombia, este atraviesa mutaciones políticas, económica, sociales y culturales a una gran escala, la cual fue validada por una reciente investigación de la Universidad Externado entre los periodos 2009 y 2016 (Morales, 2017, p. 1). Por otra parte, se puede decir, que las habilidades directivas o gerenciales son de vital importancia porque influyen directamente en los resultados del negocio y/o institucional, porque de lo contrario podría perjudicar a la organización en marcha ya sea pública o privada; es por ello que, en seguida se hace mención a cinco (5) principales habilidades entre ellas está la comunicación y la retroalimentación, esto significa que cuando un líder de ser asertivo, claro y directo, esto le permitirá que todo mensaje emitido sea efectivo, y en cuanto a la retroalimentación ayudará al líder a dejar en claro lo que necesita y lo que espera del equipo. El segundo plano está la adaptabilidad, en tal sentido, el gerente o la persona a cargo de cualquier puesto (líder) debe ser capaz de adaptarse al cambio, es decir, ser resiliente, volverse más competente. En tercera instancia se encuentra la toma de decisiones, esta es una habilidad de la que mucho se escucha, pero poco se práctica, se necesita tomar decisiones con información, pero en muchos casos con rapidez y siempre con responsabilidad. Seguido de ello está la empatía y finalmente la gestión de conflictos. Afirmó (Cubas, 2019, párr. 1-5) socio y Director de Cornerstone Perú y México.

Los gestores antes de generar cambios deben analizar la raíz de cada problema y como este puede afectar a toda una organización, por ese motivo es necesario considerar mecanismos para identificar desequilibrios (Problemas, incoherencia, conflictos, otros) que resulten amenazas a fin de poder llevar a buen puerto la organización. En tal sentido, en la gerencia

territorial de Bajo Mayo del distrito de Tarapoto se viene percibiendo deficiencias que resaltan y que a su vez retrasan el desarrollo organizacional de la misma, esto es debido a que la persona (as) responsable (es) líder (es) no tiene un buen manejo en cuanto a la conducción de personas, y, esto hace de que no todos se beneficien y al no beneficiarse todos implica que no todos tienen el mismo objetivo y la misma meta, es decir, cada uno va a la deriva y, así jamás podrían lograr que la organización cumpla sus objetivos, lo cual significa que no tiene un buen manejo adecuado de las relaciones interpersonales y grupales que sería lo más conveniente y apropiado para alcanzar el éxito en los resultados y sobre todo asegurar un sentimiento de logro para los integrantes del equipo de trabajo. Por otro lado, se nota que existen carencias específicas en cuanto a liderazgo, es decir, dentro de la organización existe poca comunicación y retroalimentación, y no solo eso, sino que tampoco es capaz de adaptarse a los cambios, es decir, volverse más competente, esto implica de cierto modo entender las nuevas tecnologías y involucrarse en ellas, con la finalidad de dirigir al equipo hacia la vanguardia y el éxito colectivo. Asimismo, se hipotetiza que ha perdido visión estratégica, es poco emprendedor como para sacar adelante a la organización es por ello que con dicho trabajo de investigación se busca demostrar si las habilidades gerenciales se relacionan con el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo de la ciudad de Tarapoto durante el año en curso, en este caso hacemos referencia al año 2019.

En la gerencia territorial de Bajo Mayo del distrito de Tarapoto se ha venido percibiendo algunas deficiencias que se están volviendo una limitante para su desarrollo organizacional, porque los intereses que poseen los empleados el cual les impulsa a ejecutar sus respectivas labores no se concatenarían con el cumplimiento de la misión ni visión de dicha entidad pública, esto talvez porque no todos los empleados perciben los beneficios de la gerencia territorial, ya que no se estaría cumpliendo eficientemente con el otorgamiento de las compensaciones financieras a todos los empleados, puesto que algunos mostrarían un saldo a favor de sus remuneraciones que dicha entidad del estado aún no les ha cancelado, sumándose a ello que no todos reciben los reconocimientos respectivos por el esfuerzo brindado, generando un desequilibrio en la ejecución de las actividades que realizan los empleados. Todo esto da lugar a una afectación de las relaciones interpersonales de los empleados, ya que estos no estarían mostrándose muy colaborativos entre sí, conllevando ello a priorizar los intereses personales sobre los intereses institucionales, reflejando esto la falta de liderazgo de los directivos, ya que existiría deficiencias en la comunicación que no les permitiría influir adecuadamente en sus subordinados.

Entonces el problema que viene atravesando la gerencia territorial Bajo Mayo del distrito de Tarapoto para establecer un adecuado desarrollo organizacional podría estar influenciado por las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos que tienen a su cargo una respectiva área, ya que estos presentan deficiencias en la conducción de su personal de trabajo, porque no existiría una adecuada distribución de funciones, ni tampoco se estaría retroalimentando y mejorando los conocimientos de los empleados. Por otra parte también se observa, la carencia de liderazgo de los funcionarios públicos, ya que no serían los generadores del cambio en dicha entidad pública, esto porque el personal que tienen a su disposición no presentan mejoras de sus niveles de compromiso, lo que daría lugar a un clima laboral no tan propicio para la institución; todo esto hizo que los altos funcionarios públicos perdieran el empoderamiento que tienen sobre sus subordinados, ya que estos últimos no estarían cumpliendo adecuadamente con las indicaciones otorgadas por sus jefes para la ejecución de una determinada tarea o actividad, viéndose afectada de gran manera la productividad y estancando una mejora continua de los empleados para la ejecución de sus respectivas labores. Finalmente se podría decir que hace falta que los altos funcionarios públicos desarrollen una visión estratégica, porque estos no estarían buscando oportunidades de mejora, ya que no realizan un adecuado análisis de los eventos para concretar su visión que tienen sobre el área a cargo. De no presentar mejoras el problema plasmado, esta entidad del estado no estaría cumpliendo con el desarrollo de sus objetivos y metas, además que podría desencadenar conflictos internos y otros problemas de mayor magnitud para la gerencia territorial Bajo Mayo del distrito de Tarapoto. El propósito que tiene este estudio está en verificar si las deficiencias presentadas para el desarrollo de las habilidades gerenciales de los altos funcionarios afectan el desarrollo organizacional de la gerencia territorial Bajo Mayo del distrito de Tarapoto.

Formulación del problema

Formulación del problema general

¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?

Formulación del problema específico

- ¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?

- ¿Qué nivel de desarrollo organizacional existe en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación de la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación del entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación del emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?
- ¿Cuál es la relación de la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?

Objetivos

Objetivo general:

Establecer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivos específicos:

- Conocer el nivel de habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Identificar el nivel de desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Determinar la relación de la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Establecer la relación del liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Determinar la relación del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

- Determinar la relación del entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Determinar la relación del emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.
- Determinar la relación de la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Al mismo tiempo está compuesto por tres capítulos:

CAPÍTULO I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se considera los trabajos previos, las teorías relacionadas y la definición de términos.

CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODOS

Se menciona el diseño de investigación; variables, operacionalización; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y la estadística utilizada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta parte se menciona las consecuencias del procesamiento de la información, acompañado de la discusión de los resultados, conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

Para abordar las investigaciones anteriores con respecto a las variables en estudio es necesario abarcar antecedentes en tres niveles como son:

A nivel internacional

Carbajal (2017), en su estudio titulado “*Habilidades Gerenciales para la dirección de Empresas Disruptivas*” (Tesis de Maestría) Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Llego a tener como objetivo general proponer una clasificación de las habilidades gerenciales presentes en los directores de empresas en México, para conocer la capacidad con la que cuentan en el aquí y ahora, para enfrentar la innovación disruptiva. El tipo de investigación que consideraron fue de estudios descriptivos y explicativos. El diseño de la investigación se compuso de documentales y de campo. La muestra fue conformada por cuatro directores que laboran en empresas en México. Las técnicas de investigación que emplearon fueron de investigación documental, entrevista y análisis lógico-semántico. Llegaron a la conclusión que los directivos y empresarios deben empezar a aprender a pensar y actuar de manera disruptiva, pensar lo que aún nadie piensa, hacer lo que aún nadie hace, a pesar del riesgo, ya que así se tiene la posibilidad de entrar a un mercado con menor competencia lo que puede representar una gran ventaja para cualquier empresa, además que el objetivo de la entrevista fue: identificar las habilidades gerenciales que tienen los directivos actuales de empresas en México, con las que hacen frente al nuevo contexto de negocios en busca de una efectiva dirección y esto si se identifican que las habilidades disruptivas apoyan en el proceso de innovación necesario en las empresas no puede ser desarrollado de manera individual, sino que es el resultado de una efectiva dirección combinada con un enfoque que tenga como principal objetivo la innovación.

Reyes (2016), en su tesis titulada: “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*”. (Tesis de pre-grado), Universidad Rafael Landívar,

Quetzaltenango, Guatemala; el cual contó con el principal objetivo de la determinación de la relación entre las habilidades gerenciales con el desarrollo organización en gerentes de los hoteles suscritos en dicha asociación. De esta manera optó por una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, así también la muestra estuvo conformada 20 directivos, a las cuales se le aplicó una encuesta de elaboración propia, con una escala de evaluación de tipo Likert que posee 32 ítems, finalmente esta investigación concluyó que hay relación entre las variables de estudio, debido a que estas consienten que los directores de las instituciones manejen sus competencias para motivar, dirigir y organizar a los trabajadores, guiándolos de tal modo a la consecución de los objetivos planteados y la optimización de la producción.

Vásquez & Vásquez (2016), en su investigación titulada: *“Análisis de Implementación de Desarrollo Organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la Microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la Ciudad de Guayaquil, 2015”* (Tesis de pre-grado), Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, tiene como objetivo general analizar la incidencia del desarrollo organizacional en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil. El tipo de estudio del trabajo es cuali-cuantitativo, el método que emplearon fue de analítico-sintético, deductivo-inductivo y el hipotético-deductivo. Fue conformada por una muestra de toda la población de colaboradores y los clientes atendidos entre junio y julio del 2019 en la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil. Para la recolección de información optaron por la encuesta. Llego a la conclusión que mediante la encuesta aplicada permitió realizar un diagnóstico organizacional presuntivo de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de Guayaquil, este diagnóstico identificó las debilidades en la organización por la ausencia de factores asociados al desarrollo organizacional. De esta manera es necesario realizar una intervención para realizar cambios planificados que estén orientados al mejoramiento de la gestión empresarial para contribuir a la calidad del servicio al cliente. Finalmente se demostró que la carencia de elementos que caracterizan al desarrollo organizacional incide desfavorablemente a la calidad del servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de Guayaquil.

A nivel nacional

Olivo (2018), en su tesis titulada, “*Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*”. (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo, Lima, Perú; la cual tuvo el objetivo de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral en dichos docentes. Para ello se usó el diseño metodológico no experimental de nivel correlacional, de tipo básico; además como instrumentos se usaron dos cuestionarios, con una escala tipo Likert, estos se aplicaron a una muestra total de 106 trabajadores, en los cuales se evidencia un nivel de correlación que indican de manera clara la relación entre las variables. Finalmente, se concluyó que hay relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en estos docentes, a mayores habilidades gerenciales mejor desempeño. Esta tesis aporta con sus resultados un panorama distinto hacia donde están guiadas las habilidades gerenciales como es el desempeño laboral, lo que por ende permitirá un escenario perfecto para la discusión.

Aparicio (2015), en su tesis titulada: “*Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*”. (Tesis de Maestría), Universidad Del Pacifico, Perú. La cual tiene como finalidad de la ejecución de un estudio exploratorio con respecto a qué habilidades gerenciales son las necesarias de acuerdo a los profesionales en Recursos Humanos y decisores de entidades peruanas piensan que debe poseer un gerente. Guiado a de una metodología de nivel exploratorio y la metodología Q propuesto por William Stephenson (1902-1989) que tiene el propósito de explorar la subjetividad de las personas, la muestra estuvo conformada por 52 gerentes de la asociación peruana de recursos humanos, además también se usó las técnicas de recolección de datos como la entrevista y la encuesta. Esta llegó a concluir que, según la percepción de los profesionales de Recursos Humanos, aquellas habilidades de tipo grupal son fundamentales para que el gerente se desempeñe adecuadamente, así mismo los expertos en Recursos Humanos, concuerdan en que las habilidades técnicas casi no tienen relevancia para el gerente eficaz.

Mendoza (2014), en su estudio titulada “*Desarrollo Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral* de los colaboradores del área de ventas de la empresa “Carsa”-Chepén” (Tesis pre-grado), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Su objetivo general fue de determinar de qué manera influye el Desarrollo Organizacional para mejorar el Desempeño laboral de los trabajadores del Área de Ventas de la Empresa “Carsa”-Chepén,

2014. Obtuvieron como métodos al analítico y sintético. Tuvo una muestra de 15 trabajadores del área de ventas de la empresa “Carsa”. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se conformó por encuesta y cuestionario. Su conclusión tuvo como resultados a que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la empresa Carsa, además el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aparición de un estilo de liderazgo y carente de un enfoque humanista, generando de esta manera que los trabajadores o sientan una predisposición adecuada de sus jefes y gerentes e impidiendo la aportación de nuevas ideas.

A nivel local

Cabrera (2018), en su tesis titulada “*Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018*” (Tesis de Maestría), Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. Tiene como objetivo principal conocer la relación entre las habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín – 2018. Así como también en cuanto a su tipo de investigación fue no experimental. Tuvo como diseño descriptivo y correlacional. Su muestra estuvo constituida por el total de la población, es decir se ha tomado como objeto de estudio a 56 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Moyobamba. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y cuestionario. Llegaron a la conclusión que el desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín, no se viene dando de manera óptima (55% bajo) ya que se logró identificar una baja capacidad organizacional para el desarrollo de las actividades, bajo nivel de cooperación en equipo, falta de iniciativa, y retroalimentación, lo que afecta en gran manera el desempeño organizacional en su conjunto.

Heredia (2018), en su investigación titulada “*Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Empresarial en las empresas constructoras de los Distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo*” (Tesis de Doctorado), Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Se concretó como objetivo principal determinar la causa principal del bajo nivel de desarrollo de las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo. Tiene como tipo de investigación de transversal, además el nivel de investigación fue explicativo y predictivo. La muestra que se llegó a

utilizar fue 20 empresas constructoras de los Distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo. En cuanto a la recolección de datos utilizaron la encuesta. La presente investigación tiene como conclusión que Los resultados de esta investigación evidencian cómo la causa principal, para el desarrollo de las empresas constructoras depende del nivel de ejecución de la gestión administrativa, esto se corrobora el coeficiente autónomo negativos (- 0.217391) encontrado en la ecuación de regresión simple que ante la no ejecución de la gestión administrativa el desarrollo empresarial disminuye, donde además se visualiza que al incremento en la ejecución de la Gestión Administrativa en una unidad, muestra la cantidad (1.456522 GA) en que varía el Desarrollo Empresarial. Así también existe una fuerte correlación ($GA=0.65$), entre estas dos variables, cuantificada su influencia con el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.792316$) que el 79.23 % de las variaciones en el Desarrollo Empresarial, se debe a las variaciones de la Gestión Administrativa.

Herrera (2016), en su estudio titulado, *“La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín, 2016”* (Tesis pre-grado), Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú. La investigación tuvo como objetivo general Determinar de qué manera la inteligencia emocional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín, región San Martín, 2016. El tipo de estudio fue correlacional, además el diseño de investigación corresponde a no experimental de carácter transaccional o transversal. Fue conformada por una muestra de 152 trabajadores. En cuanto a las técnicas de recolección de datos se usaron primeramente una búsqueda detallada en la mayoría de revistas importantes y base de datos (EBSCO, Dialnet, Redalyc, scielo, scopus), además de las aplicar las encuestas. El estudio llegó a la conclusión se encontró que existe una relación directa significativa ($r = 0.729^{**}$; $p < 0,00$) entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Martín; es decir, cuando más alta inteligencia emocional desarrolle el trabajador mejor será su desempeño laboral dentro de la Municipalidad.

1.2. Base teórica

1.2.1. Habilidades gerenciales

Cabe resaltar que para este estudio se contó con información de hasta 10 años de antigüedad, sin embargo, son las pertinentes para la investigación y que fundamentan la misma.

Antes de definir la variable se presentará estos dos términos por separado y demás componentes:

Habilidades

Al mencionar las habilidades nos referimos a instrumentos técnicos o facultades que sirve como ejecutor de algo, así también conocido como capacidad para fomentar alguna labor. (Arroyo, 2012, p. 11)

Peters & Waterman (1982) citado por Jarrín (2015) se refiere que es una tendencia para desarrollar alguna labor. Las habilidades son herramientas la cual nos ayudan a que el conocimiento se vuelque en una acción en la que de tal forma nos permita dar como resultado un desempeño requerido. Según el autor no da a entender de los que tratan las habilidades, ya que esto se comprende que las habilidades son medibles. De esta forma podemos entender de qué se trata una habilidad, se deberá tener en consideración los puntos que son importantes en un gerente en el paso del estudio, en vista que son peculiaridades que mejoren el desarrollo de alguna actividad. (p. 35)

Dentro de esto, es necesario comprender también lo que son las competencias, hace referencia por ello, a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2009, p. 47)

Tipos

- Las “habilidades duras” reside más en acciones de tipo técnico y se fundamentan en factores generales las cuales no tienen mucha diferencia, ni suman mucho valor. Por lo opuesto, las “habilidades blandas”, son aquellas que originan las verdaderas diferencias entre un profesional del resto. También son las que verdaderamente adicionan valor a una empresa.
- Las llamadas “habilidades blandas”, son los criterios modernos en el cual no se registran en el currículum. Lo fundamental en la actualidad para el profesional va relacionado con la necesidad de que lo escojan en las diferentes oportunidades laborales que se le puedan mostrar, considerando su experiencia más que sus “habilidades blandas”. Dichas habilidades se transformaron en un factor principal al

punto de desarrollar el estudio a la persona la cual está por ingresar y en algunos momentos tienen mayor peso que algún otro documento que considere los estudios de la persona. (Arroyo, 2012, p. 20)

Habilidades transversales

Arroyo (2012) concluye que, para desempeñar competencias, es necesario tener habilidades trasversales, la cual se dará a conocer en los siguientes puntos.

- Capacidad para hacer: competencias que estén relacionados con ordenar, poseer iniciativa, organizar y ser disciplinado.
- Capacidad para comunicarse: aquellas competencias útiles para mantener vínculos con otra persona de manera eficaz, la cual contiene el poder escuchar, expresarse oral y verbalmente bien, comprender lo que se lee y escucha.
- Capacidad para relacionarse: se refiere a las que apoyan la relación entre proveedores, las cuales se hallan fuera o dentro de la empresa.
- Capacidades de apoyo: se entiende que cuyo desarrollo ayude al cumplimiento fijado por la organización o individuo en particular.
- Capacidad para dar soluciones: está enfocado en brindar la solución de los problemas.
- Capacidades fundamentales: son de gran importancia, ya que son tan fundamentales que la falta de las mismas incide en la generación de las competencias mencionadas anteriormente. Como puede ser el manejo de conflictos y tolerancia a la presión. (p. 18)

Gerente

Individuo con la capacidad de supervisar y coordinar labores ajenas para el cumplimiento de las metas y objetivos de las entidades. (Robbins & Coulter, 2010, p.25)

Se refiere a la posesión de responsabilidad, ya que su objetivo es en obtener crecimiento de acuerdo a su reflejo que da de la entidad; el gerente debe estar inmerso en dicho crecimiento. Así también visualizar y entender bien cuál es el propósito de la entidad, los intereses que posee la entidad sobre el gerente, con qué se le podrá evaluar y cómo. (Frías, Sánchez, & Ucrós, 2009, p. 96).

Es un cumulo de personas de intereses fundamentales ya que se responsabilizan del control del capital de la organización y del capital humano para mejorar el desempeño

y optimizar el precio de sus valores, así en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos que generaran beneficios para la organización. (Jones & George, 2010, p.24)

Rol del gerente

El papel fundamental del gerente es la toma de decisión de cualquier clase, y tener el poder de coger el más adecuado ya que es lo más interesa a los de la gerencia. Esto requiere tener información basta, y una gran experiencia en el tema a que se enfrenta. (Arroyo, 2012, p.19).

El trabajo de un gerente es diversa y compleja, la cual deberá de contar con ciertas habilidades para desarrollar las actividades y deberes inherentes a su cargo. También deben desarrollar el liderazgo, que en estos tiempos se ha transformado en un desafío, y ha conseguido una relevancia principal. El ambiente cultural y educativo, en el cual nos encontramos sumergidos, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, actitudes opuestas al liderazgo. Es por eso que es necesario analizar y reflexionar cuales son los recursos necesarios para el crecimiento del líder. (Naranjo, 2015, p. 122)

Schein, (1978) citado por (Jarrín, 2015) El gerente debe cumplir papel fundamental para desarrollarse de una manera eficiente en la empresa. Si el propósito de que los sistemas y procesos de planeación del capital humano sean eficientes, se deberá aumentar la efectividad en los gerentes de línea en todos los niveles en la administración de su personal. .(p. 20)

Para la labor del gerente, se especifican 10 roles fundamentales, reunidos en: Roles interpersonales, con inclusión de ser un vinculante, líder y jefe siempre visible. Los Roles informativos, conformado por el de ser portavoz, promotor y monitor. Roles decisorios, enfocados a los emprendedores, que tienen la facultar de negociar, asignar recursos y gestionar anomalías (Mintzberg, 1980 y Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997) citado por (Jarrín, 2015, 21)

En los siguientes puntos el autor no expone los papeles del gerente que se mencionan a continuación:

- Roles interpersonales: En estos roles se precisan las relaciones externas e internas con referencia al rol del gerente como guía y representante. En tanto los roles interpersonales buscan dar seguimiento a la información para así tener una ventaja competitiva en la entidad; divulgar entre todos los trabajadores y ser el mediador para informar en forma externa.
- Roles informacionales: dichos papeles nacen de las conexiones interpersonales la cual abarca actividades de seguimiento, tratando de encontrar información. La interpreta y usa en ventaja de la empresa, el aspecto de propagador tiene como propósito en socializar la información adecuada de tal manera que los colaboradores de la entidad sepan los que sucede dentro de la organización, también rol de vocero capaz de informar de manera externa.
- Roles de decisión: En estos roles el gerente estipula los actos que se tomaran, también aprovecha las oportunidades para innovar y mejorar, soluciona los problemas internos; designa recursos para satisfacer las demandas de la empresa y así también el gerente es un negociador nato para así conservar relaciones óptimas en forma interna y externa. (Jarrín, 2015, p. 21).

Definiciones de habilidades gerenciales

Se conforman por el cumulo de habilidades, comportamientos, destrezas, aptitudes y conocimientos que son necesarios para el individuo y así ser eficaz en un amplio ambiente de organizaciones y labores gerenciales. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017, p. 10)

Las habilidades gerenciales son grupos de conocimientos y capacidades que el empresario debe tener y desarrollar para así mejorar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. (López, Parra, & Rubio, 2019, p. 6)

Las habilidades directivas es el conducto por el cual las acciones y estrategias administrativas, herramientas y procedimientos, peculiaridades de la personalidad y manera de laborar producen efectos eficientes en una empresa. Se trata de los conocimientos donde se posa la administración. (Whetten & Cameron, 2011, p. 45)

Está definida como un cúmulo de conocimientos y capacidades que debe tener para poder desarrollar las labores de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente (Gómez, Balkin, & Cardyt, 2008) citado por (Jarrín, 2015, p.30).

Importancia

Las habilidades que cada gerente pueda progresar y el modo en que las empresas planeen el curso gerencial, tenga la potestad de definir las ventajas competitivas y comparativas que guíen al triunfo dentro de este mundo globalizado, con gran diversificación industrial, oportunidades y desafíos (Jarrín, 2015, p.68)

Nos indica que el mundo voluble de estos tiempos exige gerentes con habilidades esenciales para obtener resultados competitivos: notables relaciones internas con los trabajadores, clientes, proveedores y todos quienes participan en la cadena de valor. Por consiguiente, a las actitudes y destrezas, el gerente tendrá que tener conocimientos sobre financiamientos comerciales, de mercadeo, legales, económicos, de gestión humana y hablar 2 o más idiomas (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017, p. 10)

Características de las habilidades directivas o gerenciales

De acuerdo con Whetten & Cameron (2011) las habilidades directivas o gerenciales poseen las siguientes características:

- Son conductuales: por lo que, no corresponde a algún estilo o personalidad de esta. Estos grupos tienen que ver con el comportamiento que puedan distinguir y que los individuos lo realizan para así conllevar a resultados. Dichas habilidades son fáciles de analizar, por lo contrario, los atributos están establecidos en la personalidad o son netamente mentales. Las personas aplican sus habilidades de distintas maneras.
- Son controlables: ya que las conductas y actitudes se encuentran bajo el control del individuo. Estos mismos individuos son capaces de restringir, optimizar, mostrar o practicar las habilidades. También las habilidades dependen y funcionan en la interacción con otros individuos y es preciso un trabajo mental, dichas conductas pueden ser controladas por los mismos individuos.
- Se pueden desarrollar: aspectos concretos que son duraderos en la vida del individuo, las habilidades se pueden optimizar y desarrollar, gracias al feedback y la práctica. Los

individuos pueden ir creciendo de poco a poco con referencias a sus habilidades gerenciales.

- Están internacionalizadas y se superponen: no es posible demostrar exclusivamente habilidades separadas de unas a otras. Estas habilidades son comportamientos complejos. Es decir, un gerente eficiente ejerce distintas habilidades las cuales van sobreponiéndose unas con otras y se encuentran sujetas entre sí, accediendo a distintos escenarios el cual pueda dominar de manera flexible.
- Pueden ser contradictorias y paradójicas: dichas habilidades no siempre pueden estar enfocadas en lo social y humanista, tampoco producir impulsos u orientaciones. Tiene un enfoque en distintos aspectos, como vínculos con otros o trabajo en equipo, así también no se encuentra atado a generar individualismo o estar ligado a ser técnicos. Los gerentes con un alto nivel de eficiencia tienen muchas habilidades y entre ellas puede denotarse que haya incompatibilidad (p. 63)

Las Habilidades Gerenciales en la actualidad

La situación de la economía en siglo XXI llevo a las organizaciones a afrontar diversos cambios fundamentales para conservarse dentro del mercado: las empresas deben expandirse o decaer (Wayne y Robert, 2005) citado por (Jarrín, 2015) En la actualidad el concepto que se tiene es que sobre la espalda de los lideres o gerentes recae todas los problemas o consecuencias de la empresa, esta idea esta denominada como el “punto de vista omnipotente de los gerentes”; ya que para varias personas la calidad de los gerentes es directamente proporcional a la calidad de las empresas. De esta manera, las habilidades gerenciales disponen de un papel fundamental en el uso y desempeño de organizaciones (Robbins & Coultern, 2005) citado por (Jarrín, 2015, p.34)

En la actualidad, los gerentes pelean persistentemente con ambientes laborales volátiles, problemas éticos, políticas mundiales, con riesgos y economía impredecible, también con el avance de la tecnología. El método que los gerentes conducen está teniendo cambios y lo fundamental que tiene en estos tiempos la tecnología y los consumidores hacen que los gerentes requieran de habilidades precias para contrarrestar dichos cambios. (Robbins & Coulter, 2010, p. 58)

Evaluación de las habilidades gerenciales

Tomando la definición López, Parra, & Rubio (2019) las habilidades gerenciales son grupos de conocimientos y capacidades que el empresario debe tener y desarrollar para así mejorar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. (p. 6)

De acuerdo con Alles (2009) para evaluar las habilidades gerenciales se consideran las siguientes competencias que conforman las dimensiones de las mismas describiendo los respectivos indicadores.

Conducción de personas: consta que el gerente es capaz de dirigir a todo un conjunto de trabajadores, poder asignar las labores o tareas respectivas, saber delegar también cierta autoridad a otras personas, así también de otorgar opciones que puedan generar aprendizaje y desarrollo en los miembros de la misma. Conlleva ser capaz de potencializar a otros, darles la retroalimentación necesaria a tiempo de acuerdo a su rendimiento, también tiene que ver con el uso del modo de dirigir a los demás según las particularidades de grupo y de cada persona, reconociendo las cosas que los motiva e inspira a los trabajadores con el propósito de mejorar el aporte que otorgan a la empresa. (p. 151)

- **Dirección:** capacidad de dirigir a otros trabajadores.
- **Distribución de roles:** asigna adecuadamente las tareas, delegando a su vez responsabilidades de poder para cumplir con los objetivos de la organización.
- **Retroalimentación:** responde a tiempo a los resultados de los trabajadores.
- **Desarrollo personal:** buscar que los trabajadores aprendan y se desarrollen gracias a las opciones que le otorga
- **Conocimiento de los colaboradores:** implica el reconocer a los trabajadores en sus particularidades y saberles tratar y motivar.

Liderazgo: consta de poder desarrollar un compromiso de tal modo que los trabajadores se orienten voluntariamente a respaldar a sus jefes teniendo la perspectiva de buscar que la organización sea exitosa. Esta ayuda a que las personas se conduzcan adecuadamente, desarrollar su talento y poder conservar un buen clima en la entidad. (p. 157)

- **Ejemplo:** ser capaz de poder direccionar siendo modelo para los demás trabajadores con valores, motivando y siendo capaz de generar ideas nuevas en los demás en un buen ambiente.
- **Desarrollo de líderes:** involucra ser capaz de orientar a un grupo para que orienten a otros, dicho de otro modo, ser un líder de líderes, generando un buen clima con compromiso de guiar a otros, verificándolo en el entusiasmo que poseen. (p. 158)
- **Generador de cambio:** hacer que la visión se ve como algo posible, generar motivación y desarrollar nuevos elementos por medio de ideas de innovación, un alto compromiso y ser capaz de aprovechar las oportunidades.
- **Generador de compromiso:** busca hacer que todos los trabajadores se comprometan con la labor.
- **Buen clima:** desarrollar un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

Empowerment (Empoderamiento): ser capaz de darle poder al grupo o equipo laboral, compartiendo éxitos y fracasos con los miembros. Consta de desarrollar actividades que busquen que los trabajadores se potencien en saberes y competencias. También consta de conseguir una integración grupal, y usar en favor de la entidad las características de los trabajadores para darle más valor al mismo. Consta de determinar objetivos y asignarlos. (p.153)

- **Otorgamiento de poder:** otorgar poderes y responsabilidades a otros confiando en su capacidad.
- **Actividades potenciadoras:** desarrollar actividades que mejoren las competencias de los trabajadores volviéndoles más autónomos.
- **Sinergia:** conseguir que el grupo esté unido y utilizar sus fortalezas para solucionar problemas y darle valor a la entidad

Entrenador: ser capaz de poder entrenar a otros para optimizar sus capacidades. Es un gran trabajo para buscar que los trabajadores aprendan y crezcan para un tiempo futuro a parte de su labor diaria. El crecimiento de los demás dependerá de la persona que lo entrene y de acuerdo a la labor que ocupe o se quiera que ocupe posteriormente. (p.154)

- **Aprendizaje:** otorgar enseñanza continua a los colaboradores.

- **Desarrollo laboral:** otorgar la enseñanza de tal modo que se busque que ocupe puestos en un futuro o se desempeñe en algo específico.

Entrepreneurial (Emprendedor): ser capaz de poder modificar su gestión de un nivel bajo a uno mayor y más productivo. Ser capaz de generar cambios, respondiendo a las situaciones que acontecen y usarlo en favor como oportunidades de mejora, incentivando a otros a seguir su ejemplo, empleando técnicas para la negociación. Tiene que ver con tener el entusiasmo de generar un negocio y ser el que lo promueve. (p. 155)

- **Productividad:** buscar ser más productivo mejorando sus capacidades para incrementar el nivel de gestión que posee y sobresalir un negocio.
- **Mejora continua:** responder a los cambios y buscar oportunidades de mejora.
- **Negociación:** tener la capacidad de poder negociar y generar mayor productividad.
- **Perseverancia:** estar entusiasmado por no rendirse y acrecentar el negocio.

Visión estratégica: tiene que ver con ser capaz de anticipar y analizar comprendiendo el ambiente que lo rodea y cómo este afectará en el tiempo en la entidad, para así traer a favor las oportunidades a la empresa. Tiene que ver con ser capaz de visualizar y orientar a la entidad o al cargo de manera total para conseguir los objetivos que se asocian a estrategia de organización. (p. 160)

- **Análisis de eventos:** ser capaz de comprender la situación y cómo afectará en un futuro ideando alternativas.
- **Búsqueda de oportunidades:** ser capaz de encontrar las oportunidades necesarias para solucionar problemas actuales o futuros y optimizar la organización
- **Visualización:** ser capaz de idear cómo se dirigirá la entidad en favor del cumplimiento de los objetivos y premeditando acciones para afrontar en un futuro.

1.2.2. Desarrollo organizacional

Münch (2007) menciona que aunque actualmente hay un desorden sobre el tema de desarrollo organizacional, y es considerada como algo semejante al crecimiento de las organizaciones o productividades en la misma; en verdad es una institución administrativa que es caracterizada por un listado de principios y estrategias que se basan en las aplicaciones de la ciencia de los comportamientos a la administración y

ahora más que nunca son adaptables al ámbito de la globalización, pues el desarrollo organizacional es un impulso que planifica toda la corporación y se administra desde los altos mandatos para incrementar la efectividad y la comodidad de las organizaciones por medio de participación que se planifica una fracción de los procesos en las entidades, las cuales aplican el entendimiento de la ciencia del comportamiento (p.107).

Guízar (2014) menciona que es conjunto entre ciencia y arte, por ellos es convertida en una especialidad apasionada. Son áreas de acciones sociales y a la vez de investigaciones científicas. Unido con el aprendizaje del desarrollo organizacional, se estudia un gran número de temáticas que contiene las consecuencias del cambio, los métodos del cambio organizacional y las causas que se influyen en el triunfo del desarrollo organizacional (p.5). Por su parte (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2012) mencionan que el desarrollo organizacional se considera como el procedimiento por el cual las organizaciones evalúan la conducta, el valor, la creencia y actitudes de la gente para el enfrentamiento sobre la resistencia a los cambios; por lo cual puede que se apliquen cambios en la cultura organizacional para lograr mejoras en niveles de productividad y eficiencia (p. 9).

Hernández (2012) menciona que el desarrollo organizacional es el flujo de los pensamientos directivos que aprende las técnicas sociológicas y psicológicas que se enfocan a dar soluciones a los problemas, actitudes y comportamientos sistémicos del esfuerzo laboral (personal operativo y directivo) para realizar renovaciones a las instituciones y que se hagan más competitivas y eficaces, su técnica se basa en producto de expertos en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. El administrador profesional que se orienta a los factores humanos hace uso de este instrumento del desarrollo organizacional en sus consultorías. En forma general, el desarrollo organizacional es una habilidad de los cambios planeados, orientados ante todo a la modificación en la forma en el que actúa, tiene hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa (p. 246).

Concepto de organización

Pinto (2012) menciona que la organización se define como un sistema bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas

que la integran, la organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad interrelacionarse con cada uno de sus elementos, se representa por tener una característica continua, debido a que no se puede decir que se paralizan en sus procedimientos y desarrollos, por lo opuesto, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno; cabe rescatar que las organizaciones para logren funcionar de manera correcta, tienen que liderarse por personas con capacidad y estar comprometidos ante la sociedad y los miembros que forman parte de esa organización. En la organización hay tres elementos que son muy importantes, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos deben estar en perseverantes cambios, en la búsqueda de la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos (p.11).

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2012) mencionan que la organización no es sólo un ambiente de trabajo ni búsqueda de utilidad complicada, es siempre, para ello, múltiples organizaciones, con una gran cantidad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro; por esto es importante conocer y estudiar las organizaciones: porque no escapamos de ellas y es mejor entenderlas para poder adaptarnos y desenvolvernos con naturalidad en su entorno. La palabra organización es derivada etimológicamente de un vocablo griego, que significa “instrumento”; y en español presenta varios significados; uno de ellos hace referencia a la segunda etapa de los procesos administrativos o a cierto parte de las personas que tienen un objetivo determinado; porque todas las organizaciones tienen en particularidad un cierto número de personas unidas por el propósito explícito de alcanzar metas; de esta manera surge una sociedad organizada, o bien, una organización social (p. 6).

Características del desarrollo organizacional

Guízar (2014) menciona que el desarrollo organizacional posee las siguientes características:

- Es una estrategia de educación planificada.

- Los cambios están ligados a la demanda que la organización desea satisfacer, como: metas, crecimiento, identidad, y revitalización.
- Se fundamentan sobre las conductas humanas.
- Los agentes de cambio o consultores por lo general están en la parte externa, aunque una vez que se ha establecido el programa estas podrían ser colaboradores de la organización.
- Implica relacionarse asociadamente entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: Mejoramiento de la capacidad interpersonal; transferencia de valores humanos; comprensión entre grupos; administración por equipos; y mejores métodos para la solución de conflictos (p.8).

Importancia del desarrollo organizacional.

Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2012) mencionan que el desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades por medio del manejo apropiado de la variedad; actualmente el administrador debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por ende, la toma de decisiones en la empresa es un cargo que busca conjuntamente que se relacionen una variedad de puntos de vista de los partícipes y de diferentes tipos de razonamiento; así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización; las empresas hacen requerimientos de la definición de la estructura organizacional permitiendo emplearla de forma impecable a sus recursos humanos y materiales; además, requiere establecer los valores culturales que motiven el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional es representada por un mecanismo para que los administradores de las empresas se renueven y fortalezcan la relación interpersonal de sus colaboradores; la capacidad de una organización para impulsar a sus empleados al mejoramiento de su productividad se encuentre enlazada con la forma en que sus integrantes asimilen los valores de la organización; estos valores son instruidos por

medio de las relación interpersonal que se dan en los entornos internos y externos de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa. Ya que el desarrollo organizacional realiza un evaluación de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad; pero para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial, eso si el diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea utilizada de manera eficiente; porque el desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante. Ahora más que a nada las organizaciones, después de enfrentar etapas económicas de gran inseguridad, entienden que el diseño y cambio organizacional simbolizan una pieza de mérito competitivo; debido a que la forma en que los altos directivos hacen diseño y modifican la estructura organizacional suplanta un determinante de creación de valor para las empresas (p.11).

Componentes del desarrollo organizacional

Garbanzo (2016) menciona que el desarrollo organizacional hace consideración a la organización como un todo, no es probable distinguir los cambios sin hacer de consideración cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe: es la única forma de alcanzar con mayores posibilidades de efectividad los cambios requeridos. Es fundamental para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional considerar distintos componentes, tal como se muestran a continuación:

Visión holística de la organización: Cada componente de la organización, desde esta visión del desarrollo organizacional posee un valor fundamental específico; cada parte asume un rol que, unido a otras partes, dan como resultado acciones globales que, en forma individual, no es posible concebir. Cuando una de sus partes no se

armoniza, la organización ve limitado su desarrollo efectivo, debe darse una coordinación eficiente entre todas sus partes.

Metodología sistemática: Las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan. El desarrollo organizacional toma en cuenta esta interacción, comprende que cada una de sus partes afecta los otros componentes y se manifiesta en la organización como un único componente, sin divisiones, por lo que es fundamental conocer a cabalidad cada una de sus partes y su funcionamiento.

Designación de agentes de cambio: En todo proceso de desarrollo organizacional existen personas que fungen como agentes de cambio, puede ser más de un individuo. Quienes tienen a cargo la tarea de implementar los cambios necesarios para el desarrollo organizacional les corresponde convencer, estimular y coordinar y gestionar todos los recursos humanos y materiales que conduzcan al objetivo deseado.

Identificación real de los problemas: Los procesos de desarrollo organizacional no solo analizan los problemas, sino que su propósito es hacerlo con un abordaje propositivo, identificando las posibles soluciones.

Aprendizaje constructivista: Una de las claves del desarrollo organizacional es el aprendizaje práctico. Se parte de que las enseñanzas se interiorizan en la medida que se analice y discuta su propia experiencia, es un enfoque constructivista; construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender situaciones teóricas de manera abstracta.

Procesos grupales: Los desarrollos grupales más que un procedimiento individual es colectivo; las organizaciones se forman de un grupo de individuos, razón por la cual se trabaja hacia la comunidad organizacional más que en el plano individual, a su vez, se fortalece la responsabilidad y se construye mayor confianza entre sus integrantes.

Retroalimentación: Se desaprovecha oportunidades de retroalimentación no es el sentido del desarrollo organizacional; al contrario, es fundamental ofrecer espacios para la retroalimentación, a fin de que las decisiones tengan mayor fundamento, a su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes que permiten asumir acciones autocorrectivas en forma pertinente que conduzcan a la organización, según la trayectoria marcada.

Flexibilidad y contingencia: Los procedimientos de implementar el desarrollo organizacional, por su misma forma, no son rígidos; se requiere de la flexibilidad, que se actúa desde el enfoque de la contingencia, es decir, que se tiene que asumir los cambios necesarios en el momento oportuno con un enfoque de sistema abierto. Resulta prioridad la potencialidad de adaptarse a las distintas situaciones que del mismo proceso emergen.

Trabajo colaborativo: La efectividad del desarrollo organizacional reside en las capacidades de poder levantar estructuras que deben estar trabajando en equipo, donde se manifieste la cooperación y la integración como maneras de superar las deficiencias detectadas. La alineación de equipos estimula el aprendizaje y las capacidades de colaborar con compromisos y responsabilidades. Es una estrategia que se utiliza para el implemento de los cambios en las organizaciones que les apoyen en lograr su desarrollo (pp. 73-75).

Evaluación del desarrollo organizacional

Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2012) mencionan que el desarrollo organizacional es considerado como un programa de acción que se sujeta a un conjunto de hallazgos validos sobre el statu quo de los hechos problemáticos y las oportunidades que se presentan en la actualidad; así como también del conjunto de efectos que van a generar las acciones en relación al logro de los objetivos planteados. El diagnóstico que se realiza al desarrollo organizacional tiene su origen en dos necesidades; siendo como primera necesidad el conocer el estado en el que se encuentran las cosas y la segunda es lograr definir cuál es el efecto o consecuencia que se generará en base a las acciones. De acuerdo a lo mencionado por Marvin Weisbord, para el diagnóstico del desarrollo organizacional se toma en consideración seis áreas críticas que son: los propósitos o fines, la estructura, sistema de recompensas o incentivos, los mecanismos de apoyo, las relaciones y el liderazgo; y para la evaluación de la variable estas seis áreas críticas serán consideradas como las dimensiones.

Propósito o fines: Se refiere hacia donde se encamina o se direcciona la empresa o entidad, es decir que se debe tener plasmado lo que se está haciendo y lo que se desea lograr; es por eso que toda empresa o institución debe de contar con una misión y visión:

- **Misión:** Dentro de una organización, la misión cumple el propósito de definir una plataforma común para el desarrollo de los respectivos programas que se formularon en la organización, es decir que va a proporcionar argumentos para la definición de la visión y los objetivos.
- **Visión:** Es el conjunto de ideas que se crean a partir de lo que se espera que llegue a ser la organización en el futuro; porque es ahí donde se llega a exponer a modo evidente ante un grupo de interés los retos que afrontara la organización para ir mejorando continuamente.

Estructura: En este punto se encuentra referido al conjunto de responsabilidades, funciones, tareas que son distribuidos entre los colaboradores, que su utilidad es para identificar y definir los canales de comunicación y las líneas de mando entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; dentro de esta dimensión se encuentra a la estructura orgánica y a las descripciones del puesto de trabajo.

- **Estructura orgánica:** Se encuentra referida a la formación de las áreas y la delimitación de las líneas de mando, en donde entre ellas debe de fluir una adecuada comunicación.
- **Descripción del puesto de trabajo:** Son las características o requisitos personales requeridos para el cumplimiento satisfactorio de una determinada tarea o función.

Sistema de recompensas o incentivos: Sirven para mantener motivados al personal para la realización de sus respectivas funciones; y dentro del sistema de incentivos se encuentran la compensación financiera, y la compensación no financiera.

- **Compensación financiera:** Están incluido ahí las remuneraciones, los bonos, utilidades y todo beneficio económico que entrega la organización a sus empleados.
- **Compensación no financiera:** están incluidos ahí las promociones, reconocimientos, desarrollo de carrera, estatus, etc)

Mecanismos de apoyo: Son consideradas como el conjunto de actividades y sistemas que van a facilitar el trabajo de la organización; estas funciones frecuentemente suelen ser administrativas, ya que no sólo permiten apoyar al contexto organizacional, sino que también permite crearlo

- **Eficiencia del sistema:** Es de vital importancia que los sistemas que son considerados como apoyo deben de ser eficientes, y que además que su nivel de estándar y los protocolos a seguir deben de encontrarse enfocados al logro de los objetivos organizacionales.

Relaciones: Se refiere a como vienen interactuando el personal entre los diferentes niveles que existe en una organización y a como se comunica y se toman las decisiones que fueron adoptadas, estas relaciones también pueden ayudar a contribuir la cultura organizacional.

- Colaboración: Se refiere al grado de empatía que se tiene entre colaboradores, y al grado de disponibilidad para brindar apoyo.
- Comunicación: Se encuentra ligado a dar a conocer o difundir ideas, quejas o las decisiones que fueron tomadas.

Liderazgo: Dentro de la estructura de una organización el liderazgo es considerado como una pieza fundamental que reúne a los demás elementos, porque una persona líder se encontrará comprometida con la visión y misión de la organización, distribuyen adecuadamente los recursos financieros que se tiene, proporciona las herramientas necesarias para que el personal cumpla con sus respectivas funciones.

- Capacidad de influir en los demás: se refiere a un cambio de actitud del trabajador, es decir que esta sea favorable para la continuidad de sus respectivas funciones.

1.3. Definición de Términos Básicos

Habilidad

Es la tendencia de desarrollar una labor, ya que son consideradas como herramientas la cual nos ayudan a que el conocimiento se vuelque en una acción en la que de tal forma nos permita dar como resultado un desempeño requerido (Jarrín, 2015, p.35).

Gerente

Se refiere a la posesión de responsabilidad, ya que su objetivo es en obtener crecimiento de acuerdo a su reflejo que da de la entidad; el gerente debe estar inmerso en dicho crecimiento; así también visualizar y entender bien cuál es el propósito de la entidad, los intereses que posee la entidad sobre el gerente, con qué se le podrá evaluar y cómo. (Frías, Sánchez, & Ucrós, 2009, p. 96).

Habilidad gerencial

Se conforman por el cumulo de habilidades, comportamientos, destrezas, aptitudes y conocimientos que son necesarios para el individuo y así ser eficaz en un amplio

ambiente de organizaciones y labores gerenciales. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017, p. 10).

Liderazgo

Consta de poder desarrollar un compromiso de tal modo que los trabajadores se orienten voluntariamente a respaldar a sus jefes teniendo la perspectiva de buscar que la organización sea exitosa, esta ayuda a que las persona se conduzcan adecuadamente, desarrollar su talento y poder conservar un buen clima en la entidad (Alles, 2009, p. 157)

Empowerment

Consta de desarrollar actividades que busquen que los trabajadores se potencien en saberes y competencias, también consta de conseguir una integración grupal, y usar en favor de la entidad las características de los trabajadores para darle más valor al mismo. Consta de determinar objetivos y asignarlos (Alles, 2009, p.153)

Organización

La organización se define como un sistema bien determinado en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran, la organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad interrelacionarse con cada uno de sus elementos, se representa por tener una característica continua, debido a que no se puede decir que se paralizan en sus procedimientos y desarrollos (Pinto, 2012, p. 11).

Desarrollo organizacional

Es un impulso que planifica toda la corporación y se administra desde los altos mandatarios para incrementar la efectividad y la comodidad de las organizaciones por medio de participación que se planifica una fracción de los procesos en las entidades, las cuales aplican los entendimientos de la ciencia del comportamiento (Münch, 2007, p.107).

Misión

Dentro de una organización, la misión cumple el propósito de definir una plataforma común para el desarrollo de los respectivos programas que se formularon en la

organización, es decir que va a proporcionar argumentos para la definición de la visión y los objetivos (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2012, p.75).

Visión

Es el conjunto de ideas que se crean a partir de lo que se espera que llegue a ser la organización en el futuro; porque es ahí donde se llega a exponer a modo evidente ante un grupo de interés los retos que afrontara la organización para ir mejorando continuamente (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2012, p.75).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Sistema de Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019.

No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019.

Hipótesis Específicas

El nivel de las habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019 es bajo.

El nivel de desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019 es bajo.

Existe relación significativa entre la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Existe relación significativa entre el liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Existe relación significativa entre del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Existe relación significativa entre el entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Existe relación significativa entre el emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Existe relación significativa entre la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

2.2. Sistema de Variables

Variable independiente : Habilidades gerenciales

Escala de medición : Ordinal

Variable dependiente : Desarrollo organizacional

Escala de medición : Ordinal

Tabla 1*Operacionalización de la variable independiente*

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales son grupos de conocimientos y capacidades que el empresario debe tener y desarrollar para así mejorar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. (López, Parra, & Rubio, 2019, p. 6)	La variable se evaluará a través de las dimensiones: que representan el modelo de Martha Alles (2009) sobre las competencias específicas que debe poseer un gerente o directivo.	Conducción de personas	Dirección Distribución de roles Retroalimentación Desarrollo personal Conocimiento de los colaboradores Ejemplo	Ordinal
			Liderazgo	Desarrollo de líderes Generador de cambio Generador de compromiso Buen clima	
			Empoderamiento	Otorgamiento de poder Actividades potenciadoras Sinergia	
			Entrenador	Aprendizaje Desarrollo laboral	
			Emprendedor	Productividad Mejora continua Negociación Perseverancia	
			Visión estratégica	Análisis de eventos Búsqueda de oportunidades Visualización	

Fuente: Bases teóricas

Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Desarrollo organizacional	El desarrollo organizacional es considerado como un programa de acción que se sujeta a un conjunto de hallazgos validos sobre el statu quo de los hechos problemáticos y las oportunidades que se presentan en la actualidad; así como también del conjunto de efectos que van a generar las acciones en relación al logro de los objetivos planteados. El diagnóstico que se realiza al desarrollo organizacional tiene su origen en dos necesidades; siendo como primera necesidad el conocer el estado en el que se encuentran las cosas y la segunda es lograr definir cuál es el efecto o consecuencia que se generará en base a las acciones (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2012, p. 75).	Esta variable será medida mediante la encuesta que se encontrará dimensionada de acuerdo a la teoría que plantearon Hernández, Gallarzo y Espinoza en el año 2012.	Propósito o fin	Misión Visión	Ordinal
			Estructuras	Estructura orgánica Descripción del puesto	
			Sistemas de remuneración	Compensación financiera Compensación no financiera	
			Mecanismo de apoyo	Eficiencia en el sistema	
			Relaciones	Colaboración	
			Liderazgo	Influencia en los demás	

Fuente: Bases teóricas

2.3. Tipo y nivel de investigación

La investigación fue cuantitativa debido a que facilitó al investigador examinar los datos de forma numérica, cuantificable y verificable, de manera que puedan ser generalizados, así también los datos que se obtuvieron ayudaron a comprobar la hipótesis, en base a la medición numérica y el análisis estadístico, de modo que se podrá establecer los patrones de comportamiento y comprobar teorías (Cálix, Zazueta, y Macías, 2012, p. 57). De este modo los datos del estudio han sido cuantificados y se expresaron además los resultados en base a datos numéricos.

2.3.1. Tipo de investigación

El estudio ha sido de tipo aplicada, la cual trató de desarrollar conocimientos para una aplicación tecnológica o práctica de manera rápida o en un periodo corto de tiempo. (Lozada, 2014, pág. 35). De esta manera los conocimientos adquiridos permitirán comprender mejor la realidad problemática presentada en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, y que a partir de ello se estuvo proporcionando directrices para que los encargados de dicha entidad pública formulen estrategias que den solución al problema evidenciado.

2.3.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo, debido a que intentó describir los aspectos de un hecho desde su determinación. (Yuni & Urbano, 2014, pág. 15)

Además, fue correlacional ya que, buscó determinar la relación de las variables para así comprender mejor el escenario resultado de sus interacciones. (Yuni & Urbano, 2014, pág. 16)

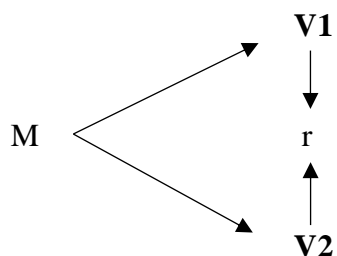
2.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación constó de la estrategia que considera el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.

- **Diseño no experimental**, el cual es posible definirla como aquella en donde no se ejecuta alguna manipulación intencional de las variables, por tanto, no se varía las variables independientes para conocer el efecto que posee en otras. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152)

- **Transversal**, al ser de corte transversal, se refiere a que solamente se considerará tomar determinadas muestras solamente en un momento dado. (Hernández y Fernández, 2014) citado por (Sánchez & Reyes, 2018, p. 55)

Si el diseño es descriptivo - correlacional, el esquema es:



En donde:

M	=	trabajadores de la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto
V₁	=	Habilidades gerenciales
V₂	=	Desarrollo organizacional
r	=	relación

2.5. Población y Muestra

Población

La población estuvo conformada del total de trabajadores de la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto.

Muestra

El muestreo fue por conveniencia del investigador, es decir que fue del mismo tamaño de la población, que es de 78 trabajadores de la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto.

2.6. Técnicas de recolección de datos

Técnica

- **Encuesta:** La encuesta, es procedimiento en el cual el investigador se hace de información valiosa mediante un cuestionario, el mismo que se encontrará

estructurado a través de preguntas, resulta importante mencionar que esta técnica no requiere de la intervención directa del investigador (Valderrama, 2015, pág. 195)

Instrumento

- **Cuestionario:** Según Bernal (2016), el cuestionario es un cúmulo de preguntas que están elaboradas para que otorgue información necesaria para poder conseguir los objetivos de una investigación (p.245)

2.7. Método de análisis de datos

El estudio se desarrolló de acuerdo a la estructura de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto, es decir, iniciando por el planteamiento del problema, marco teórico, hipótesis, metodología, aspectos administrativos. Sin embargo, en la parte del desarrollo se buscó dar respuesta de forma secuencial tal y como se presentaron los objetivos del estudio, a través de del método hipotético deductivo ya que se trata del método que parte de una hipótesis o explicación inicial, para luego obtener conclusiones particulares de ella, que luego serán a su vez comprobadas experimentalmente. Es decir, comprende un paso inicial de inferencias empíricas (observación, por ejemplo) que permiten deducir una hipótesis inicial que sea luego sometida a experimentación

Para el procesamiento de la información se tuvo en cuenta el vaciado de datos en donde se colocarán solamente la información pertinente y completa de cada encuestado, expresado en números que facilitarán su análisis, de este modo utilizaremos el programa Microsoft Excel para dicho proceso que a su vez nos facilitará para su análisis representándolo posteriormente en tablas y/o figuras. Luego los datos se procesarán gracias al programa SPSS que es una herramienta para este fin que permitió corroborar a relación existente por medio de la estadística inferencial utilizando para este caso la prueba de correlación de Pearson al tener variables ordinales. Todo ello se mostrará en los resultados con su respectiva interpretación.

Métodos

Se explica el tipo de método que se empleó para poder así responder a nuestros objetivos de estudio:

Método inductivo y deductivo:

La investigación empleó la metodología inductiva – deductiva. Las investigaciones inductivas buscan el conocimiento por medio de una proposición específica terminando en una general. El método deductivo, es aquel que parte de un conocimiento o proposición generales para llegar al conocimiento sobre algo en específico, también se dice que va de la teoría a los hechos. (Sánchez, Reyes, y Mejía, 2018, p. 90; 91)

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados referentes al objetivo general y contraste de hipótesis

La hipótesis general de la investigación buscó determinar si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019, por tanto, a continuación, se presenta el análisis de estadístico que se realizó para comprobar la hipótesis.

Para dar solución a este objetivo, se procedió a aplicar la prueba de normalidad a los resultados de las variables, posterior a ello se utilizó el estadístico de correlación de Pearson, finalmente se contrasta la hipótesis planteada en la presente investigación.

Tabla 3

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
N		78	78
Parámetros normales ^{a,b}	Media	52,72	66,18
	Desv.	13,026	16,530
	Desviación		
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,189	,141
	Positivo	,189	,141
	Negativo	-,098	-,125
Estadístico de prueba		,189	,141
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,001 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

Interpretación

En la tabla 3 se evidencia que la Sig. Asintót. (Bilateral) es < a 0,05 de ambas variables (Habilidades gerenciales 0,000 y desarrollo organizacional 0,001), por lo tanto, se considera que las variables presentan una distribución normal, motivo por el cual se aplicó la correlación de Pearson.

Tabla 4

Prueba de correlación de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,724**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,724**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

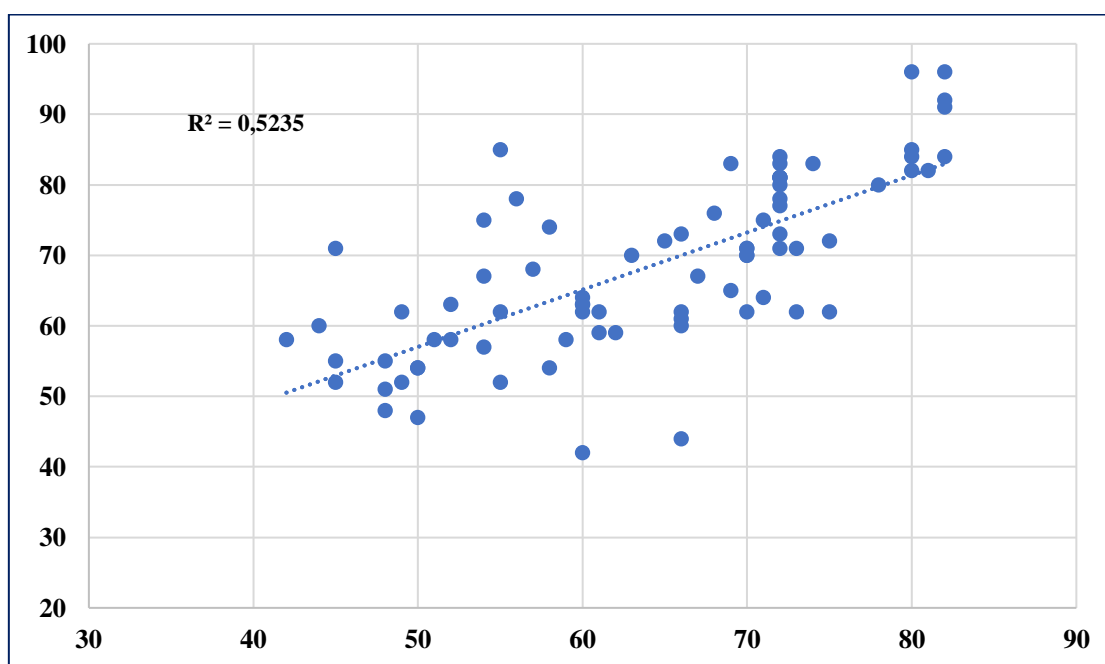


Figura 1. Análisis de dispersión de la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia)

r	: Coeficiente de correlación	= 0,724
r ²	: Coeficiente determinante	= 0,724 ²
r ²	: Coeficiente determinante	= 0.5241

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las variables, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva alta, pues el coeficiente

de correlación es de 0.724; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la variable I influye en un 52% sobre la variable II, por su parte esto nos demuestra que mientras mayor sean las habilidades gerenciales mejor será el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019.

3.2. Resultados referentes a los objetivos específicos

Objetivo específico N.º 1: Conocer el nivel de habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Para evaluar la variable habilidades gerenciales de la institución en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en la siguiente tabla y figura.

Tabla 5

Frecuencias de resultados de la variable habilidades gerenciales

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	8	10%	Muy malo
Casi Nunca	41	53%	Malo
A veces	28	36%	Regular
Casi siempre	1	1%	Bueno
Siempre	0	0%	Muy bueno
TOTAL	78	100%	

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

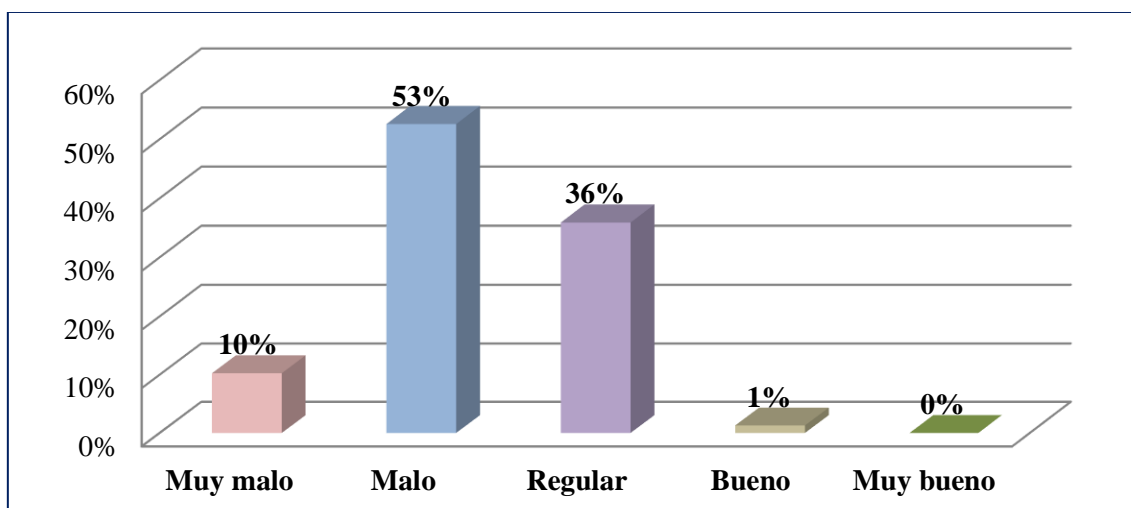


Figura 2. Frecuencia de resultados de la variable habilidades gerenciales. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

Interpretación:

Se muestra en la tabla 5 y figura 2, el 53% de los encuestados señalaron que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel malo, un 36% manifestaron que se encuentra en un nivel regular, un 10% mencionaron que se encuentra en un nivel muy malo, y un 1% señalaron que se encuentra en un nivel bueno.

Objetivo específico N.º 2: Identificar nivel de desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Para evaluar la variable desarrollo organizacional de la institución en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en la siguiente tabla y figura.

Tabla 6

Frecuencias de resultados de la variable desarrollo organizacional

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	0	0%	Muy bajo
Casi Nunca	20	26%	Bajo
A veces	39	50%	Regular
Casi siempre	19	24%	Alto
Siempre	0	0%	Muy alto
TOTAL	78	100%	

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

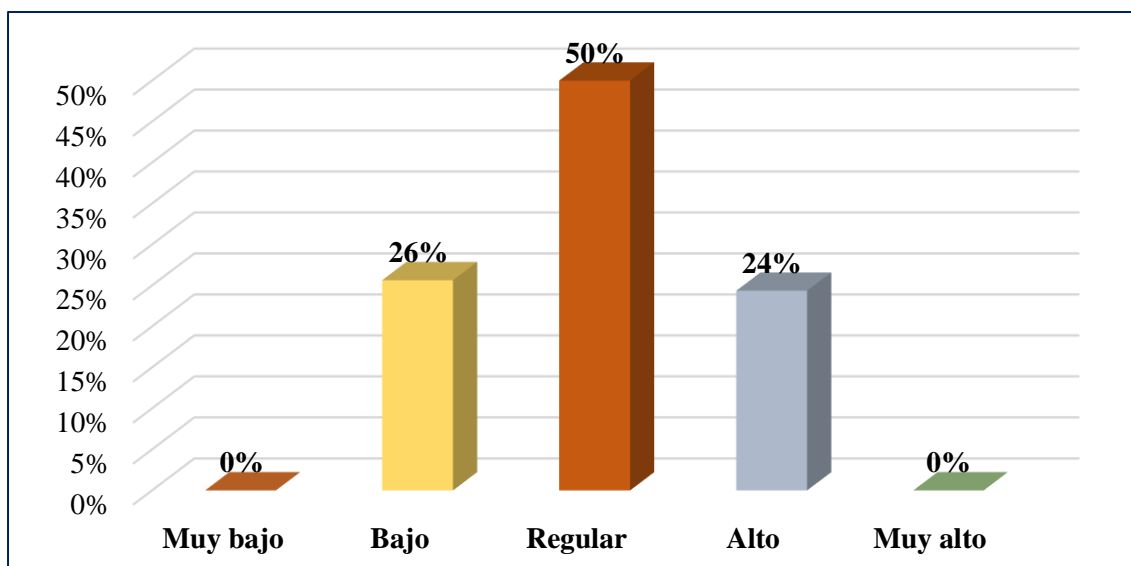


Figura 3. Frecuencia de resultados de la variable desarrollo organizacional. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

Interpretación:

Se muestra en la tabla 6 y figura 3, el 50% de los encuestados señalaron en cuanto a la variable desarrollo organizacional se encuentran en un nivel regular, un 26% manifestaron que se encuentra en un nivel bajo un 24% mencionaron que se encuentra en un nivel alto, y un 0% señalaron que se encuentra en un nivel muy alto y muy bajo.

Objetivo específico N.º 3: Determinar la relación de la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 7

Prueba de correlación de las dimensiones de la conducción de personas y el propósito o fin

		Conducción de personas	Propósito o fin
Conducción de personas	Correlación de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Propósito o fin	Correlación de Pearson	,479**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

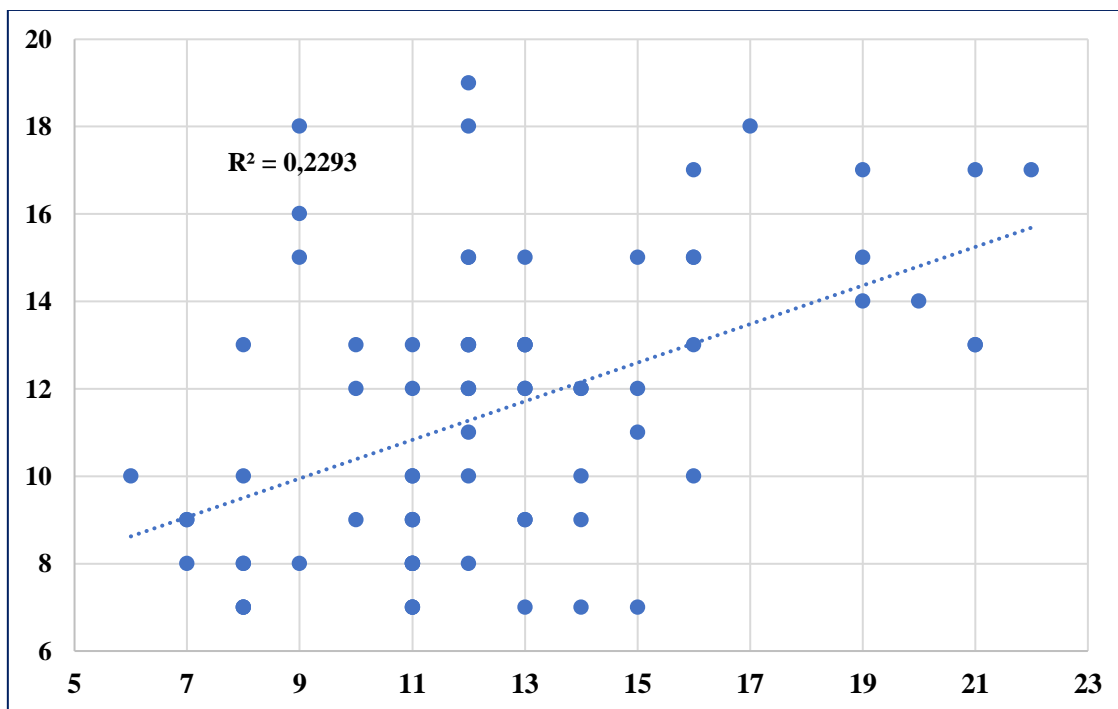


Figura 4. Análisis de dispersión de las dimensiones de la conducción de personas y el propósito o fin. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

r	: Coeficiente de correlación	= 0,479
r ²	: Coeficiente determinante	= 0,479 ²
r ²	: Coeficiente determinante	= 0.2293

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva media alta, pues el coeficiente de correlación es de 0.479; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión I de la variable I influye en un 22% sobre la dimensión I de la variable II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sean las conducción de las personas mejor será el propósito y fin en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivo específico N.º 4: Establecer la relación del liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 8

Prueba de correlación de las dimensiones de liderazgo y las estructuras

		Liderazgo	Estructuras
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,353**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	78	78
Estructuras	Correlación de Pearson	,353**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

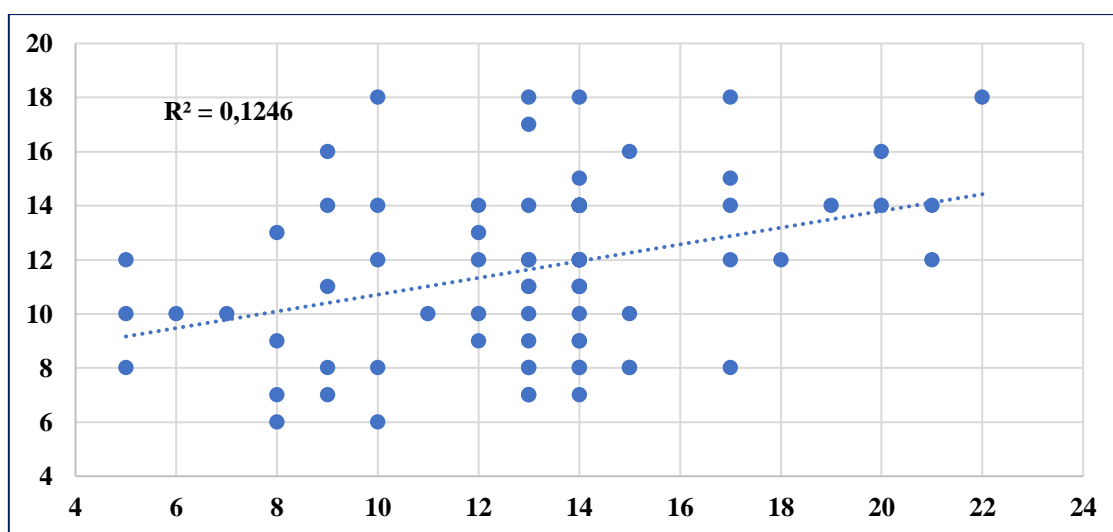


Figura 5. Análisis de dispersión de las dimensiones de liderazgo y las estructuras. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

r	: Coeficiente de correlación	= 0,353
r ²	: Coeficiente determinante	= 0,353 ²
r ²	: Coeficiente determinante	= 0.1246

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva media baja, pues el coeficiente de correlación es de 0.353; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión II de la variable I influye en un 12% sobre la dimensión II de la variable

II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sea el liderazgo mejor serán las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre el liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivo específico N.º 5: Determinar la relación del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 9

Prueba de correlación de las dimensiones de empoderamiento y los sistemas de remuneración

		Empoderamiento	Sistemas de remuneración
Empoderamiento	Correlación de Pearson	1	,753**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Sistemas de remuneración	Correlación de Pearson	,753**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

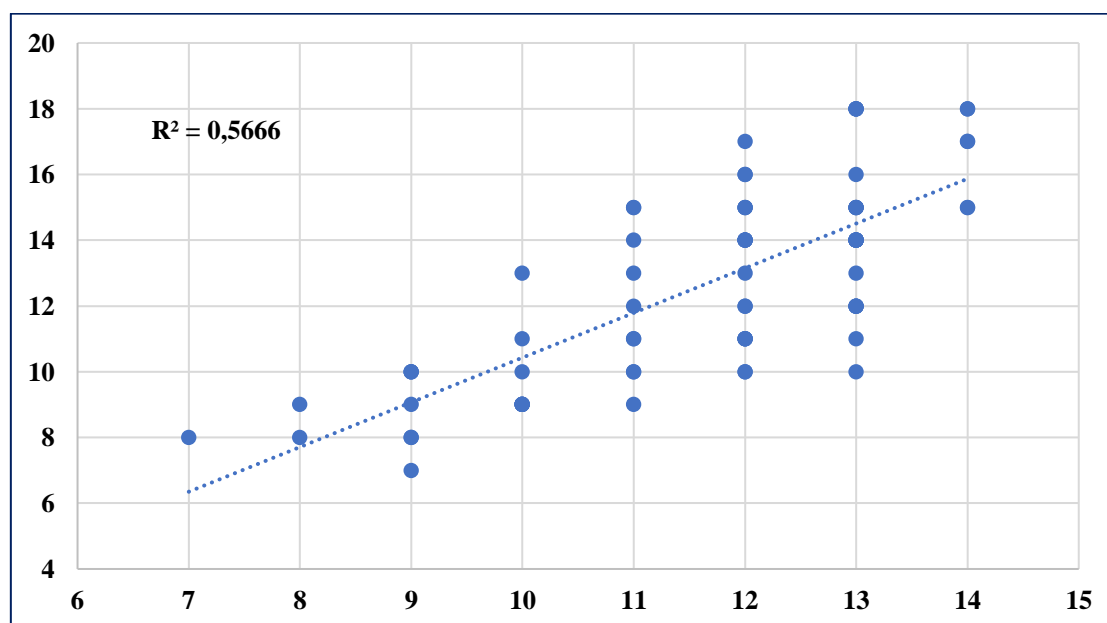


Figura 6. Análisis de dispersión de las dimensiones de empoderamiento y los sistemas de remuneración. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia)

r	: Coeficiente de correlación	= 0,753
r ²	: Coeficiente determinante	= 0,753 ²
r ²	: Coeficiente determinante	= 0.5666

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva alta, pues el coeficiente de correlación es de 0.753; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión III de la variable I influye en un 56% sobre la dimensión III de la variable II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sea el empoderamiento mejor serán los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivo específico N.º 6: Determinar la relación del entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 10

Prueba de correlación de las dimensiones de entrenador y el mecanismo de apoyo

		Entrenador	Mecanismo de apoyo
Entrenador	Correlación de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Mecanismo de apoyo	Correlación de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

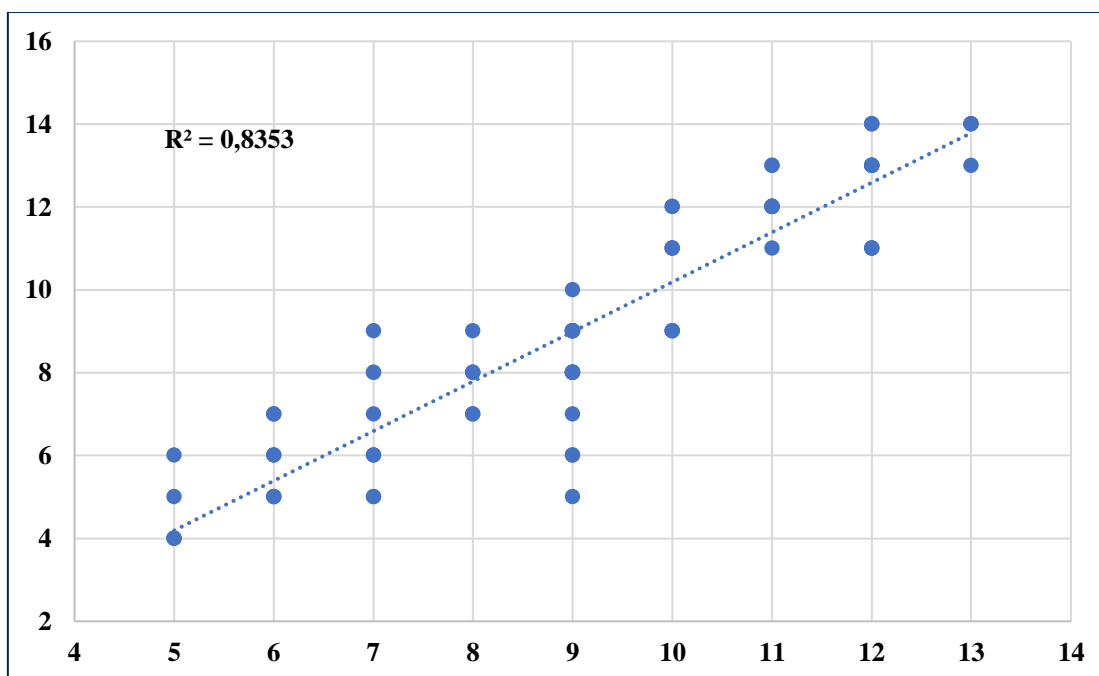


Figura 7. Análisis de dispersión de las dimensiones entrenador y el mecanismo de apoyo (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

r	: Coeficiente de correlación	= 0,861
r ²	: Coeficiente determinante	= 0,861 ²
r ²	: Coeficiente determinante	= 0.8353

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva alta, pues el coeficiente de correlación es de 0.861; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión IV de la variable I influye en un 83% sobre la dimensión IV de la variable II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sea el entrenador mejor serán los mecanismos de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre el entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivo específico N.º 7: Determinar la relación del emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 11

Prueba de correlación de las dimensiones de emprendedor y relaciones

		Emprendedor	Relaciones
Emprendedor	Correlación de Pearson	1	,723**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Relaciones	Correlación de Pearson	,723**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

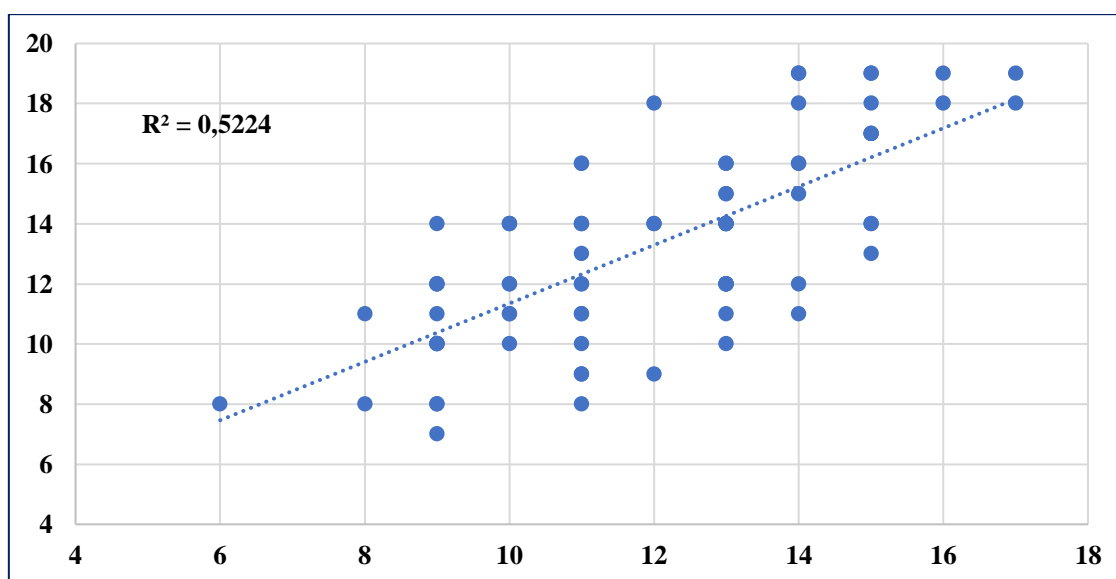


Figura 8. Análisis de dispersión de las dimensiones emprendedor y relaciones. (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

r	: Coeficiente de correlación	= 0,723
r^2	: Coeficiente determinante	= 0,723 ²
r^2	: Coeficiente determinante	= 0.5224

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva alta, pues el coeficiente de correlación es de 0.723; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión V de la variable I influye en un 52% sobre la dimensión V de la variable

II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sea el espíritu de emprendedor mejor serán las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre el emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Objetivo específico N.º 8: Determinar la relación de la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

Tabla 12

Prueba de correlación de las dimensiones de visión estratégica y liderazgo

		Visión estratégica	Liderazgo
Visión estratégica	Correlación de Pearson	1	,493**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
Liderazgo	Correlación de Pearson	,493**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. (Elaboración propia)

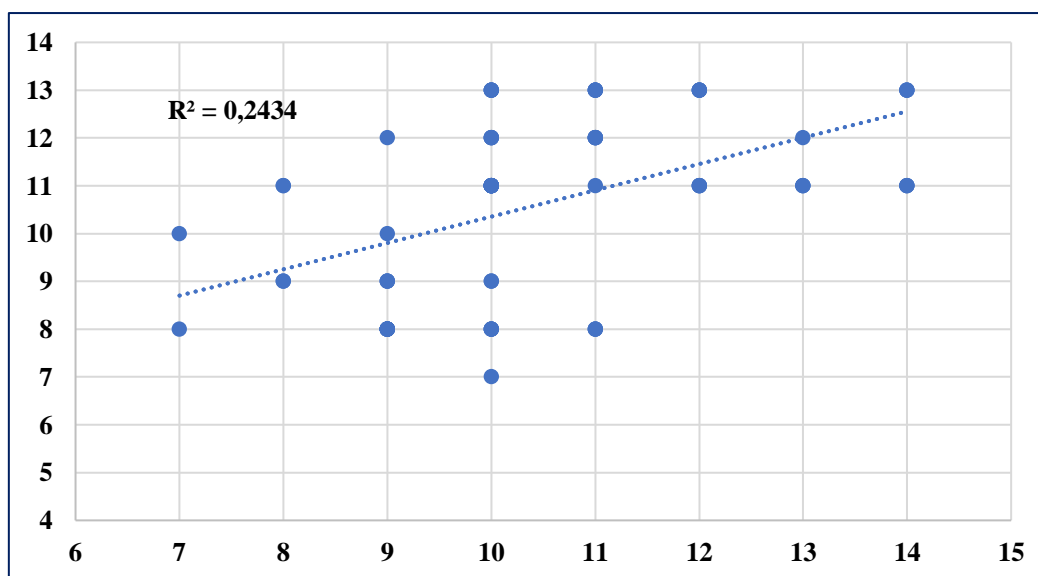


Figura 9. Análisis de dispersión de las dimensiones visión estratégica y liderazgo (Fuente: Gerencia Territorial Bajo – Mayo. Elaboración propia).

r	: Coeficiente de correlación	= 0,493
r^2	: Coeficiente determinante	= 0,493 ²
r^2	: Coeficiente determinante	= 0.2434

Interpretación:

Se ha determinado que existe una relación significativa entre las dimensiones, pues el valor sig. obtenido es de 0.000, así mismo, se evidencia una relación positiva media alta, pues el coeficiente de correlación es de 0.493; este coeficiente, al ser elevado al cuadrado, evidencia que la dimensión VI de la variable I influye en un 24% sobre la dimensión VI de la variable II, por su parte esto nos demuestra que mientras mejor sea la visión estratégica mejor será el nivel de liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Al mismo tiempo podemos concluir que se acepta la hipótesis de investigación donde menciona que existe relación significativa entre la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.

3.3. Discusión de resultados

En la elaboración del presente trabajo se ha tenido en consideración investigaciones previas que han servido para ampliar el conocimiento referente a las teorías abordadas y comprender el comportamiento de las variables y sus componentes lo cuales serán útiles en este apartado para contrastar los resultados de la presente investigación y determinar la concordancia:

- Los resultados de la investigación mostraron la existencia de relación entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, con valor de significancia de 0.724, donde se demuestra que existe una relación alta, este resultado concuerda con el estudio de Olivo (2018), en el cual se muestra como resultado que se evidenció que hay relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en estos docentes, a mayores habilidades gerenciales mejor desempeño, otro estudio que rescata la relación entre ambas variables es el de Herrera (2016), quien nos menciona que existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de San Martín; es decir, cuando más alta inteligencia emocional desarrolle el trabajador mejor será su desempeño laboral dentro de la Municipalidad.
- Otros resultados de la investigación encontraron el nivel de habilidades gerenciales en la en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019, se

encuentra en un 53% en un nivel malo, estos resultados al ser comparados con Aparicio (2015), donde menciona que según la percepción de los profesionales de recursos humanos, aquellas habilidades de tipo grupal son fundamentales para que el gerente se desempeñe adecuadamente, así mismo los expertos en recursos humanos, concuerdan en que las habilidades técnicas casi no tienen relevancia para el gerente eficaz, por su parte Carbajal (2017), menciona que los directivos y empresarios deben empezar a aprender a pensar y actuar de manera disruptiva, pensar lo que aún nadie piensa, hacer lo que aún nadie hace, a pesar del riesgo, ya que así se tiene la posibilidad de entrar a un mercado con menor competencia lo que puede representar una gran ventaja para cualquier empresa, además que el objetivo de la entrevista fue: identificar las habilidades gerenciales que tienen los directivos actuales de empresas en México, con las que hacen frente al nuevo contexto de negocios en busca de una efectiva dirección y esto si se identifica que las habilidades disruptiva apoyan en el proceso de innovación necesario en las empresas no puede ser desarrollado de manera individual, sino que es el resultado de una efectiva dirección combinada con un enfoque que tenga como principal objetivo la innovación.

- En cuanto a los resultados de la variable desarrollo organizacional vemos que el 50% de los encuestados señalaron en cuanto a la variable desarrollo organizacional se encuentran en un nivel regular, estos resultados al ser comparados Vásquez & Vásquez (2016), menciona se demostró que la carencia de elementos que caracterizan al desarrollo organizacional incide desfavorablemente a la calidad del servicio al cliente de la microempresa, por su parte Mendoza (2014), donde menciona que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la empresa Carsa, además el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aparición de un estilo de liderazgo y carente de un enfoque humanista, generando de esta manera que los trabajadores o sientan una predisposición adecuada de sus jefes y gerentes e impidiendo la aportación de nuevas ideas.

CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo general, se llegó a determinar tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidenció la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0.724, indica una correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis de investigación: “Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto, año 2019”
- De acuerdo a los resultados de la variable habilidades gerenciales se puede observar que los encuestados señalaron que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel malo en un 53%, un 36% manifestaron que se encuentra en un nivel regular, un 10% mencionaron que se encuentra en un nivel muy malo, y un 1% señalaron que se encuentra en un nivel bueno.
- Por su parte los resultados obtenidos de la variable desarrollo organizacional, el 50% de los encuestados señalaron en cuanto a la variable desarrollo organizacional se encuentran en un nivel regular, un 26% manifestaron que se encuentra en un nivel bajo un 24% mencionaron que se encuentra en un nivel alto, y un 0% señalaron que se encuentra en un nivel muy alto y muy bajo.
- De acuerdo a la relación entre la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo, muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,479 lo cual evidencia que la correlación es media alta, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación significativa entre la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.
- Así mismo al determinar la relación entre el liderazgo y las estructuras se muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,353 lo cual evidencia que la correlación es media baja, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación

significativa entre el liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.

- Con respecto a la relación entre el empoderamiento y los sistemas de remuneración se muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,753 lo cual evidencia que la correlación es alta, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación significativa entre del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.
- De acuerdo a los resultados de la relación entre el entrenador y el mecanismo de apoyo se muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,861 lo cual evidencia que la correlación es alta, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación significativa entre el entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.
- Así mismo los resultados de la relación entre el emprendedor y las relaciones se muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,723 lo cual evidencia que la correlación es alta, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación significativa entre el emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.
- Por su parte al relacionar la visión estratégica y el liderazgo se muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es $< 0,05$ es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,493 lo cual evidencia que la correlación es media alta, es por ello que se acepta la hipótesis específica, la cual señala que “Existe relación significativa entre la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019”.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda potenciar el desarrollo de las habilidades gerenciales de la institución, para así mejorar el desarrollo organizacional mediante programas de capacitación continua donde no solo se vea la parte teórica, sino también donde los jefes puedan a su vez intercambiar información con sus pares de situaciones dadas en el desarrollo de sus funciones y así poder realimentarse unos con otros.
- Realizar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades de análisis para solucionar problemas que se puedan presentar en el entorno labora bajo cualquier escenario con la finalidad de evitar dificultades en la toma de decisiones que contribuyen al fortalecimiento y mejora de las actividades de la institución.
- Fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional, para que así la institución desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una institución reconocida por su calidad.
- Se recomienda que, a la gerencia territorial Bajo Mayo a través de sus autoridades y funcionarios, establezcan políticas de desarrollo profesional, para las capacitaciones y competencias del personal que labora en la institución, y complementar con acciones de establecer las relaciones interpersonales y grupales constantemente.
- Ejecutar un diagnóstico organizacional que permita revelar la realidad de la institución, así como sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean adecuados.
- Estimular el desarrollo organizacional de la institución a través de los altos mandos y que estos a su vez reflejen en la institución las habilidades gerenciales que permitan el crecimiento de todos.
- Buscar estrategias para fomentar el trabajo coordinadamente y poder realizar actividades conjuntas, que permitan que las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y los usuarios sea la más adecuada.
- Realizar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades para trabajar bien en colaboración con otras personas con la finalidad de evitar dificultades en la toma de

decisiones que contribuyen al fortalecimiento y mejora de las actividades de la institución.

- Se recomienda también socializar el presente trabajo de investigación entre los colaboradores de la gerencia territorial Bajo Mayo para que analicen los resultados obtenidos y así conozcan la realidad actual en la que se encuentran y puedan discutir entre ellos mismos planes de mejora para el bien de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La trilogía*. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A1Da_Tomo_I_-_Martha_Alles
- Aparicio, M. &. (2015). *“Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Universidad del Pacífico, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3198701&query=habilidades%2Bgerenciales>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogotá: Editorial Pearson.
- Cabrera. (2018). *“Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de*. Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29584/Cabrera_RR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cálix, C., Zazueta, L., & Macías, J. (2012). *Metodología de la investigación Científica*. México: Servicios Editoriales Once Río. Obtenido de http://uaprepasemi.uas.edu.mx/libros/3er_SEMESTRE/26_Metodologia_de_la_Investigacion_I.pdf
- Carbajal. (2017). *“Habilidades Gerenciales para la dirección de Empresas Disruptivas”*. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, Ciudad de México. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1512680888465TESISAsdruval.pdf>
- Frías, E., Sánchez, D., & Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94-102.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, pp. 67-87.

- Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22677>
- Guízar, R. (2014). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES*. México D.F.: McGrawHill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Heredia. (2018). “*Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Empresarial en las empresas constructoras de los Distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo*”. Universidad Nacional de San Martín , Tarapoto. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2815/DOCT.%20GEST.%20EMP.%20-%20Gladis%20Heredia%20Baca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, P., Gallarzo, J., & Espinoza, J. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/backends/download.php?url=L0Rlc2Fycm9sbG9ftT3JnYW5pemFjaW9ubF9FbmZvcXVlX0xhdGlub2FtZXJpY2Fub19MaWJyby5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=DOMLRH>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmNxb250YWR1cmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw>
- Hernández, S. (2012). *Introducción a la administración*. México: McGrawHill.
- Herrera. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los*. Universidad Peruana Unión , Tarapoto. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleyd%20i_Tesis_baciller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jarrín, G. (2015). *Habilidades gerenciales: Caso: la gran industria de Quito*. Quito: Centro de Publicaciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4849743&query=habilidades%2Bgerenciales>

- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México DF: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4676062&query=habilidades%2Bgerenciales>
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas. *Perspectiva Empresarial*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315907283_Habilidades_gerenciales_como_estrategia_de_competitividad_empresarial_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_Pymes
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada. *CienciAmérica*, 3(1), 47-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Mario, P. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Tercer Milenio. Obtenido de file:///C:/Users/GRUPO%20ES/Downloads/Desarrollo_organizacional%20-%20Enrique%20Pinto.pdf
- Mendoza. (2014). “Desarrollo Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa “Carsa”-Chepén” . UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO , Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2055/mendozachavarria_breyysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales, J. (septiembre de 2017). Innovación en el desarrollo Organizacional. *Las dos orillas*, pág. 1. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <https://www.las2orillas.co/innovacion-desarrollo-organizacional/>
- Münch, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <http://files.clases8.webnode.es/200000623->

4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213>
- Olivo. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal*. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, LIMA. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14619/Olivo_VSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oré, E. (2015). *El ABC de la Tesis. con contrastación de hipótesis* (Primera ed.). Perú, Ayacucho.
- Reyes. (2016). “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*”. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S., & Coulter. (2010). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Sánchez, H., & Reyes, C. M. (2018). *Manual de Términos en Investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Tacillo, E. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Brazil: Universidad Jaime Bautista y Meza.
- Valderrama, S. (2015). *pasos para elaborar proyectos de investigacion científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vasquez, V. &. (2016). “*Análisis de Implementación de Desarrollo Organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la Microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la Ciudad de Guayaquil, 2015*”. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17421/1/TESIS%20V6.4%20%20AZUCENA%20Y%20JENNNY%20VASQUEZ%20%20ROMMOR%20FCA%20GE%20310106022017.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México DF: Pearson Educación.

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar*. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de recolección
<p>Problema general ¿Cuál es la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Qué nivel de desarrollo organizacional existe en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Objetivos Específicos Conocer el nivel de habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019. Identificar nivel de desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019. Determinar la relación de la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019</p> <p>No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019</p> <p>Hipótesis Específicos El nivel de las habilidades gerenciales en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019 es bajo.</p>	Habilidades gerenciales	Conducción de personas	Dirección Distribución de roles Retroalimentación Desarrollo personal Conocimiento de los colaboradores	Encuesta
				Liderazgo	Ejemplo Desarrollo de líderes Generador de cambio Generador de compromiso Buen clima	
				Empoderamiento	Otorgamiento de poder Actividades potenciadoras Sinergia	
				Entrenador	Aprendizaje Desarrollo laboral	
				Emprendedor	Productividad Mejora continua Negociación Perseverancia	
				Visión estratégica	Análisis de eventos Búsqueda de oportunidades Visualización	
			Desarrollo organizacional	Propósito o fin	Misión Visión	Encuesta

<p>¿Cuál es la relación de la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación del liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación del entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación del emprendedor y las relaciones en la</p>	<p>Establecer la relación del liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Determinar la relación del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Determinar la relación del entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Determinar la relación del emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Determinar la relación de la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p>	<p>El nivel de desarrollo organizacional en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019 es bajo.</p> <p>Existe relación significativa entre la conducción de personas y el propósito o fin en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo y las estructuras en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre del empoderamiento y los sistemas de remuneración en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el</p>		<p>Estructuras</p> <p>Sistemas de remuneración</p> <p>Mecanismo de apoyo</p> <p>Relaciones</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Estructura orgánica Descripción del puesto</p> <p>Compensación financiera Compensación no financiera</p> <p>Eficiencia en el sistema</p> <p>Colaboración</p> <p>Influencia en los demás</p>	
---	--	---	--	---	--	--

<p>gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación de la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019?</p>		<p>entrenador y el mecanismo de apoyo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el emprendedor y las relaciones en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la visión estratégica y el liderazgo en la gerencia territorial Bajo Mayo Tarapoto, año 2019.</p>				
Diseño	POBLACIÓN			MUESTRA		
<p>Enfoque: Cuantitativa Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo-correlacional Diseño: no experimental de corte transversal</p>	<p>La población estará conformada del total de trabajadores de la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto.</p>			<p>La muestra siendo por conveniencia, se contará con el total de la población que conforman 78 trabajadores de la gerencia territorial Bajo-Mayo Tarapoto.</p>		

Fuente: Elaboración propia



Anexo B: Instrumento de la variable Independiente

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario sobre habilidades gerenciales

Sr.

Esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente instrumento (cuestionario); es decir, la prueba será considerada como anónima.

Se recomienda a usted que lea con atención y sobre todo conteste a las preguntas marcando con un (✓) en una sola alternativa, ya que su sinceridad es muy valiosa para el estudio que se desea realizar. Siéntase libre de responder con entera confianza este cuestionario, misma que será sumamente confidencial y únicamente para fines académicos.

Fecha...../...../.....

Valor asignado para la calificación				
1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre

GENERACIÓN DE UTILIDADES							
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Conducción de personas	Dirección	¿Consideras que tus superiores saben dirigir a los miembros de la organización?					
	Distribución de roles	¿Tus superiores asignan de manera adecuada y justa las tareas dentro de la organización?					
	Retroalimentación	¿Tus superiores responden a tiempo si hiciste un buen trabajo o si hiciste uno no tan bueno te corrigen a tiempo?					
	Desarrollo personal	¿Tus superiores buscan que te desarrolles y conozcas más por medio de opciones que te ofrecen para ello?					
	Conocimiento de los colaboradores	¿Consideras que tus superiores conocen de ti de tal manera que te motivan a hacer mejor las cosas?					
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Liderazgo	Ejemplo	¿Tus superiores son un ejemplo o modelo a seguir dentro de la organización?					
	Desarrollo de líderes	¿Tus superiores enseñan a otros a poder liderar mejor a otros grupos de trabajo?					
	Generador de cambio	¿Tus superiores dan conocer que se pueda mejorar una situación por medio de nuevos cambios que se perciben como accesibles para ustedes?					

	Generador de compromiso	¿Tus superiores generan en ti que te sientas comprometido con tu labor?					
	Buen clima	¿Tus superiores se preocupan en hacer que el ambiente laboral sea agradable y sin problemas?					
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Empoderamiento	Otorgamiento de poderes	¿Tus superiores confían en tu de tal modo que te otorgan cierto poder sobre una labor o situación?					
	Actividades potenciadoras	¿Tus superiores desarrollan actividades para mejorar tus capacidades, competencias o habilidades y así ser más autónomo y desarrollado?					
	Sinergia	¿Tus superiores logran unir las capacidades de todos los trabajadores para hacer las cosas en conjunto y solucionar problemas más rápidamente?					
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Entrenador	Aprendizaje	¿Tus superiores están constantemente enseñándote para mejorar tu labor?					
	Desarrollo laboral	¿Tus superiores se involucran en que aprendas para poder realizar mejor una tarea o ocupar un nuevo puesto en el futuro?					
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Emprendedor	Productividad	¿Tus superiores buscan generar mayor nivel de capacidad directiva para conseguir mayor productividad?					
	Mejora continua	¿Tus superiores responden de manera adecuada a los cambios aprovechando o generando oportunidades de mejora?					
	Negociación	¿Tus superiores poseen la capacidad para poder negociar y sacar provecho de una situación en beneficio de la organización?					
	Perseverancia	¿Tus superiores denotan mantenerse activos y motivados por continuar creciendo o mejorando la organización?					
Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
Visión estratégica	Análisis de eventos	¿Tus superiores analizan situaciones comprendiéndola realmente ideando cómo hacer para que no afecte en un futuro?					
	Búsqueda de oportunidades	¿Tus superiores son capaces de encontrar oportunidades para poder dar solución a problemas futuros?					
	Visualización	¿Tus superiores se hacen ideas del futuro y de cómo orientar las acciones de la entidad en favor del cumplimiento de los objetivos?					

Anexo C. Instrumento de la variable dependiente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario sobre desarrollo organizacional

Sr.

Esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente instrumento (cuestionario); es decir, la prueba será considerada como anónima.

Se recomienda a usted que lea con atención y sobre todo conteste a las preguntas marcando con un (✓) en una sola alternativa, ya que su sinceridad es muy valiosa para el estudio que se desea realizar. Siéntase libre de responder con entera confianza este cuestionario, misma que será sumamente confidencial y únicamente para fines académicos.

Fecha...../...../.....

Escala		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre				
Valor		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
N°	Propósito o fin	Indicador: Misión				Respuestas				
01		¿La misión se encuentra debidamente enfocada con la institución?				1	2	3	4	5
02		¿La misión es debidamente comunicada hacia los trabajadores de la institución?				1	2	3	4	5
N°		Indicador: Visión				Respuestas				
03		¿La visión se encuentra dirigida hacia los intereses de los usuarios y la comunidad?				1	2	3	4	5
04		¿La visión es debidamente comunicada hacia los trabajadores de la institución?				1	2	3	4	5

N°	Estructuras	Indicador	Respuestas				
		Estructura orgánica	1	2	3	4	5
05		¿La estructura organización responde a las necesidades del usuario?	1	2	3	4	5
06		¿La estructura organizacional de la institución permite la agilización de los trámites documentarios?	1	2	3	4	5
N°	Estructuras	Indicador	Resultados				
		Descripción del puesto	1	2	3	4	5
07		¿Se tiene bien definido los requerimientos de los puestos de trabajo que existen en la institución?	1	2	3	4	5
08		¿El personal contratado cumple con los requerimientos del puesto de trabajo?	1	3	3	4	5
N°	Sistemas de recompensa	Indicador:	Respuestas				
		Compensación financiera	1	2	3	4	5
09		¿La institución realiza un pago puntual de las remuneraciones a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
10		¿La institución paga puntualmente los otros beneficios económicos que por ley les corresponde a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
N°	Sistemas de recompensa	Compensación no financiera	Respuestas				
		¿La institución reconoce el esfuerzo que realizan sus trabajadores?	1	2	3	4	5
11		¿La institución reconoce el esfuerzo que realizan sus trabajadores?	1	2	3	4	5
12		¿Considera usted que este es un factor que influye en el desempeño de los trabajadores?	1	2	3	4	5
N°	Mecanismo de apoyo	Indicador:	Respuestas				
		Eficiencia en el sistema	1	2	3	4	5
13		¿La institución brinda solución a los conflictos que se presentan entre los empleados?	1	2	3	4	5
14		¿La institución incentiva a que se mantenga una adecuada y fluida comunicación entre todos sus miembros?	1	2	3	4	5
15			1	2	3	4	5
N°	Relaciones	Indicador:	Respuestas				
		Colaboración	1	2	3	4	5
16		¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5

17		¿El personal que lleva tiempo laborando en la institución muestra tolerancia con el personal que recién se contrató?	1	2	3	4	5
N°		Indicador: Comunicación	Respuestas				
18		¿Existe una comunicación oportuna entre las áreas de la institución para que se lleven a cabo las actividades de manera ordenada y coherente?	1	2	3	4	5
19		¿Los trabajadores proporcionan información clara y precisa de las funciones que vienen realizando?	1	2	3	4	5
Liderazgo							
N°	Liderazgo	Indicador Influencia en los demás	Respuesta				
20		¿Existe una adecuada relación entre jefe y subordinado?	1	2	3	4	5
21		¿El jefe orienta en la realización de actividades en su respectivo grupo de trabajo?	1	2	3	4	5
22		¿El personal cumple adecuadamente con las tareas o metas que es asignada por su jefe inmediato?	1	2	3	4	5