



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión administrativa y habilidades gerenciales en la Gerencia
Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Saavedra Peña, Fernando ([ORCID: 0000-0002-9976-3715](https://orcid.org/0000-0002-9976-3715))

ASESOR:

Dr. Casma Zárate, Carlos Antonio ([ORCID: 0000-0002-4489-8487](https://orcid.org/0000-0002-4489-8487))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

En primer lugar quiero dedicar a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino aquellas personas que han sido mi soporte.

A mis padres Humberto y Carmela porque ellos dieron razón a mi vida, su apoyo incondicional, hábitos y valores, siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona y mostrarme el camino de superación.

A mis hermanos Humberto y Claudia Milagros qué más que mis hermanos son mis amigos por sus palabras de aliento que no me dejaban decaer para que siguiera adelante y sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi esposa Teresa por sus palabras y confianza por su amor y por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor.

A mis queridos hijos Joseph Fernando y Andrea Abigail porque son mi orgullo y son mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y ser el mejor.

Agradecimiento

A mis padres Humberto y Carmela que siempre me han brindado su apoyo incondicional y a quienes debo todo lo que soy ahora, por su trabajo y dedicación por darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual.

A mi asesor Dr. Carlos Antonio Casma Zárate por su asesoramiento, orientación y ayuda que me brindo durante todo el desarrollo de mi tesis.

Índice de contenidos

| | |
|--|-----|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| III.METODOLOGÍA | 24 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 24 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 25 |
| 3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis | 28 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 28 |
| 3.5. Procedimientos | 30 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 30 |
| 3.7. Aspectos éticos | 30 |
| IV RESULTADOS | 32 |
| V. DISCUSIÓN | 38 |
| VI. CONCLUSIONES | 42 |
| VII. RECOMENDACIONES | 44 |
| REFERENCIAS | 45 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Análisis descriptivo de la variable gestión administrativa | 32 |
| Tabla 2. Análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales | 33 |
| Tabla 3. Pruebas de normalidad | 34 |
| Tabla 4. Relación entre la planificación y las habilidades gerenciales | 35 |
| Tabla 5. Relación entre la organización y las habilidades gerenciales..... | 35 |
| Tabla 6. Relación entre la dirección y las habilidades gerenciales..... | 36 |
| Tabla 7. Relación entre el control y las habilidades gerenciales | 36 |
| Tabla 8. Relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales . | 37 |
| Tabla 9 Estadístico de fiabilidad de la gestión administrativa..... | 69 |
| Tabla 10. Estadístico de fiabilidad de las habilidades gerenciales | 69 |
| Tabla 11. Interpretación del análisis de correlación | 70 |

Resumen

En la presente investigación titulada “Gestión Administrativa y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020”. El estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. En cuanto a la metodología fue de tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo representada por 28 trabajadores de la institución bajo análisis a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. Asimismo, los resultados del estudio fueron que, la gestión administrativa presenta un nivel predominantemente regular por el 57% y las habilidades gerenciales presentan un nivel predominantemente regular por el 46%. La conclusión fue que, entre la dimensión control y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,653.

Palabras clave: gestión administrativa, habilidades gerenciales, planificación, organización, dirección y control.

Abstract

In the present investigation titled "Administrative Management and Managerial Skills in Territorial Management Bajo Mayo - Tarapoto, 2020". The purpose of the study was to determine the relationship between administrative management and managerial skills in the Bajo Mayo Territorial Management - Tarapoto, 2020. Regarding the methodology, it was of a basic type, correlational level and non-experimental design. The sample was represented by 28 workers from the institution under analysis to whom the survey technique was applied with its instrument the questionnaire. Likewise, the results of the study were that, administrative management presents a predominantly regular level by 57% and managerial skills present a predominantly regular level by 46%. The conclusion was that between the control dimension and the managerial skills variable there is a significant and positive mean relationship because the p-value was equal to 0.000 and the Rho Spearman coefficient was .653.

Keywords: administrative management, managerial skills, planning, organization, direction and control.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas enfrentan más desafíos que nunca, lo que afecta las actividades y el desempeño de la organización dentro de su entorno operativo. Sin embargo, es imperativo señalar que la gestión administrativa se practica mayoritariamente en cualquier nivel de gestión porque ante cualquier desafío o ineficiencia que obstaculice el desempeño organizacional, se rectifica a través de la gestión administrativa por su importante contribución en las instituciones. A pesar de ello, el empleo de la gestión administrativa es muy limitado en diferentes países como en Jordania, dado que no cuentan con una planificación ni organización de las funciones, lo cual repercute de manera negativa en el desempeño de los trabajadores que laboran en las instituciones públicas (Ganahreh et al., 2018, p.52).

El constante cambio, los desafíos en el mercado único europeo han contribuido en gran medida al dinamismo de las instituciones en Europa. Han generado que las habilidades gerenciales impulsen en el desarrollo sustentable de las instituciones, enfocado en la autoconciencia, inteligencia emocional y habilidades interpersonales de los directivos. Sin embargo, en las instituciones de Mehedint, en Rumania se evidenció que las habilidades interpersonales han alcanzado un nivel adecuado, pero con un bajo nivel de autoconciencia. Por tanto, esto ha sido considerado como una barrera potencial para el desarrollo sustentable de las instituciones en la región analizada. Asimismo, dichos problemas de autoconciencia en todos los directivos afectan al desarrollo sostenible de las instituciones en Rumania (Popescu et al., 2020, p.1).

En el país la falta de una eficiente gestión administrativa ha perjudicado a la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas, lo que a su vez provoca desconfianza, cohesión social y pérdida de valor. Asimismo, la gestión del gobierno peruano se ha caracterizado por ser centralista, donde no existe una adecuada difusión de los objetivos organizacionales ni una comunicación articulada en las diversas áreas de las entidades. Por otro lado, el mal empleo de los recursos públicos es un problema central en todas las entidades del gobierno que provoca perjuicios de los ciudadanos y beneficios indebidos a los funcionarios, esto como resultado de la falta de gestión y cumplimiento de los planes anuales (Donayre, 2016, p.29).

En el Perú las habilidades gerenciales en las instituciones públicas requieren un cambio en la concepción de los gerentes con la finalidad de lograr mejoras en el servicio público. Asimismo, la falta de capacidades de los gerentes de las diversas áreas de las instituciones públicas es referente a la incapacidad por solucionar los problemas, principalmente ante la reducción del presupuesto para cumplir con los objetivos organizacionales, además de la falta de trabajo en equipo entre todos los directivos de las gerencias para alcanzar o promover una eficiente gestión enfocada en lograr el bienestar de la sociedad. Dicha situación genera que exista inestabilidad laboral, inadecuada toma de decisiones y un mal clima organizacional (Núñez et al., 2018, p.3).

A nivel local la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto es una institución desconcentrada del Gobierno Regional de San Martín, cuyas principales actividades son: realizar la formulación, programación, coordinación, ejecución y supervisión de las actividades de desarrollo en su correspondiente entorno jurisdiccional como las provincias de San Martín, Lamas, El Dorado y Picota, ello de acuerdo con los programas y planes de las provincias y además del Plan de Desarrollo Regional Concertado. Sin embargo, se ha podido evidenciar que, las actividades que realizan los trabajadores de la gerencia bajo estudio no consideran las necesidades reales que presenta la población, esto debido a la falta de un análisis explícito de los problemas de las provincias, además que los objetivos estratégicos de la gerencia no reflejan a exactitud los resultados que esperan lograr al término de un periodo, esto debido a que, los gerentes no definen ni reconocen los problemas que enfrenta la institución. Por otro lado, se observó que los gerentes incrementan su nivel de estrés debido a la falta de tiempo para el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan Operativo Institucional, dado que no se cumplen a totalidad. Además, en muchos casos los directivos no son capacitados para la actualización de los respectivos instrumentos de gestión, dado que muchas veces las funciones no se encuentran alineados a los diversos cargos, dicha situación ocasiona que los directivos no tengan la capacidad para solucionar de manera eficiente los diversos problemas en las gerencias. Ante dicha situación es muy probable que la institución no pueda cumplir con sus objetivos propuestos afectando considerablemente la atención de las necesidades de los ciudadanos. Por tales motivos, en la presente investigación se espera determinar la relación

entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

Según lo descrito en la realidad problemática a nivel local, se formuló los problemas de investigación, iniciando por el problema general que fue: ¿Cómo es la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020? Asimismo, los problemas específicos fueron: ¿Cómo está la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020?, ¿Cómo están las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020? y ¿De qué manera las dimensiones de la gestión administrativa se relacionan con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020?

Respecto a las justificaciones, el presente estudio tuvo una justificación teórica porque se emplearon las teorías y definiciones de las variables gestión administrativa y habilidades gerenciales, además los resultados que se obtuvieron podrán ser generalizados a investigaciones más amplias, con el desarrollo de la investigación se pudo determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales. Sobre la justificación metodológica, se tomaron los instrumentos previamente creados, pero se adaptaron a la realidad de la investigación, además pasaron por el proceso de validación por juicio de expertos y la confiabilidad a fin de que puedan ser replicados a otras investigaciones. Como justificación social, el estudio será importante para los organismos públicos ya que, conocerán la relación entre la gestión administrativa y su relación con las habilidades gerenciales, lo cual les permitirá a las autoridades tomar las medidas necesarias a fin de cubrir las necesidades de la población. Finalmente, presenta una justificación práctica, dado que se abordó un problema que se evidencia en la mayoría de instituciones públicas y en base a los resultados obtenidos, los gerentes y demás autoridades implementarán en un futuro estrategias a fin de que se cumplan los objetivos organizacionales.

Luego de definir las diversas justificaciones del estudio, se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. Siendo sus objetivos específicos: describir la situación actual de la gestión administrativa en la

Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, evaluar las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 y establecer la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

Finalmente, se planteó la hipótesis general: Hi. La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y positiva alta con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. Con sus respectivas hipótesis específicas: Hi. La gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 esta regular, Hi. Las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 se encuentran con una percepción regular y Hi. Las dimensiones de la gestión administrativa se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Luego de plantear el problema, se siguió con la presentación de los trabajos previos o antecedentes a nivel internacional y nacional, relacionados con las variables de gestión administrativa y habilidades gerenciales. Asimismo, el presente apartado inicia con las investigaciones del contexto internacional, para luego continuar con los estudios nacionales.

De acuerdo con, Tamara & Rueda (2018) en su trabajo de investigación “Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la Empresa Vordcab Colombia S.A.S.” (tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia. Barrancabermeja, Colombia. La finalidad fue realizar un análisis de las competencias gerenciales de la entidad. La metodología fue de tipo descriptivo, el enfoque cuantitativo y diseño transversal. La muestra estuvo representada por un total de 10 trabajadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. El resultado fue que, el 50% siempre planifica las actividades para alcanzar los objetivos institucionales, el 50% algunas veces organiza las relaciones jerárquicas de la institución, el 50% casi siempre dirige las actividades administrativas, el 37.5% casi siempre ejecuta procesos de control para garantizar el cumplimiento del proceso administrativo. La conclusión fue que existen falencias en la realización de las actividades administrativas dado que la organización, dirección y control no se encuentra alineado con la planificación.

Por otro lado, Mendoza (2018) en su trabajo de investigación “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”. (revista científica). La finalidad fue establecer como el control interno influye en la gestión administrativa. Se empleó el método analítico-sintético e inductivo-deductivo. Se analizó diversos aspectos documentales. El resultado fue que, la gestión administrativa permitirá que se mejore los plazos para formular, aprobar, ejecutar y rendir cuentas en las entidades públicas. La conclusión fue que, la gestión administrativa permite reforzar los sistemas administrativos debido a que se cumple con la normativa y las diversas funciones asignadas.

Asimismo, Ramírez (2018) en su estudio “Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”. (revista

científica). La finalidad fue determinar la influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. La metodología fue explicativa, de diseño no experimental y transversal. El resultado fue que, las habilidades gerenciales se mejoran cuando existe una planificación de acciones y mejorando las relaciones interpersonales, personales y grupales. La conclusión fue que, las actividades laborales como planificar, organizar, dirigir y controlar requieren el desarrollo y mejora de las habilidades directivas para crear, infundir e impactar en los integrantes de la organización, por ello se basan en un enfoque para observar el objetivo y establece acciones.

Respecto a Manjarres (2017) en su trabajo de investigación “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre”. (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. La finalidad fue realizar una evaluación de las habilidades gerenciales en base a las competencias gerenciales. El estudio fue exploratorio, una revisión bibliográfica y un análisis descriptivo. La muestra estuvo representada por 112 emprendedores a quienes se les aplicó un análisis bibliográfico. El resultado fue que, la habilidad gerencial permitió que exista una eficiente comunicación entre los directivos y empleados. La conclusión fue que, las habilidades gerenciales permiten responder de forma eficiente, acertada y pertinente las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Fuenmayor & Sarzosa (2016) en su trabajo de investigación “Análisis de la gestión administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Pujilí período 2012 – 2015”. (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. La finalidad fue analizar la gestión administrativa y financiera en el municipio. El método fue analítico y análisis-síntesis, además fue participativa e histórica. La muestra estuvo representada por los trabajadores de la institución. Respecto a las técnicas fueron la entrevista y encuesta con sus instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario. El resultado fue que, la institución no cumple con la planificación, organización, dirección y control, lo cual genera que se evidencien deficiencias ante las exigencias actuales. La conclusión fue que, la institución no cuenta con una gestión administrativa, debido a que no tienen una herramienta de evaluación de los resultados que les permita medir de

manera constante las actividades, proyectos u obras a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Según, Isuiza (2019) en su estudio titulado “Propuesta metodológica de habilidades gerenciales para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Morales, 2018”. (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. La finalidad fue realizar un diseño de propuesta metodológica de habilidades gerenciales para lograr mejorar la gestión administrativa en la municipalidad. La metodología fue no experimental, el diseño descriptivo-propositivo. La muestra estuvo representada por 60 trabajadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. El resultado fue que, la gestión administrativa se encuentra en un nivel malo con un 72% debido a la inexistencia de una planificación adecuada, mientras que, las habilidades gerenciales presento un nivel regular de 48%, esto porque la comunicación es transversal y faltan comisiones de trabajo. La conclusión fue que, la propuesta es integradora y buscó generar trabajo cooperativo, proactivo e innovador, los cuales deben de adaptarse a los cambios constantes.

Asimismo, Charres (2018) en su estudio titulado “Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencia de la Municipalidad Centro Poblado San Antonio – 2018”. (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. La finalidad fue establecer la asociación entre la gestión administrativa y la gestión de talento humano de la municipalidad. La metodología fue de diseño transversal, el enfoque del estudio fue cuantitativo. La muestra estuvo representada por 40 trabajadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. El resultado fue que, el 43% de la gestión administrativa es buena, el 25% es deficiente y el 27% es muy bueno. La conclusión fue que, existe relación entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano en un 0.561.

Según lo indicado por León (2018) en su estudio titulado “Gestión administrativa y liderazgo asertivo en la Municipalidad Distrital de Morales – 2016”. (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. La finalidad fue establecer la influencia de la gestión administrativa en el liderazgo asertivo de la municipalidad. La metodología fue de diseño descriptivo-correlacional, el enfoque cuantitativo. La muestra estuvo representada por 87 trabajadores, las técnicas fueron la

observación, encuesta y técnica de fichaje con sus instrumentos la guía de observación, cuestionario y las fichas textuales respectivamente. El resultado fue que, la planificación fue regular con un 52.9%, dirección fue regular con un 55.2% y control tuvieron una calificación de regular de 48.3%. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman resultó 0.600 ($p=0.000$). La conclusión fue que, el 72.41% de los trabajadores a veces se preocupan por la gestión administrativa, además el 4.6% indicó que casi nunca se preocupan por mejorar la gestión administrativa.

De la misma manera Ramírez (2018) en su estudio titulado “Las habilidades gerenciales y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura – 2018”. (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Piura, Perú. La finalidad fue establecer la influencia de las habilidades gerenciales en los procesos administrativos de la municipalidad. La metodología fue de diseño no experimental de tipo correlacional-causal. La muestra estuvo representada por 123 trabajadores. Respecto a las técnicas fueron la encuesta y entrevista con su instrumento el cuestionario y la guía de entrevista. El resultado fue que, el 39.02% están en desacuerdo con las habilidades humanas, además las habilidades humanas influyen en los procesos administrativos, donde dicha habilidad es deficiente porque no se desarrolla el personal, no se coopera con el personal y logra influir hacia los demás. La conclusión fue que, las habilidades gerenciales se relacionan con los procesos administrativos de manera positiva con un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.947.

De igual forma Romero (2017) en su estudio titulado “Las habilidades gerenciales y su incidencia en el desempeño laboral del personal no directivo de la Municipalidad Distrital de Sayán”. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú. La finalidad fue establecer como las habilidades gerenciales inciden en el desempeño laboral. La metodología fue de diseño no experimental de corte transeccional. La muestra estuvo representada por 148 trabajadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. El resultado fue que, el 46% de los trabajadores cuentan con habilidades gerenciales y el 59% presenta un nivel alto de desempeño laboral. La conclusión fue que, las habilidades gerenciales influyen en el

desempeño laboral en la municipalidad, de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.515.

Luego de presentar los trabajos previos, se da paso a la elaboración del marco teórico, iniciando con la definición de la gestión proviene del latín *gestio*, que significa llevar a cabo o hacer una serie de tareas con la ayuda de otras personas y recursos. En otras palabras, la administración representa el proceso de completar tareas con la ayuda de otras personas, ello por medio del proceso de planificar, liderar, organizar y controlar a las personas en un grupo para alcanzar las metas (Nadrifar et al., 2016, p.83). Respecto a la definición de la variable gestión administrativa es un conjunto de acciones que permiten mantener o dirigir una determinada institución, por medio de una estructura formal que facilite el logro de los objetivos organizacionales. Los trabajadores de la gerencia administrativa deciden sobre ciertas funciones, asignan las diversas responsabilidades y dividen el trabajo entre los miembros de un área. Asimismo, se define como un proceso o conjunto de actividades que se basan en la planificación, organización, motivación y regulación de la gestión que analiza las posibles estrategias a implementar, efectuando acciones administrativas dentro del contexto de gestión empresarial (Kaufmann et al., 2018, p.531).

De acuerdo con Teece (2017), define a la gestión administrativo como un proceso de la administración que abarca acciones como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar una serie de funciones y labores que se realizan dentro de una organización en base a las habilidades de los directivos. Por medio de la gestión administrativa, se toma un conjunto de decisiones y se efectúan las acciones pertinentes que direccionan al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, dichas acciones se llevan a cabo de acuerdo a los procesos administrativos. Para el inicio de la gestión administrativa dentro de una institución es imprescindible que se inicie con la previa planificación de las actividades para posteriormente pasar a la organización (p.695).

Según lo indicado por Ghaleb (2019), la gestión administrativa se define como un conjunto de acciones que dirigen el logro de un determinado objetivo, también se considera como un grupo debidamente organizado con partes conectadas, en donde se ejecutan acciones o actividades para alcanzar un fin deseado o

planteado. Para llevar a cabo una gestión administrativa eficiente es que se cuente con la disponibilidad de ciertos factores específicos como el trabajo organizado y en equipo, además de las personas que tienen en común un objetivo en particular (p.212).

La gestión administrativa se define como el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control, que lleva a una organización a realizar su visión y misión, depende de las habilidades de los directores (Bacud, 2020, p.162). Bodrozcic & Adler (2017) definen a la gestión administrativa como los procesos que permiten emplear de manera eficaz y eficiente los recursos a fin de alcanzar las metas trazadas por la organización, es decir son una serie de procesos que llevan a cabo los empleados que forman parte de una entidad, donde lo fundamental es la comunicación constante. Los directivos de la institución cumplen con la realización de unos principios que se emplean de guía para la identificación de las necesidades, cumplimiento de las actividades y objetivos (p.86).

En la actualidad, todavía se siguen varios principios de gestión, basados principalmente en los conceptos de gestión enunciados por Henri Fayol. Desarrolló teorías de lo que constituía una buena práctica de gestión y propuso un conjunto universal de funciones de gestión, que eran principios fundamentales de gestión. Henri Fayol manifestó los catorce principios que abarca la gestión administrativa, a fin de alcanzar un funcionamiento adecuado y eficiente para las instituciones. Por lo tanto, se dice que Fayol ha introducido al mundo un modelo de un concepto de gestión ampliamente aceptado. Henri Fayol, según la teoría de la gestión clásica, a menudo se describe como el "padre" de la gestión moderna. Los componentes básicos de la gestión que son las acciones de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar junto con los 14 principios referentes a la gestión (Bacud, 2020, p.162).

Henri Fayol jugó un papel importante en el campo de la gestión desde 1888 hasta el momento de su muerte. Según este versado ejecutivo, las funciones básicas de cualquier gerente deben incorporar planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además todos los gerentes deben comprender e implementar catorce principios de administración para aumentar el desempeño organizacional. En su libro; *"Dirección General e Industrial"*, explica cuánto se concentró en la

trascendencia de la gestión y el conocimiento a través de las cinco funciones de dirección. Fayol sintetizó catorce principios de gestión que se basan en una verdad vital y sirven como guía para la toma de decisiones y la actividad de gestión (Moyaid, 2019, p.11).

La teoría de Fayol sobre la gestión administrativa estuvo basada en la observación y la experiencia de lo que es aplicable en la institución. Asimismo, dichos principios brindan las pautas necesarias a los directivos para que puedan lidiar y responder con diversas soluciones e incrementar la eficiencia gerencial. Los catorce principios de gestión de Fayol son los más empleados y adaptados a organizaciones, los cuales son: división del trabajo, disciplina, autoridad y obligación, unidad de mando, cadena escalar, grado de centralización, estabilidad y permanencia del personal, orden, iniciativa, lealtad, subordinación de intereses, unidad de propósito, esprit de corps y remuneración (Bacud, 2020, p.163).

Existen tres niveles de la gestión administrativa, dentro de la teoría clásica: el primero es la alta gerencia: generalmente es el gobierno (ejecutivo), que incluye la junta directiva, el gerente general de las empresas comerciales, el presidente, directores, subdirectores, directores de universidades, etc. Los gerentes de alto nivel son responsables de desarrollo de metas estratégicas a largo plazo en línea con las metas organizacionales. La planificación, organización y dirección son responsabilidades importantes de los gerentes de alto nivel (Nadrifar et al., 2016, p.84).

El segundo nivel de gestión administrativa: es entre los gerentes de nivel superior y bajo. Los gerentes de nivel medio son responsables de coordinar las actividades de los supervisores, desarrollar y formalizar políticas y planes con respecto a las políticas estratégicas de alto nivel. Los gerentes de nivel medio son gerentes (gerente de producción, gerentes administrativos, gerentes financieros, etc.), subdirectores y asistentes de gerentes en las empresas. La gerencia de primer nivel: esto incluye a los supervisores también llamados gerencia de supervisión. Las políticas y los planes se implementan en esta etapa. Las actividades se controlan día a día. Los supervisores, asignadores de turnos, etc. son gerentes de primer nivel en las empresas (Nadrifar et al., 2016, p.84).

El objetivo fundamental de la gestión administrativa es garantizar la máxima prosperidad tanto para el empleador como para el empleado. El término "máxima prosperidad" se refiere no solo a grandes dividendos para la empresa o propietario, sino también al desarrollo de cada rama del negocio a su más alto estado de calidad, para que la prosperidad sea permanente. Al conceptualizar el campo de gestión con nuevas ideas y pensamientos, surge la teoría de la gestión científica, que es la teoría de Frederic Winslow Taylor (Paramboor et al., 2016, p.8).

Taylor basaba su filosofía en cuatro principios básicos: el desarrollo de una verdadera ciencia de la administración para que se pueda determinar el mejor método para realizar cada tarea, la selección científica de trabajadores para que a cada trabajador se le diera la responsabilidad de la tarea para la que estaba mejor preparado, la formación científica y el desarrollo de los trabajadores y por último se encuentra el principio de la cooperación íntima y amistosa entre la dirección y los trabajadores. El éxito de estos principios requirió "una revolución mental completa" por parte de la dirección y los trabajadores. En otras palabras, creía que tanto el trabajador como la gerencia tienen un rol, lo que se llama un interés común en aumentar la productividad en cualquier organización; y esto debe hacerse sin disputas entre los dos (Paramboor et al., 2016, p.9).

Mientras que la teoría de Taylor se concentraba en los trabajadores como individuos y sus tareas y productividad, además indica que la teoría de la gestión administrativa trataba sobre cómo la dirección puede gestionar la organización como una entidad total y qué principios debe crear para aumentar el desempeño organizacional. Ciertamente, fue un esfuerzo para desarrollar una teoría mucho más amplia relacionada con las funciones de gestión administrativa y se considera el precursor de la teoría de la organización moderna (Moyaid, 2019, p.12).

La gestión administrativa es el elemento más importante de cualquier organización, porque ninguna organización puede lograr objetivos sin una gestión adecuada. Por tanto, la gestión administrativa es el corazón de cualquier organización. Es esencial conocer las teorías de gestión para el éxito del liderazgo y la gestión, debido a que, las organizaciones deben hacer frente a muchos desafíos en la era moderna. Por ello, se considera que las organizaciones deben estar equipadas con la ciencia de la gestión y las teorías de la gestión administrativa para hacer frente a los desafíos

y utilizar el máximo de recursos y resultados de una manera eficiente y económica (Nadrifar et al., 2016, p.83).

Otra de las razones de la importancia de la gestión administrativa es que se orienta en la división del trabajo, además indica los principios que deben de implementarse en las diferentes actividades. La gestión administrativa permite realizar una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos de la institución y que existe un nivel alto de control y evaluación de cada una de las funciones que lleva a cabo el personal. Asimismo, una eficiente gestión administrativa permite que los gerentes tengan siempre presente los objetivos o metas organizacionales y los medios que deben de utilizar para logros dicho propósito (Rhys et al., 2017, p.118).

De acuerdo con la teoría expuesta la gestión administrativa está compuesta por la planificación, organización, dirección y control. Asimismo, la planificación se define como el procedimiento de reflexión que permite para del presente que es conocido a un futuro que se califica como deseado, además se caracteriza por brindar una orientación sobre el curso de acción que se debe de adoptar con el propósito de alcanzar una determinada situación o contexto deseado (Ramírez et al., 2017, párr.15). La planificación se caracteriza porque es un proceso donde se definen las metas, se plantean los objetivos, se determinan los recursos y las acciones que se llevarán a cabo dentro de un periodo en específico (González et al., 2020, p.33).

En la planificación se incluye la objetividad de la misión y visión institucional, donde lo primero se conceptualiza como la definición del ser de la empresa, la identidad y el papel que cumple en la sociedad, además la visión es la representación ideal que se busca o espera que la institución sea en un futuro, es decir lo que gustaría proyectar como organización (Ramírez et al., 2017, párr.27-30).

Respecto a la definición de objetivos institucionales es lo que espera alcanzar o lograr por medio de la misión, es decir son los fines hacia donde esta direccionada las funciones de la empresa y representa la parte final de la planeación (Pinto et al., 2018, p.6). Respecto a los instrumentos de gestión se definen como herramientas de gestión que están conformados por una serie de documentos que regulan la administración interna de una institución, es decir son todos aquellos instrumentos que ayudan a la gestión de una institución, para lo cual se basan de

una serie de técnicas para cumplir con las metas y planes, además de direccionar a la institución al logro de su eficiencia (Zamora et al., 2018, p.26).

Respecto al segundo proceso de la gestión administrativa es la organización, que se define como la asignación de recursos, tareas y obligaciones, además establece una estructura de diversas relaciones que los empleados pueden tener para cooperar e interactuar, con el propósito de que logren sus metas u objetivos organizacionales. En este proceso se divide al personal en los diversos departamentos o áreas, para luego coordinar con todas las partes. El producto de la organización es la elaboración de una estructura organizativa, representado gráficamente por el organigrama (Ramírez et al., 2017, párr.35). La organización hace referencia a la acción de armar una estructura que permita la distribución de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de información y financieros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos formulados (González et al., 2020, p.33).

Dentro de la organización se encuentra el funcionamiento del organigrama, que se conceptualiza como la representación de la estructura interna de una institución de manera total, trabajadores y cargos en orden jerárquico, además su principal función es representar el flujo de dirección entre los directivos y los trabajadores por medio de una cadena de mando (Secretaría de la Función Pública, 2015, p.243).

Respecto a la actualización de instrumentos de gestión se define como la función de actualizar los documentos o herramientas de gestión a los estándares más recientes a fin de brindar apoyo al desarrollo de la gestión institucional, en función a los planes y metas planteadas (Zamora et al., 2018, p.26). En cuanto a la claridad y cumplimiento del Manual de Organización y Funciones (MOF), se conceptualiza como la transparencia y logro de las directrices establecidas en el documento de gestión administrativa, en donde se establece las funciones específicas, además de los requisitos de los puestos o cargos de trabajo. De manera general el manual indica claramente los pasos a seguir para el cumplimiento de las actividades de un cargo en específico y sus funciones (Vivanco, 2017, p.249).

Respecto a la dirección, se define como el proceso por medio del cual se realiza la coordinación de objetivos o propósitos, además del personal que se encargará de

alcanzar una meta u objetivo predeterminado. Se considera como un proceso netamente social y dinámico, que incluye una serie de interrelaciones por las personas que tienen diversas funciones necesarias para el logro de los objetivos de la institución (Ramírez et al., 2017, párr.39-40). La dirección abarca la realización de estrategias planteadas, orientando los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos planteados por medio de la motivación, liderazgo y comunicación (González et al., 2020, p.33).

Sobre la calidad de la comunicación interna es la adecuada transferencia de información entre todo el personal de la institución, la cual es esencial para el correcto funcionamiento de la organización, dado que integra las diversas actividades gerenciales necesarias para difundir y establecer las metas de la empresa (Pinto et al., 2018, p.12). Otro de los indicadores de la dirección es el compromiso laboral que es un acuerdo u obligación que es contraída por una persona y una institución, además implica la lealtad o dedicación que permite la permanencia y realización de las actividades en una organización, dado que los trabajadores están involucrados con los valores y objetivos de la entidad (Rajak & Pandey, 2017, p.74).

Asimismo, respecto a la calidad de las capacitaciones internas se define como la eficiencia en la otorgación de conocimientos a los recursos humanos, de acuerdo con las necesidades para el alcance de los objetivos, lograr la óptima utilización de los recursos y promover el desarrollo constante del personal que integra una organización (Salgado et al., 2017, p.158). El último indicador de la dirección son los reconocimientos que son las distinciones que se realizan con la finalidad de destacar el buen cumplimiento de las labores de los trabajadores, dichos reconocimientos se otorgan por la integridad y los buenos resultados alcanzados (Salgado et al., 2017, p.156).

Finalmente, se encuentra el control que se define como las correcciones y mediciones del desempeño de los trabajadores con el propósito de garantizar que se cumpla con las metas de la entidad y los planes elaborados. Se considera como la función que evalúa de manera regular las actividades a fin de comparar el desempeño en función a las normas y metas propuestas de manera previa y así corregir y modificar las acciones para cumplir con los objetivos (Ramírez et al.,

2017, párr.42-44). De manera general, el control es la verificación de que las actividades previstas estén alineadas con los planes y estrategias planificadas, con el propósito de solucionar algún problema y evaluar los resultados, todo ello permitirá que los directivos tomen adecuadas decisiones (González et al., 2020, p.33).

Sobre el seguimiento del cumplimiento de los planes anuales se define como las actividades referentes a monitorear de manera constante el cumplimiento de los diversos planes anuales, los cuales representan los objetivos de la entidad y en el se establecen los procedimientos adecuados que se deben de seguir para alcanzarlos, es decir es una guía para la organización que le permite cumplir con sus objetivos planteados (Ramírez et al., 2017, párr.16). Respecto a la evaluación de resultados se define como una serie de mediciones de los resultados y las comparaciones respectivas con los planes y metas preestablecidas en determinadas áreas o departamentos de la institución que son tomados en cuenta como puntos críticos (Pinto et al., 2018, p.14).

A continuación, se procede a la definición de la variable habilidades gerenciales que es un conjunto de características que ayudan a las personas a lograr mejores resultados y tener éxito, además son características necesarias para llevar a cabo los procesos de gestión necesarios para obtener resultados eficientes en la organización, también son competencias básicas para la eficiencia gerencial y características de los gerentes mediante las cuales logran imponer su propio estilo, estrategias, técnicas y herramientas en la organización. De manera general son capacidades, aptitudes, destrezas o competencia para realizar determinadas tareas o actividades (Popescu et al., 2020, p.3).

Se considera a las habilidades gerenciales como conocimientos técnicos especializados en ciertos trabajos que los gerentes deben poseer para realizar sus funciones y roles. Las habilidades gerenciales son un conjunto de comportamientos que conducen a un desempeño laboral efectivo y sin ellas en muchos casos el conocimiento del gerente no tiene ningún efecto. Las habilidades gerenciales es la capacidad del gerente para transformar la información y el conocimiento en la práctica (Gonfa, 2019, p.2).

Las habilidades gerenciales se entienden como capacidades adquiridas por formación o experiencia. Las habilidades son la capacidad para realizar un determinado trabajo de manera eficaz. Las habilidades gerenciales son las herramientas, los comportamientos y la capacidad que una persona necesita para tener éxito en motivar, persuadir y dirigir a otros para que compren la visión, el objetivo o la meta (Gonfa, 2019, p.2).

Las habilidades son habilidades particulares que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes tienen las funciones administrativas clave, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño. Son habilidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Este concepto expresa de manera clara y concisa la definición de habilidades gerenciales, ya que según este autor las habilidades gerenciales no son solo conocimientos, sino también habilidades que se desarrollan con la experiencia (Vargas & Torres, 2017, p.9).

Las habilidades gerenciales son un subconjunto de las competencias gerenciales. La estructura y el nivel de las competencias individuales influyen en las actividades de una empresa y en su cultura corporativa en general. Las habilidades gerenciales incluyen diversas habilidades, destrezas, conocimientos, rasgos de personalidad, actitudes y otras características adaptadas individualmente o necesarias para puesto. Se considera que las habilidades gerenciales, están vinculadas con la efectividad gerencial, del líder o del grupo (Smunty et al., 2016, p.14).

Se considera a las habilidades gerenciales como una serie de conocimientos y capacidades que posee el director o desarrolla con la finalidad de realizar las funciones administrativas en su rol como gerente o director de una determinada organización. Las habilidades gerenciales son fundamentales para incrementar las relaciones personales, para persuadir, guiar, trabajar y motivar a otras personas a alcanzar los objetivos institucionales, un adecuado clima laboral, mejora de la productividad y larga permanencia de las entidades (López et al., 2019, p.2).

La definición de las habilidades gerenciales es que son competencias, conocimientos y capacidades fundamentales para tener control de sí mismo y para manejar las relaciones con los demás. Se consideran como la planeación de la

supervisión, ejecución y dirección del personal para el cumplimiento y alcance de los objetivos y metas de una entidad. En general las habilidades gerenciales son las capacidades de las personas logradas por medio del aprendizaje, para generar resultados con la mayor garantía y certeza (Ramírez, 2018, p.25).

Las habilidades o competencias gerenciales hacen referencia a los comportamientos observables de los gerentes que llevan a las organizaciones a niveles más altos de desempeño, además les permite demostrar no solo sus conocimientos, habilidades, actitudes (Freitas & Odellius, 2018, p.5). Las competencias gerenciales se difunde cada vez más en el contexto organizacional y ha ido ganando relevancia académica, especialmente por su conexión con fenómenos como el aprendizaje, el desempeño y estrategia de organizaciones. Los gerentes competentes son aquellos que aprenden constantemente y proporcionan entornos de aprendizaje (Pessoa & Odellius, 2018, p.36). Asimismo, representan el conocimiento y la habilidad del individuo en un puesto gerencial para realizar algunas actividades o tareas gerenciales específicas (Khare & Varma, 2016, p.1).

Las habilidades gerenciales se convirtieron en una gran necesidad para las empresas, debido a que permite el logro de las metas planteadas por cada entidad dentro de su sector competitivo, además permite el desarrollo personal. Se considera a las habilidades directivas como factores diferenciadores de ejecución y eficacia. La importancia de las habilidades gerenciales radica en que la alta dirección es la responsable de guiar y conducir a todos los trabajadores para el alcance de las metas estratégicas que conlleven al éxito de la institución (Ramírez, 2018, p.24).

Otra importancia de las habilidades directivas es la referente al rendimiento laboral de los gerentes. Ello deriva de los cambios en las estructuras de las organizaciones globalizadas y la rapidez del desarrollo tecnológico en el transporte y comunicaciones. Dicha situación requiere que el director cuente con nuevas definiciones de empresa y que el gerente cuente con capacidades o habilidades diferentes y difíciles de imitar (Ramírez, 2018, p.24).

De acuerdo con la teoría de las habilidades gerenciales, existen las tres habilidades administrativas básicas de (Katz, 1955), quien indicó que los gerentes necesitan

tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son conocimientos y capacidades en un campo especializado, como ingeniería, computación, contabilidad o manufactura. Las habilidades personales incluyen la capacidad de trabajar bien con otros, tanto individualmente como en grupo. Finalmente, las habilidades conceptuales son aquellas que deben tener los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas (citado por Vargas & Torres, 2017, p.10).

Para Whetten y Cameron (2005), los directivos cuentan con habilidades de gestión para estos puestos requieren competencias para hacer las cosas bien. Las cuales son, las habilidades administrativas y habilidades de liderazgo. Las habilidades administrativas incluyen: habilidades de mercado, que se relacionan con lo que es necesario para competir y gestionar las relaciones externas de manera eficaz; y habilidades de liderazgo, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad. Las habilidades de liderazgo incluyen: habilidades de clan, que se refieren a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas. Por otro lado, Whetten y Cameron presentaron un modelo con 10 habilidades gerenciales, divididas en tres grupos: personal, interpersonal y grupal, completo con tres habilidades comunicativas adicionales: presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones (citado por Vargas & Torres, 2017, p.10).

Sobre la clasificación de las habilidades directivas de Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y la comprensión de las habilidades directivas. Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las competencias: Directivas y no directivas. A su vez, las competencias directivas se estructuran en tres subniveles: Supervisión, intermedia y alta gerencia (citado por Vargas & Torres, 2017, p.10).

Habilidades directivas según Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y ser consciente de los riesgos que conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planificar, ser líder en cada proyecto o programa que emprendas, saber gestionar el tiempo y el del personal, trabajar en equipo y ser asertivo (citado por Vargas & Torres, 2017, p.11). Las habilidades gerenciales de

Mintzberg a menudo se generalizan en todos los niveles, existen claras distinciones en el contenido del trabajo, las estrategias, las personalidades, los atributos, las filosofías y la capacidad de ejecución requeridas por cada uno de los niveles gerenciales (Laud et al., 2015, p.6).

La pirámide de habilidades gerenciales por Reh (2009) La creación de una "pirámide de habilidades gerenciales" se agrupa a los talentos generalmente reconocidos con niveles de responsabilidad. A medida que la persona asciende por el camino corporativo, pasa a un puesto directivo y luego a un ejecutivo senior, necesita dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuales se vuelven desarrolladas y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que asciende en el nivel de responsabilidad, las competencias adquieren más peso en detrimento de los conocimientos técnicos. La pirámide incluye cuatro niveles (citado por Vargas & Torres, 2017, p.11).

Dierdorff et al. (2009) sugirió que hay tres categorías generales de requisitos de roles de trabajo gerencial: técnico / administrativo; interpersonal y requisitos conceptuales (citado por Matsuo, 2019, p.307). De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) considera que las habilidades gerenciales que permiten ejercer funciones directivas son las habilidades técnicas: son las que poseen experticia y conocimiento en ciertos procesos, donde emplean herramientas y técnicas propias del cargo que ocupan, además se encuentran las habilidades humanas: que es la destreza para interactuar con otras personas, como cuando un directivo coopera con sus trabajadores que tiene bajo su mando, también son las relaciones con los clientes, aliados o proveedores. Finalmente, se encuentran las habilidades conceptuales: son capacidades intelectuales o estratégicas, que están vinculadas con la comprensión de ideas, resolución de problemas, dichas habilidades conllevan al desarrollo de manera efectiva del pensamiento (López et al., 2019, p.4).

Habilidades de gestión central según Griffin y Fleet (2013), quienes hacen una propuesta basada en siete habilidades centrales: técnicas, interpersonales, conceptuales, habilidades de diagnóstico, comunicación, toma de decisiones y gestión del tiempo. Las habilidades directivas han sido clasificadas en diferentes grupos y definidas por diferentes autores según sus teorías. Por un lado, Katz

(1955) clasifica las habilidades gerenciales en tres grupos, habilidades técnicas, habilidades personales y habilidades conceptuales. A su vez, Chiavenato sostiene que estas tres habilidades requieren de otras competencias personales para triunfar en la práctica, para lo cual dice que es necesario desarrollar tres competencias duraderas: conocimiento, perspectiva y actitud (citado por Vargas & Torres, 2017, pp.11-12).

De acuerdo con el modelo de Whetten y Cameron, existen tres grupos de habilidades gerenciales: las personales, interpersonales y grupales. En primer lugar, se definirá las habilidades personales que son aquellas capacidades que caracterizan a una persona en la vida profesional y privada, por medio del control personal de manera independiente de la situación. En dicha habilidad se contempla el autoconocimiento a través del manejo de sí mismo, además del control del estrés y el tiempo reflejado en el grado de relajación en control y la capacidad de brindar soluciones creativas y analíticas ante los diversos problemas. De manera general, representa espacios permanentes de mejora en el ámbito de la administración de una entidad de forma constante (Ramírez, 2018, p.26).

Sobre el impulso del autoconocimiento es el manejo de uno mismo, que se caracteriza cuando los directivos tienen autocontrol y claras cuáles son sus prioridades, lo cual ayuda a manejar adecuadamente sus vidas por medio de la administración del tiempo que permita a las personas adaptarse a su contexto o entorno, además hace referencia a la capacidad de conocer las propias emociones y está relacionada con la auto reflexión e introspección (Whetten & Cameron, 2011, p.57).

Respecto al manejo de estrés es una de las habilidades más cruciales dentro del repertorio de un gerente competente, debido a que consiste en mantener bajo control las diversas situaciones complicadas que genera estrés en un entorno laboral. El manejo adecuado del estrés permite estimular o motivar el desempeño en los individuos (Whetten & Cameron, 2011, p.112).

Por otro lado, se encuentra la capacidad de solucionar problemas, que es la habilidad de proponer alternativas que permitan afrontar los problemas presentados, a fin de que se logre las metas en el corto y largo plazo. En general

se entiende como la competencia de los directivos por ser ágiles y eficaces al momento de buscar soluciones de los inconvenientes surgidos (Whetten & Cameron, 2011, p.175).

Respecto a las habilidades interpersonales son las capacidades de trabajar con personas, comunicarse con grupos o individuos y comprenderlos (Popescu et al., 2020, p.3). Estas habilidades son necesarias para la continua interacción entre los distintos palpitantes de una entidad y con el equipo de trabajo que conforma, por lo que resultan fundamental las competencias de escucha activa y empatía en las relaciones de los gerentes hacia los trabajadores, dado que contribuye en el alcance de climas armoniosos en las entidades. Las habilidades interpersonales abarcan el manejo de los conflictos por medio de la negociación, la motivación de los trabajadores por medio de la elaboración de un plan de vida, la constante comunicación de apoyo a través de la capacidad de lucha activa e incremento del poder o influencia por medio del liderazgo en las diversas actividades (Ramírez, 2018, p.26).

La habilidad referente a generar comunicación de apoyo es una clase de comunicación interpersonal, que permite comunicarse de forma honesta y precisa, particularmente en situaciones difíciles, sin arriesgar los vínculos interpersonales. En general, la comunicación de apoyo es expresar una retroalimentación negativa, pero fomentando en todo momento una relación positiva entre los individuos que intentan solucionar un conflicto (Whetten & Cameron, 2011, p.242).

La capacidad de incremento de influencia hace referencia que los directivos con poder son hábiles para transmitir información y direccionar más recursos a disposición de los trabajadores bajo su mando. El poder o influencia de un directivo proviene del apoyo de los demás para que lleve a cabo sus tareas y se considera como una habilidad directiva crítica, dado que su incremento excesivo puede ser contraproducente para la mayoría de los integrantes de la organización (Whetten & Cameron, 2011, p.284).

Respecto a la motivación para los demás es la representación del compromiso y el deseo de un directivo para desempeñarse y se refleja por medio de un esfuerzo adicional brindado en el trabajo. Se considera como la habilidad que presentan los

directivos para conservar un estímulo positivo en sus labores, lo cual le permite que alcance sus objetivos propuestos (Whetten & Cameron, 2011, p.327).

El manejo de conflictos es la capacidad de los directivos para controlar de manera adecuada los diversos problemas que se presentan en la organización a fin de evitar riesgos que pongan en peligro la estabilidad de la entidad, para lo cual se emplea un nivel alto de comunicación asertiva y estrategias a fin de disminuir las tensiones e incrementar la convivencia pacífica (Whetten & Cameron, 2011, p.376).

Finalmente, se encuentran las habilidades grupales que son las capacidades que posee el líder a servicio de la entidad, donde el éxito es producto de una adecuada gestión. Se consideran como capacidades que se caracterizan por el gran esfuerzo en equipo, la constante motivación hacia los cambios y su interés por conocer sus competencias propias y de los trabajadores. Asimismo, esta habilidad representa la delegación por medio del empoderamiento, el camino hacia el cambio positivo a través de una eficiente gestión y el desarrollo de fuertes lazos para el trabajo en equipo (Ramírez, 2018, p.27).

Respecto a la capacidad de delegación es la habilidad de brindar libertad a los trabajadores para que realicen apropiadamente las actividades que el directivo requiere, para ello se les retira restricciones, controles o límites. La habilidad de delegación es ceder el control y permitir que los trabajadores tomen decisiones, logren resultados, establezcan objetivos y reciban recompensas (Whetten & Cameron, 2011, p.443).

La formación y trabajo en equipo, es la capacidad de integrar a los individuos a trabajar en cooperación, donde cada uno apoya a que los demás sean más eficientes, el líder los alienta, anima y les brinda confianza para realizar las actividades conforme se requieren (Whetten & Cameron, 2011 p.403).

Por último, se encuentra el líder del cambio que se entiende como la capacidad de los líderes para establecer una determinada dirección, comenzar el cambio y diseñar algo nuevo, además de controlar la variación y mantener la estabilidad, también de perfeccionar el desempeño actual. El liderazgo se relaciona con la vivacidad, el dinamismo y el carisma, por lo que se considera como la habilidad de hacer lo correcto (Whetten & Cameron, 2011, p.538).

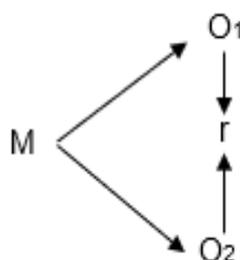
III.METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada, ya que está enfocada en mejorar la problemática identificada en la gerencia territorial Bajo Mayo, Tarapoto en cuanto a la gestión administrativa y habilidades gerenciales. De acuerdo a CONCYTEC (2018), este tipo de estudios tienen como propósito solucionar un problema a través de la aplicación del conocimiento científico.

Respecto al diseño del estudio fue no experimental, porque no se alteraron intencionalmente los datos recolectados, es decir el investigador solo se limitó a obtener la información para después analizarlos (Hernández y Mendoza, 2018, p.174). Asimismo, la investigación fue de corte transeccional porque la recolección de los datos se realizará en un solo periodo por una única vez (Hernández y Mendoza, 2018, p.176). Para el caso el periodo de estudio de la investigación fue en el 2020.

La investigación fue de nivel correlacional porque pretende determinar la asociación que existe entre dos variables o categorías, es decir su principal interés es establecer el comportamiento de una variable frente a otra u otras variables relacionadas (Hernández y Mendoza, 2018, p.176). En la presente investigación se orientó en determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.



Dónde:

M = muestra

O₁ = gestión administrativa

O₂ = habilidades gerenciales

r = relación

3.2. Variables y operacionalización

Las variables de la presente investigación son variable 1 (gestión administrativa) y variable (2) habilidades gerenciales, las cuales se detallarán su definición conceptual, operacional, indicadores y escala de medición. Asimismo, en anexos se presentará con mayor detalle la matriz de operacionalización de variables.

Variable 1: gestión administrativa

Definición conceptual: La gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad (Falconi et al., 2019, p.5).

Dimensión 1:

Planificación: Procedimiento de reflexión que permite para del presente que es conocido a un futuro que se califica como deseado, además se caracteriza por brindar una orientación sobre el curso de acción que se debe de adoptar con el propósito de alcanzar una determinada situación o contexto deseado (Ramírez et al., 2017, p.15).

Dimensión 2:

Organización: Hace referencia a la acción de armar una estructura que permita la distribución de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de información y financieros, los cuales permitirán cumplir con los objetivos formulados (González et al., 2020, p.33).

Dimensión 3:

Dirección: Abarca la realización de estrategias planteadas, orientando los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos planteados por medio de la motivación, liderazgo y comunicación (González et al., 2020, p.33).

Dimensión 4:

Control: Es la verificación de que las actividades previstas estén alineadas con los planes y estrategias planificadas, con el propósito de solucionar algún problema y evaluar los resultados, todo ello permitirá que los directivos tomen adecuadas decisiones (González et al., 2020, p.33).

Definición operacional: La evaluación de la variable se encontrará dada a partir de la aplicación del cuestionario creado por Guevara (2020) y cuyo contenido fue adaptado a la realidad del estudio. Es en este contexto que, dicho cuestionario consta de 4 dimensiones, siendo estas: la planificación, organización, dirección y control.

Indicadores: para la dimensión planificación los indicadores fueron (objetividad de la misión y visión institucional, definición de objetivos institucionales e instrumentos de gestión), los indicadores de la organización fueron (funcionamiento del organigrama, actualización de instrumentos de gestión y claridad y cumplimiento del MOF), la dirección conto con los siguientes indicadores (calidad de la comunicación interna, compromiso laboral, calidad de las capacitaciones internas y reconocimientos) y el control tuvo como indicadores (seguimiento del cumplimiento de los planes anuales y evaluación de resultados).

Escala de medición: la medición fue por medio de una escala ordinal de tipo Likert con cinco valoraciones: 1) muy en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) muy de acuerdo.

Variable 2: habilidades gerenciales

Definición conceptual: son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras

palabras, son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica (García et al., 2017, p.4).

Dimensión 1:

Habilidades personales: Aquellas capacidades que caracterizan a una persona en la vida profesional y privada, por medio del control personal de manera independiente de la situación. De manera general, representa espacios permanentes de mejora en el ámbito de la administración de una entidad de forma constante (Ramírez, 2018, p.26).

Dimensión 2:

Habilidades interpersonales: Abarcan el manejo de los conflictos por medio de la negociación, la motivación de los trabajadores por medio de la elaboración de un plan de vida, la constante comunicación de apoyo a través de la capacidad de lucha activa e incremento del poder o influencia por medio del liderazgo en las diversas actividades (Ramírez, 2018, p.26).

Dimensión 3:

Habilidades grupales: Son capacidades que se caracterizan por el gran esfuerzo en equipo, la constante motivación hacia los cambios y su interés por conocer sus competencias propias y de los trabajadores. Representa la delegación por medio del empoderamiento, el camino hacia el cambio positivo a través de una eficiente gestión y el desarrollo de fuertes lazos para el trabajo en equipo (Ramírez, 2018, p.27).

Indicadores: para la dimensión habilidad personales los indicadores fueron (impulso del autoconocimiento, manejo de estrés y capacidad de solucionar problemas), los indicadores de las habilidades interpersonales fueron (generar comunicación de apoyo, incremento de influencia, motivación para los demás y manejo de conflictos) y de las habilidades grupales los indicadores fueron (capacidad de delegación, formación y trabajo en equipo y líder del cambio).

Definición operacional: La evaluación de la variable se encontrará dada a partir del desarrollo y aplicación de un cuestionario creado a partir de la teoría de Whetten y Cameron (2011), mismo que fue adaptado para objetos de este trabajo. El cuestionario se estructura sobre tres dimensiones, siendo estas: las habilidades personales, interpersonales y grupales.

Escala de medición: la medición fue por medio de una escala ordinal de tipo Likert con cinco valoraciones: 1) muy en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) muy de acuerdo.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

Se define como el total de elementos o sujetos que tienen en común una serie de características o cualidades, además integran un determinado lugar o tiempo y por medio de ellos se espera obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuesto en la investigación (Ñaupas et al., 2018, p.136). La población estuvo conformada por los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, los cuales suman un total de 28 personas. Asimismo, fue censal porque los sujetos que integran la población también forman parte de la muestra (Ñaupas et al., 2018, p.334).

Unidad de análisis

Estuvo conformada por los 28 trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

En el estudio se contó con la técnica de la encuesta que se considera como una de las más empleadas en investigaciones sociales, debido a su versatilidad y objetividad para recolectar la información necesaria. La encuesta se encuentra

diseñada por una serie de ítems de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables bajo análisis (Carrasco, 2018, pp.314-315).

Instrumento

En la investigación se recopilaron los datos por medio del instrumento cuestionario, que se define como una modalidad de la encuesta que presenta una serie de ítems planteados de manera directa o indirecta y se presentan de manera ordenada de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables abordadas (Ñaupas et al., 2018, p.291).

El cuestionario de la variable gestión administrativa fue creado por Guevara (2020) y adaptado por el investigador, el cual estuvo conformada por 30 ítems, en donde la dimensión planificación estuvo compuesta por 11 ítems, la dimensión de organización la integraron 7 ítems, la dirección estuvo conformada por 8 ítems y finalmente, la dimensión control estuvo constituida por 4 ítems.

El cuestionario de la variable habilidades gerenciales fue creado por Whetten y Cameron (2011) y adaptado por el investigador, el cual estuvo conformada por 30 ítems, en donde la dimensión habilidades personales estuvo compuesta por 9 ítems, la dimensión habilidades interpersonales estuvo integrada por 12 y finalmente, la dimensión habilidades grupales estuvo constituida por 9 ítems.

Validez

Se considera como el nivel o grado de exactitud con que un determinado instrumento mide lo que pretende medir, es decir es la eficacia con que un instrumento detalla o pronostica las características o comportamiento de los hechos o fenómenos que se están analizando (Ñaupas et al., 2018, p.276). Para la presente investigación se realizó la validez por medio de juicio de expertos.

Confiabilidad

Hace referencia a que las mediciones realizadas por medio de los instrumentos no cambias de manera significativa ni por la variación del lugar, ni por cambios en el periodo de aplicación del instrumento o por la diferente cantidad de participantes en la muestra, es decir la confiabilidad indica que los resultados serán similares

cuando se presentan condiciones o contextos semejantes (Ñaupas et al., 2018, p.277). Para la confiabilidad se aplicó el alfa de Cronbach.

3.5. Procedimientos

En primer lugar, se coordinó con el responsable de la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 para la facilitación de los correos electrónicos de los 28 trabajadores, con la finalidad de poder enviarles de manera virtual los instrumentos y poder obtener los datos requeridos. Asimismo, al finalizar la aplicación de los instrumentos, los datos se trasladaron al programa Microsoft Excel, donde se ordenó y jerarquizó de acuerdo con las dimensiones e indicadores de cada una de las variables abordadas.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS en donde se realizó un análisis descriptivo de los datos por medio de tablas de frecuencias y porcentajes, que permiten dar un mayor detalle de los resultados. Asimismo, se realizó un análisis inferencial por medio de la aplicación de un coeficiente de correlación que permitió determinar la relación entre las variables bajo estudio.

3.7. Aspectos éticos

En la investigación se tomó en cuenta los principios de respeto al derecho de autor en todas las definiciones y teorías empleadas en el presente estudio, es decir en cada información presentada en la investigación se cumplió con lo establecido por las normas APA.

Para asegurar la calidad ética del estudio se consideró los puntos expuestos en el informe Belmont, de acuerdo con los integrantes de la Comisión existen tres principios éticos (autonomía, beneficencia y justicia) que debe de integrar toda investigación. (Moli et al., 2018, p.1). Existen tres aspectos éticos que se presentó a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

- Existió respeto por la protección de la autonomía, que se representó por medio del consentimiento informado de los trabajadores.

- Se caracterizó por estar presente la beneficencia, es decir se redujo la probabilidad de daño a los participantes.
- Existió un trato de justicia e igualitario en cada participante del estudio.

IV RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 1.

Análisis descriptivo de la variable gestión administrativa

| Calificación | Frec. | % |
|--------------|-------|------|
| Deficiente | 6 | 21% |
| Regular | 16 | 57% |
| Eficiente | 6 | 21% |
| Total | 28 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se presentó el análisis descriptivo de la variable gestión administrativa, en la misma se apreció que los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo consideraron que la gestión administrativa presenta un nivel predominantemente regular por el 57%, seguidamente el 21% considera que se encuentra en un nivel deficiente y el 21% considera que el nivel de la gestión administrativa es eficiente.

Tabla 2.

Análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales

| Calificación | Frec. | % |
|--------------|-------|------|
| Deficiente | 7 | 25% |
| Regular | 13 | 46% |
| Eficiente | 8 | 29% |
| Total | 28 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentó el análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales, en la misma se apreció que los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo consideraron que las habilidades gerenciales presentan un nivel predominantemente regular por el 46%, seguidamente el 29% considera que se encuentra en un nivel eficiente y el 25% considera que el nivel de las habilidades gerenciales es deficiente.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 3.
Pruebas de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Estadístico | Gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Gestión administrativa | 0.124 | 28 | ,200* | 0.946 | 28 | 0.161 |
| Planificación | 0.142 | 28 | 0.154 | 0.943 | 28 | 0.135 |
| Organización | 0.100 | 28 | ,200* | 0.956 | 28 | 0.272 |
| Dirección | 0.087 | 28 | ,200* | 0.969 | 28 | 0.546 |
| Control | 0.136 | 28 | 0.196 | 0.949 | 28 | 0.187 |
| Habilidades gerenciales | 0.175 | 28 | 0.028 | 0.913 | 28 | 0.024 |
| Habilidades personales | 0.141 | 28 | 0.165 | 0.945 | 28 | 0.146 |
| Habilidades interpersonales | 0.170 | 28 | 0.037 | 0.909 | 28 | 0.019 |
| Habilidades grupales | 0.144 | 28 | 0.141 | 0.933 | 28 | 0.075 |

Se aplicó una prueba de normalidad para poder establecer el estadístico correcto a utilizar en el estudio, por tanto, se hizo uso de la prueba de Shapiro Wilk, ya que, la muestra seleccionada fue menor a las 50 unidades, en consecuencia, los datos obtenidos no presentaron una distribución normal, debido a que, el valor p fue menor al 5% (0.05) de significancia, por ende, la prueba más adecuada correspondió a la de Rho Spearman.

4.2.1. La gestión administrativa se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

Ho: La gestión administrativa no se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

H1: La gestión administrativa se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.

Regla de decisión

Si P-Valor $>$:0.05, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si P-Valor $<$ 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Tabla 4.

Relación entre la planificación y las habilidades gerenciales

| Planificación | Habilidades gerenciales | | |
|---------------|-------------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | P.valor | N |
| | ,752 | 0,000 | 28 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se presentó el análisis de correlación entre la planificación y la variable habilidades gerenciales mediante la prueba Rho Spearman, en la cual se evidenció una relación significativa y positiva considerable porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente obtenido igual a, 752, lo que determinó rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 . Así mismo, se puede afirmar que mientras mejor sea la planificación mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

Tabla 5.

Relación entre la organización y las habilidades gerenciales

| Organización | Habilidades gerenciales | | |
|--------------|-------------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | P.valor | N |
| | ,682 | 0,000 | 28 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se presentó el análisis de correlación entre la organización y la variable habilidades gerenciales mediante la prueba Rho Spearman, en la cual se evidenció una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente obtenido igual a, 682, lo que determinó rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 . Así mismo,

se puede afirmar que mientras mejor sea la organización mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

Tabla 6.

Relación entre la dirección y las habilidades gerenciales

| Dirección | Habilidades gerenciales | | |
|-----------|-------------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | P.valor | N |
| | ,637 | 0,000 | 28 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se presentó el análisis de correlación entre la dirección y la variable habilidades gerenciales mediante la prueba Rho Spearman, en la cual se evidenció una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente obtenido igual a, 637, lo que determinó rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 . Así mismo, se puede afirmar que mientras mejor sea la dirección mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo

Tabla 7.

Relación entre el control y las habilidades gerenciales

| Control | Habilidades gerenciales | | |
|---------|-------------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | P.valor | N |
| | ,653 | 0,000 | 28 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se presentó el análisis de correlación entre el control y la variable habilidades gerenciales mediante la prueba Rho Spearman, en la cual se evidenció una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente obtenido igual a, 653, lo que determinó rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 . Así mismo, se puede afirmar que mientras mejor sea el control mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

4.2.2. Relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020

Ho: La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa y positiva alta con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020

H1: La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y positiva alta con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020

Tabla 8.

Relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales

| Gestión administrativa | Habilidades gerenciales | | |
|------------------------|-------------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | P.valor | N |
| | ,717 | 0,000 | 28 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se presentó el análisis de correlación entre las variables gestión administrativa y las habilidades gerenciales mediante la prueba Rho Spearman, en la cual se evidenció una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente obtenido igual a, 717, lo que determinó rechazar la hipótesis nula Ho y aceptar la hipótesis alterna H1. Así mismo, se puede afirmar que mientras mejor sea la gestión administrativa mejores serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo con el primer objetivo específico, describir la situación actual de la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, se obtuvo que, los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo consideraron que la gestión administrativa presenta un nivel predominantemente regular por el 57%, seguidamente el 21% considera que se encuentra en un nivel deficiente y el 21% considera que el nivel de la gestión administrativa es eficiente.

Dichos resultados se relacionan con la investigación desarrollada por León (2018), quien tuvo como objetivo establecer la influencia de la gestión administrativa en el liderazgo asertivo de la municipalidad, a través de un estudio descriptivo-correlacional, cuya conclusión fue el 72.41% de los trabajadores a veces se preocupan por la gestión administrativa, además el 4.6% indicó que casi nunca se preocupan por mejorar la gestión administrativa. Además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la gestión administrativa y el liderazgo asertivo resultó 0.600 ($p=0.000$).

Asimismo, dichos resultados se relacionan con la teoría de Ghaleb (2019), quien indicó que la gestión administrativa se define como un conjunto de acciones que dirigen el logro de un determinado objetivo, también se considera como un grupo debidamente organizado con partes conectadas, en donde se ejecutan acciones o actividades para alcanzar un fin deseado o planteado.

Los resultados se relacionan con lo mencionado por Kaufmann et al. (2018), quien define a la gestión administrativa, como un conjunto de acciones que permiten mantener o dirigir una determinada institución, por medio de una estructura formal que facilite el logro de los objetivos organizacionales. Los trabajadores de la gerencia administrativa deciden sobre ciertas funciones, asignan las diversas responsabilidades y dividen el trabajo entre los miembros de un área.

Por otro lado, Bodrozic & Adler (2017) definen a la gestión administrativa como los procesos que permiten emplear de manera eficaz y eficiente los recursos a fin de alcanzar las metas trazadas por la organización, es decir son una serie de procesos

que llevan a cabo los empleados que forman parte de una entidad, donde lo fundamental es la comunicación constante.

Según Falconi et al. (2019), la gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad.

Según el segundo objetivo específico, evaluar las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, se obtuvo que, los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo consideraron que las habilidades gerenciales presentan un nivel predominantemente regular por el 46%, seguidamente el 29% considera que se encuentra en un nivel eficiente y el 25% considera que el nivel de las habilidades gerenciales es deficiente.

Dichos resultados se asemejan con la investigación desarrollada por Romero (2017), quien tuvo como objetivo establecer como las habilidades gerenciales inciden en el desempeño laboral, mediante un estudio descriptivo-correlacional, hallando que el 46% de los trabajadores cuentan con habilidades gerenciales. Asimismo, el autor halló un coeficiente de correlación de Pearson entre las variables igual 0.515.

Asimismo, dichos resultados se relacionan con la teoría de Popescu et al. (2020), quienes indicaron que, las habilidades gerenciales que es un conjunto de características que ayudan a las personas a lograr mejores resultados y tener éxito, además son características necesarias para llevar a cabo los procesos de gestión necesarios para obtener resultados eficientes en la organización.

De la misma manera, Gonfa (2019), indicó que, de considera a las habilidades gerenciales como conocimientos técnicos especializados en ciertos trabajos que los gerentes deben poseer para realizar sus funciones y roles. Las habilidades gerenciales son un conjunto de comportamientos que conducen a un desempeño laboral efectivo y sin ellas en muchos casos el conocimiento del gerente no tiene ningún efecto.

De igual forma Vargas & Torres (2017), indicaron que, las habilidades son habilidades particulares que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes tienen las funciones administrativas clave, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño. Son habilidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

De acuerdo con García et al. (2017) las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica.

Conforme con el tercer objetivo específico, establecer la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, se obtuvo que, entre la dimensión planificación y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva considerable porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,752. De la misma manera entre la dimensión organización y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,682. Asimismo, entre la dimensión dirección y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,637. Por último, entre la dimensión control y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,653. Ante ello, se puede afirmar que mientras mejor sea la planificación, organización, dirección y control mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

Dichos resultados se relacionan con la investigación desarrollada por Ramírez (2018), quienes tuvieron como objetivo determinar la influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional, cuya conclusión fue que, las actividades laborales como planificar, organizar, dirigir y controlar

requieren el desarrollo y mejora de las habilidades directivas para crear, infundir e impactar en los integrantes de la organización, por ello se basan en un enfoque para observar el objetivo y establecer acciones. Sin embargo, cabe precisar que dicho estudio se encuentra en un nivel explicativo por lo cual el autor generó un modelo empírico con el objetivo de predecir la probabilidad de ocurrencia de la imagen institucional dado el nivel de competencias gerenciales y el nivel de gestión por resultados. En tanto que, en el presente estudio se buscó establecer el comportamiento de las habilidades gerenciales frente a la gestión administrativa. En este sentido, el diseño correlacional busca ser una primera aproximación para analizar las variables en otros niveles de investigación. Asimismo, dichos resultados se relacionan con la teoría de Bacud (2020), quien indicó que la gestión administrativa se define como el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control, que lleva a una organización a realizar su visión y misión, depende de las habilidades de los directores.

Respecto al objetivo general, determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, se obtuvo que, entre la dimensión control y la variable habilidades gerenciales existe una relación significativa y positiva media porque el valor p fue igual a 0,000 y el coeficiente de Rho Spearman fue ,653. Por lo que, se puede afirmar que mientras mejor sea el control mejor serán las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

Dichos resultados son similares con la investigación desarrollada por Ramírez (2018), quien tuvo como objetivo establecer la influencia de las habilidades gerenciales en los procesos administrativos de la municipalidad, mediante un estudio correlacional. La conclusión de la investigación fue que, las habilidades gerenciales se relacionan con los procesos administrativos de manera positiva con un coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.947. Asimismo, dichos resultados se relacionan con la teoría de Teece (2017), quien indicó que, la gestión administrativa como un proceso de la administración que abarca acciones como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar una serie de funciones y labores que se realizan dentro de una organización en base a las habilidades de los directivos.

VI. CONCLUSIONES

Contrastando los resultados de la presente investigación, se han podido determinar las siguientes conclusiones:

Primero: Se cumplió con el objetivo general y a su vez con la hipótesis general planteada, en base a lo cual dentro de los resultados se evidenció que la relación de las variables de la investigación alcanzó un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “0.000 <0.05”, por tanto, se aceptó la hipótesis alterna, determinando que la gestión administrativa se relaciona de manera con las habilidades gerenciales, además, se halló un coeficiente de correlación igual a 0.717, lo cual indica que la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales es positiva media. De esa manera, una mala gestión administrativa afectaría las habilidades gerenciales de los funcionarios de los a Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto.

Segundo: Se cumplió con el objetivo específico 1 y a su vez con la hipótesis específica 1 planteada, en base a lo cual dentro de los resultados se evidenció que el 21% de la muestra calificó como deficiente el nivel de la variable gestión administrativa, el 57% lo calificó como regular, y el 21% como eficiente, por tanto, se aceptó la hipótesis alterna, determinando que la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 se encuentra en un nivel regular.

Tercero: Se cumplió con el objetivo específico 2 y a su vez con la hipótesis específica 2 planteada, en base a lo cual dentro de los resultados se evidenció que el 25% de la muestra calificó como deficiente el nivel de la variable habilidades gerenciales, el 46% lo calificó como regular, y el 29% como eficiente, por tanto, se aceptó la hipótesis alterna, determinando que las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 se encuentra en un nivel regular.

Cuarto: Se cumplió con el objetivo específico 3 y a su vez con la hipótesis específica 3 planteada, en base a lo cual dentro de los resultados se evidenció que la relación de cada una de las dimensiones de la variable gestión administrativa con la variable habilidades gerenciales alcanzó un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “0.000 <0.05”, por tanto, se aceptó la hipótesis alterna, determinando que

las dimensiones de la gestión administrativa se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales. De esa manera, se determina que mientras mejor sea la planificación, organización, dirección, y control, se logrará una mejora en los niveles de desempeño de las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a futuros investigadores realizar nuevos estudios en la materia, a fin de abordar las variables en distintos entornos y así poder contrastar los resultados, reforzando los hallazgos, y pudiendo brindar evidencia científica referente a las variables gestión administrativa y habilidades gerenciales, constituyendo en información válida para ser empleada en el campo de los estudios de administración, y el ejercicio de dicha profesión.
2. Se recomienda realizar la investigación en torno a dichas variables en diferentes niveles de investigación, ahondando en los hallazgos, complementando con otros instrumentos de recolección de datos, y nuevas formas de medición de las variables, de esa manera podemos complementar los hallazgos del estudio, explorando nuevos escenarios, y enriqueciendo el conocimiento de las variables gestión administrativa y habilidades gerenciales
3. En primer lugar, se recomienda al gerente general de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, capacitar a cada uno de sus funcionarios a fin de definir de manera clara la misión y visión de la institución; implementar talleres en la Gerencia Territorial Bajo Mayo, sobre como adquirir, mejorar y perfeccionar las habilidades gerenciales; además, es preciso que se actualicen los instrumentos de gestión cuando sea necesario, exista una comunicación entre todas las áreas y se controle constantemente los resultados.
4. Se sugiere al gerente general de la Gerencia Territorial Bajo Mayo implementar disponer que los trabajadores lleven un registro de cada uno de los procesos a fin de tener la certeza del cumplimiento de todas las actividades de acuerdo a los planes institucionales. Ello permitirá que se mejoren las habilidades gerenciales y el personal tome mejores decisiones para la prevención oportuna de posibles problemas y alcanzar los objetivos planteados.

REFERENCIAS

- Bacud, S. (2020). Henri Fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance [Los principios de gestión de Henri Fayol y su efecto en el liderazgo y la gobernanza de la organización]. *Journal of critical reviews*, 7(11), 162-167. Obtenido de <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1590730210.pdf>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Ed. 2da ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Charres, J. (2018). *Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencia de la Municipalidad Centro Poblado San Antonio – 2018*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32843/charres_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CONCYTEC. (2018). Reglamento De Calificación, Clasificación Y Registro De Los Investigadores Del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación Tecnológica - Reglamento Renacyt. Obtenido de https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- De Freitas, P., & Odelius, C. (2018). Managerial competencies and results in research groups [Competencias gerenciales y resultados en grupos de investigación]. *Revista de Administração Mackenzi*, 19(5), 1-34. Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/ram/v19n5/1678-6971-ram-19-05-eRAMG180034.pdf>
- De Freitas, P., & Odelius, C. (2018). Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies [Competencias gerenciales: un análisis de clasificaciones en estudios empíricos]. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35-49. Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-35.pdf>
- Donayre, J. (2016). Corrupción en el sector público: vínculo con el desarrollo económico y social. *Revista PUCP*, 1(1), 20-32. Obtenido de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/download/18761/19001/>

- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (abril-junio de 2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 1-15. doi:10.33262/visionariodigital.v3i2.406
- Fuenmayor, M., & Sarzosa, L. (2016). *Análisis de la gestión administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Pujilí período 2012 – 2015*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8695/1/T-UCE-0005-057-2016.pdf>
- Ganahreh, E., Bello, B., & Abdullah, F. (2018). The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(10), 52 - 66. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/338421436_THE_IMPACT_OF_ADMINISTRATIVE_CONTROL_ON_EMPLOYEES'_PERFORMANCE_EVIDENCE_FROM_INDUSTRIAL_COMPANIES_IN_JORDAN
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Gonfa, B. (2019). Review of Effects of Poor Leadership Skill in Organization: Evidences [Revisión de los efectos de una mala habilidad de liderazgo en la organización: evidencias]. *Arabian Journal of Business and ai bar A Management Review*, 9(2), 1-5. Obtenido de <https://www.hilarispublisher.com/open-access/review-of-effects-of-poor-leadership-skill-in-organization-evidences.pdf>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

- Guevara, S. (2020). *Auditoría gubernamental y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47368/Guevara_ASM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1era edición ed.). México: McGraw Hill.
- Isuiza, A. (2019). *Propuesta metodológica de habilidades gerenciales para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Morales, 2018*. Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37011/Isuiza_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2018). Administrative Delay, Red Tape, and Organizational Performance [Retraso administrativo, burocracia y desempeño organizacional]. *Public performance management review*, 42(3), 529-553. doi:<https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1474770>
- Khare, S., & Varma, A. (2016). Managerial Skills Required by Middle Level Managers: A Literature Review [Habilidades gerenciales requeridas por gerentes de nivel medio: una revisión de la literatura]. *IMS Manthan (The Journal of Innovations)*, 11(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317047692_Managerial_Skills_Required_by_Middle_Level_Managers_A_Literature_Review
- Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2015). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles...[La naturaleza cambiante de las habilidades, mentalidades y roles gerenciales...]. *Journal of Management & Organization*, 1(1), 1-22. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/276897265_Managerial_skills_mindsets_and_roles_advancing_taxonomy_to_relevancy_and_practicality
- León, J. (2018). *Gestión administrativa y liderazgo asertivo en la Municipalidad Distrital de Morales – 2016*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30655/leon_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- 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). *Revista espacios*, 40(11), 1-15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre*. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>
- Matsuo, M. (2019). The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers [El desaprendizaje de las habilidades gerenciales: un estudio cualitativo de los funcionarios ejecutivos]. *European Management Review*, 16(1), 303–315. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318131965_The_Unlearning_of_Managerial_Skills_A_Qualitative_Study_of_ExecutiveOfficers_The_Unlearning_of_Managerial_Skills
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Moli, P., O'Hara, L., Tah, P., Street, C., Athanasios, M., Purpe, D., . . . McNichola, F. (2018). A systematic review of the literature on ethical aspects of transitional care between child- and adult-orientated health services [Una revisión sistemática de la literatura sobre los aspectos éticos de la atención de transición entre los servicios]. *BMC Medical Ethics*, 19(73), 1-11. doi:<https://dx.doi.org/10.1186%2Fs12910-018-0276-3>
- Moyaid, S. (2019). Roots of Organizational Knowledge in Classical Management Theories: A Literature Review [Raíces del conocimiento organizacional en las teorías clásicas de gestión: una revisión de la literatura]. *International Journal of Business and Social Science*, 10(10), 8-14. Obtenido de http://ijbssnet.com/journals/Vol_10_No_10_October_2019/2.pdf
- Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2016). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article [Una descripción general de las teorías clásicas de la administración: un artículo de revisión]. *International*

- Journal of Science and Research*, 5(9), 83-86. Obtenido de <https://www.ijsr.net/archive/v5i9/ART20161446.pdf>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., & Hinostroza, M. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/29058775015.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Ed. 5ta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Paramboor, J., Musah, M., & Hudawi, S. (2016). Scientific Management Theory: a Critical Review from Islamic Theories of Administration [Teoría de la gestión científica: una revisión crítica de las teorías islámicas de la administración]. *Scientific Management Theory*, 1(1), 8-16. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308802710_Scientific_Management_Theory_a_Critical_Review_from_Islamic_Theories_of_Administration
- Pinto, D., Rebolledo, J., Oróstica, C., & Cifuentes, C. (2018). *Guía de aprendizaje proceso administrativo*. Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP, Santiago de Chile. Obtenido de http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U3_GA.pdf
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania [El papel de las habilidades de gestión en el desarrollo sostenible de las PYME en el condado de Mehedinti, Rumanía]. *Sustainability*, 12(1119), 1-16. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3390/su12031119>
- Rajak, B., & Pandey, M. (2017). Exploring the relationship between Job Commitment and Job Satisfaction through a Review of Literature [Explorando la relación entre el compromiso laboral y la satisfacción laboral a través de una revisión de la literatura]. *The Journal of Incisive Analysers*, 13(1), 74-79. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318593280_Exploring_the_relationship_between_Job_Commitment_and_Job_Satisfaction_through_a_Review_of_Literature

- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1(1). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramírez, G. (2018). *Las habilidades gerenciales y su influencia en los procesos administrativos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre, Piura – 2018*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49024/Ram%20c3%adrez_GG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y negocios*, 11(17), 23-29. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf
- Rhys, A., Boyne, G., & Sayed, A. (2017). When bureaucracy matters for organizational performance...[Cuando la burocracia importa para el desempeño organizacional...]. *Public Administration Review*, 95(1), 115-139. doi:<https://doi.org/10.1111/padm.12305>
- Romero, V. (2017). *Las habilidades gerenciales y su incidencia en el desempeño laboral del personal no directivo de la Municipalidad Distrital de Sayán*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1352/TESIS%20RESUMEN-ROMERO%20ARANDA%20VILMA%20GLADYS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Salgado, M., Gómez, O., & Juan, D. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 154-160. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099004.pdf>
- Secretaría de la Función Pública. (2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1(63), 230-272. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357542721008.pdf>
- Smunty, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game [La relación entre las habilidades gerenciales y la efectividad gerencial en una gerencia Juego de simulación]. *INNOVAR. Revista de Ciencias*

- Administrativas y Sociales*, 26(62), 11-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81847431002.pdf>
- Tamara, G., & Rueda, A. (2018). *Competencias gerenciales para la optimización del proceso administrativo en la Empresa Vordcab Colombia S.A.S.* Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6774/1/2018_CelisyG%20uar%C3%ADn_Compentencia_ProcesosEmpresaVordcab.pdf
- Teece, D. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy [Hacia una teoría de la capacidad de las empresas (innovadoras): implicaciones para la gestión y las políticas]. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693–720. doi:<https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Vargas, J., & Torres, B. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes [Las competencias directivas y su impacto en la productividad laboral de las pymes mexicanas]. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6182530.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava edición ed.). México: Pearson Education. Obtenido de <https://aulavirtualrsa.jimdofree.com/app/download/10157992871/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf?t=1524259328&mobile=1>
- Zamora, M., Montes de Oca, M., Zamora, Y., Roca, J., & Lemoine, F. (2018). Aplicación de instrumentos de gestión como contribución a la mejora productiva del sector minorista de cárnicos. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 25-40. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1171/404>

Anexo 1. Matriz de consistencia

| Título: Gestión administrativa y habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|-----------------------|------------------------------------|--------------------|
| Problemas | Objetivos | Hipótesis | VARIABLES E INDICADORES | | | | |
| | | | Variable 1: Gestión Administrativa | | | | |
| Problema | Objetivo | Hipótesis | Dimensiones | Indicadores | Escala | | |
| <p>General ¿Cómo es la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020?</p> <p>Específico ¿Cómo está la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020?</p> <p>¿Cómo están las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020?</p> <p>¿De qué manera las dimensiones de la</p> | <p>General Determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.</p> <p>Específico Describir la situación actual de la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020</p> <p>Evaluar las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.</p> <p>Establecer la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa y</p> | <p>General Hi. La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y positiva alta con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020</p> <p>Específico Hi. La gestión administrativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 esta regular.</p> <p>Hi. Las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 se encuentran con una percepción regular.</p> | Planificación | Objetividad de la misión y visión institucional | (1) Muy en desacuerdo | | |
| | | | | Definición de objetivos institucionales | | | |
| | | | | Instrumentos de gestión | | | |
| | | | Organización | Funcionamiento del organigrama | | (2) En desacuerdo | |
| | | | | Actualización de instrumentos de gestión | | (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| | | | | Claridad y cumplimiento del MOF. | | | |
| | | | Dirección | Calidad de la comunicación interna | | (4) De acuerdo | |
| | | | | Compromiso laboral | | | |
| | | | | Calidad de las capacitaciones internas | | | |
| | | | Control | Reconocimientos | | | (5) Muy de Acuerdo |
| | | | | Seguimiento del cumplimiento de los planes anuales | | | |
| | | | Evaluación de resultados | | | | |
| Variable 2: Habilidades Gerenciales | | | | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Escala | | |

| <p>gestión administrativa se relacionan con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo - Tarapoto, 2020?</p> | <p>las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.</p> | <p>Hi. Las dimensiones de la gestión administrativa se relacionan significativamente con las habilidades gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020.</p> | <p>Habilidades Personales</p> <p>Habilidades Interpersonales</p> <p>Habilidades Grupales</p> | <p>Impulso del Autoconocimiento</p> <p>Manejo de Estrés</p> <p>Capacidad de solucionar problemas</p> <p>Generar comunicación de apoyo</p> <p>Incremento de influencia</p> <p>Motivación para los demás</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Capacidad de delegación</p> <p>Formación y trabajo en equipo</p> <p>Líder del cambio</p> | <p>[1] Muy en desacuerdo</p> <p>[2] En desacuerdo</p> <p>[3] Poco de acuerdo</p> <p>[4] De acuerdo</p> <p>[5] Muy de acuerdo</p> |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>Tipo y diseño de investigación</p> | <p>Población y muestra</p> | <p>Técnicas e instrumentos</p> | <p>Estadística a utilizar</p> | | |
| <p>TIPO: Aplicada</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> | <p>POBLACIÓN: Conformada por todos los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020, los cuales suman un total de 28 personas.</p> <p>TIPO DE MUESTREO: Censal ya que se tomará al total de la población.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Todos los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020 los cuales suman 28 trabajadores.</p> | <p>Variable 1: Gestión Administrativa</p> <p>Variable 2: Habilidades Gerenciales</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> | <p>DESCRIPTIVA: Frecuencias, porcentajes.</p> <p>INFERENCIAL: Coeficiente de Correlación de Spearman o Pearson, dependiendo la normalidad de los datos.</p> | | |

Anexo 2. Operacionalización de variables

| Variable | Definición Conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Escala de medición |
|--------------------------------|--|---|-----------------------------|---|-------|--|
| Gestión Administrativa | La gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad (Falconi et al., 2019, p.5). | La evaluación de la variable se encontrará dada a partir de la aplicación del cuestionario creado por Guevara (2020) y cuyo contenido fue adaptado a la realidad del estudio. Es en este contexto que, dicho cuestionario consta de 4 dimensiones, siendo estas: la planificación, organización, dirección y control. | Planificación | Objetividad de la misión y visión institucional | 1-3 | Ordinal (Likert) (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de Acuerdo |
| | | | | Definición de objetivos institucionales | 4-7 | |
| | | | | Instrumentos de gestión | 8-11 | |
| | | | Organización | Funcionamiento del organigrama | 12-13 | |
| | | | | Actualización de instrumentos de gestión | 14-15 | |
| | | | | Claridad y cumplimiento del MOF | 16-18 | |
| | | | Dirección | Calidad de la comunicación interna | 19-20 | |
| | | | | Compromiso laboral | 21-22 | |
| | | | | Calidad de las capacitaciones internas | 23-24 | |
| | | | | Reconocimientos | 25-26 | |
| Control | Seguimiento del cumplimiento de los planes anuales | 27-28 | | | | |
| | Evaluación de resultados | 29-30 | | | | |
| Habilidades Gerenciales | Son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos | La evaluación de la variable se encontrará dada a partir del desarrollo y aplicación de un cuestionario creado a partir de la teoría de Whetten y Cameron (2011), mismo que fue adaptado para objetos de este trabajo. El cuestionario se estructura sobre tres dimensiones, siendo estas: | Habilidades Personales | Impulso del Autoconocimiento | 1-3 | Ordinal (Likert) (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo |
| | | | | Manejo de Estrés | 4-6 | |
| | | | | Capacidad de solucionar problemas | 7-9 | |
| | | | Habilidades Interpersonales | Generar comunicación de apoyo | 10-12 | |
| | | | | Incremento de influencia | 13-15 | |
| | | | | Motivación para los demás | 16-18 | |
| | | | | Manejo de conflictos | 19-21 | |
| | Capacidad de delegación | 22-24 | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|----------------------|-------------------------------|-------|--------------------|
| | traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica (García et al., 2017, p.4). | la habilidad personales, interpersonales y grupales. | Habilidades Grupales | Formación y trabajo en equipo | 25-27 | (5) Muy de Acuerdo |
| | | | | Líder del cambio | 28-30 | |

Anexo 3. Cuestionario para evaluar la Gestión Administrativa

Buen día, el presente cuestionario es para evaluar la Gestión Administrativa de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, por favor conteste las interrogantes de la manera más objetiva posible, es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas solo deseamos conocer su percepción de cada ítem, marcando con un “aspa” o “x” en las casillas en blanco, sabiendo que:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de Acuerdo

Finalmente es preciso aclarar que la investigación es de carácter anónimo.

| N° | VARIABLE 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| D. Planificación | | | | | | |
| Objetividad de la misión y visión institucional | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | La misión institucional de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, considera el rol central de la entidad, la población, sus necesidades y la manera en cómo estas se satisfacen. | | | | | |
| 2 | La Visión institucional de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, es realista y expresa la realidad del entorno de la institución. | | | | | |
| 3 | Tanto la misión como la visión son claras y entendibles. | | | | | |
| Definición de objetivos institucionales | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Gerencia Territorial Bajo Mayo definen adecuadamente los resultados que la entidad espera lograr. | | | | | |
| 5 | Las acciones estratégicas de la institución están en contraste al cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | | |
| 6 | Los objetivos de la institución sin duda son alcanzables, en las condiciones que se encuentra la institución. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 7 | La entidad ha establecido un orden de prioridad único y ascendente para los Objetivos Estratégicos Institucionales y sus acciones estratégicas, facilitando así la asignación de recursos. | | | | | |
| Instrumentos de gestión | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Los indicadores del Plan Estratégico Institucional son específicos, relevantes, medibles realizables y temporales. | | | | | |
| 9 | Los indicadores del Plan Estratégico Institucional definen con claridad cómo, sobre quién y qué se desea medir, siendo enunciados claros, precisos y auto explicativos. | | | | | |
| 10 | Las Actividades Operativas en el Plan Operativo Institucional garantizan el cumplimiento de las Acciones Estratégicas Institucionales. | | | | | |
| 11 | Las Inversiones en el Plan Operativo Institucional permiten el cierre de brechas de escenarios con prioridad. | | | | | |
| D. Organización | | | | | | |
| Funcionamiento del organigrama | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | El funcionamiento organizativo de la entidad se refleja adecuadamente en su organigrama. | | | | | |
| 13 | El organigrama refleja con claridad mi lugar dentro de la institución. | | | | | |
| Actualización de instrumentos de gestión | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cuando las condiciones lo requieren la Gerencia Territorial Bajo Mayo actualiza sus instrumentos de gestión. | | | | | |
| 15 | La Gerencia Territorial Bajo Mayo cuenta con personal capacitado para realizar de manera oportuna las actualizaciones de los instrumentos de gestión, cuando un órgano superior lo requiera. | | | | | |
| Claridad y cumplimiento del MOF. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las funciones de los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo se encuentran alineadas con la descripción de las funciones de los cargos en el Manual de Organización y Funciones. | | | | | |
| 17 | Las líneas de autoridad en la Gerencia Territorial Bajo Mayo están claramente definidas. | | | | | |
| 18 | La Gerencia Territorial Bajo Mayo cuenta con políticas claras para el cumplimiento objetivo de los perfiles y funciones de cada puesto. | | | | | |
| D. Dirección | | | | | | |
| Calidad de la comunicación interna | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Las decisiones y comunicados de la Gerencia Territorial Bajo Mayo son comunicadas oportunamente a todo el personal. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 20 | En la Gerencia Territorial Bajo existe una comunicación clara y adecuada entre todos sus integrantes. | | | | | |
| Compromiso laboral | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Las autoridades de la Gerencia Territorial Bajo Mayo logran comprometer a todos los trabajadores con la misión de la entidad. | | | | | |
| 22 | Me siento muy comprometido con la institución. | | | | | |
| Calidad de las capacitaciones internas | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Los funcionarios de mayor jerarquía brindan indicaciones claras y directas acerca de lo que se debe cumplir. | | | | | |
| 24 | Los jefes de área brindan soporte y orientación adecuada para que los trabajadores cumplan eficientemente sus funciones. | | | | | |
| Reconocimientos | | | | | | |
| 25 | Se valora el esfuerzo de todos los colaboradores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | | |
| 26 | Siento que mi trabajo es adecuadamente reconocido por la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | | |
| D. Control | | | | | | |
| Seguimiento del cumplimiento de los planes anuales | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realizó un adecuado seguimiento del Plan Operativo Institucional a través del registro del avance de metas físicas y financieras. | | | | | |
| 28 | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realizó un adecuado seguimiento del Plan Estratégico Institucional para el presente año fiscal. | | | | | |
| Evaluación de resultados | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | La evaluación de implementación del POI ayudó a identificar los factores que contribuyeron o dificultaron el cumplimiento de las metas físicas y financieras de la institución. | | | | | |
| 30 | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realiza evaluaciones adecuadas del cumplimiento de los logros esperados y propuestas viables para mejorar la estrategia de la entidad. | | | | | |

Creado por Guevara (2020) y adaptado por el investigador

Anexo 4. Cuestionario para evaluar las Habilidades Gerenciales

Buen día estimado trabajador en estos momentos estoy realizando una encuesta con el objetivo de conocer su percepción sobre las habilidades gerenciales de su jefe, para lo cual debe calificar del 1 al 5, cada afirmación con un “aspa” o “x” según crea su opinión, los valores de cada enumeración son los siguientes.

[1] Muy en desacuerdo

[2] En desacuerdo

[3] Poco de acuerdo

[4] De acuerdo

[5] Muy de acuerdo

Es importante aclarar que la investigación tiene carácter anónimo, lo cual concluye que sus respuestas también lo son.

MI JEFE...

| VARIABLE 2: HABILIDADES GERENCIALES | | | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| D. Habilidades Personales | | | | | | |
| Impulso del Autoconocimiento | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | | | | | |
| 2 | Entiende cómo adaptarse a situaciones que son ambiguas e inciertas. | | | | | |
| 3 | Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta. | | | | | |
| Manejo de Estrés | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. | | | | | |
| 5 | Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes. | | | | | |
| 6 | Mantiene un equilibrio en su vida personal y laboral | | | | | |
| Capacidad de solucionar problemas | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Plantea clara y explícitamente cuál es el problema. | | | | | |
| 8 | Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9 | Define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema. | | | | | |
| D. Habilidades Interpersonales | | | | | | |
| Generar comunicación de apoyo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconseja. | | | | | |
| 11 | Es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | | | | | |
| MI JEFE... | | | | | | |
| 12 | Cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, su relación casi siempre se fortalece. | | | | | |
| Incremento de influencia | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos. | | | | | |
| 14 | Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles. | | | | | |
| 15 | En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | | | | | |
| Motivación para los demás | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | | | | | |
| 17 | Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea. | | | | | |
| 18 | Se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente. | | | | | |
| Manejo de conflictos | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona | | | | | |
| 20 | Busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica. | | | | | |
| 21 | Ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. | | | | | |
| D. Habilidades Grupales | | | | | | |
| Capacidad de delegación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades. | | | | | |
| 23 | Enfatiza el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona. | | | | | |
| 24 | Especifica claramente los resultados que desea. | | | | | |
| Formación y trabajo en equipo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. | | | | | |
| 26 | Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | | | | | |
| 27 | Alienta estándares, excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho. | | | | | |
| Líder del cambio | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 28 | Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con ellos. | | | | | |
| 29 | Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades. | | | | | |
| 30 | Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo. | | | | | |

Creado por Whetten y Cameron (2011) y adaptado por el investigador

Anexo 5. Validez de los instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

| Título de la investigación: Gestión Administrativa y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---------------------|-----------|----------------------------|
| Apellidos y nombres del Investigador: SAAVEDRA PEÑA, FERNANDO | | | | | | | |
| Apellidos y nombres del experto: | | | | | | | |
| ASPECTO POR EVALUAR | | | | | OPINIÓN DEL EXPERTO | | |
| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEM /PREGUNTA | ESCALA | SI CUMPLE | NO CUMPLE | OBSERACIONES / SUGERENCIAS |
| Gestión Administrativa | Planificación | Objetividad de la misión y visión institucional | La misión institucional de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, considera el rol central de la entidad, la población, sus necesidades y la manera en cómo estas se satisfacen. | (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de Acuerdo | | | |
| | | | La Visión institucional de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, es realista y expresa la realidad del entorno de la institución. | | | | |
| | | | Tanto la misión como la visión son claras y entendibles. | | | | |
| | | Definición de objetivos institucionales | Los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Gerencia Territorial Bajo Mayo definen adecuadamente los resultados que la entidad espera lograr. | | | | |
| | | | Las acciones estratégicas de la institución están en contraste al cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | |
| | | | Los objetivos de la institución sin duda son alcanzables, en las condiciones que se encuentra la institución. | | | | |
| | | | La entidad ha establecido un orden de prioridad único y ascendente para los Objetivos Estratégicos Institucionales y sus acciones estratégicas, facilitando así la asignación de recursos. | | | | |
| Instrumentos de gestión | Los indicadores del Plan Estratégico Institucional son específicos, relevantes, medibles realizables y temporales. | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|--------------|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | Los indicadores del Plan Estratégico Institucional definen con claridad cómo, sobre quién y qué se desea medir, siendo enunciados claros, precisos y auto explicativos. | | | | | |
| | | | Las Actividades Operativas en el Plan Operativo Institucional garantizan el cumplimiento de las Acciones Estratégicas Institucionales. | | | | | |
| | | | Las Inversiones en el Plan Operativo Institucional permiten el cierre de brechas de escenarios con prioridad. | | | | | |
| | Organización | Funcionamiento del organigrama | El funcionamiento organizativo de la entidad se refleja adecuadamente en su organigrama. | | | | | (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo |
| | | | El organigrama refleja con claridad mi lugar dentro de la institución. | | | | | |
| | | Actualización de instrumentos de gestión | Cuando las condiciones lo requieren la Gerencia Territorial Bajo Mayo actualiza sus instrumentos de gestión. | | | | | |
| | | | La Gerencia Territorial Bajo Mayo cuenta con personal capacitado para realizar de manera oportuna las actualizaciones de los instrumentos de gestión, cuando un órgano superior lo requiera. | | | | | |
| | | Claridad y cumplimiento del MOF. | Las funciones de los trabajadores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo se encuentran alineadas con la descripción de las funciones de los cargos en el Manual de Organización y Funciones. | | | | | |
| | | | Las líneas de autoridad en la Gerencia Territorial Bajo Mayo están claramente definidas. | | | | | |
| | | | La Gerencia Territorial Bajo Mayo cuenta con políticas claras para el cumplimiento objetivo de los perfiles y funciones de cada puesto. | | | | | |
| Dirección | | Las decisiones y comunicados de la Gerencia Territorial Bajo Mayo son | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|------------------------------------|--|--|--|
| | | Calidad de la comunicación interna | comunicadas oportunamente a todo el personal. En la Gerencia Territorial Bajo existe una comunicación clara y adecuada entre todos sus integrantes. | (5) Muy de Acuerdo | | | |
| | | Compromiso laboral | Las autoridades de la Gerencia Territorial Bajo Mayo logran comprometer a todos los trabajadores con la misión de la entidad. Me siento muy comprometido con la institución. | | | | |
| | | Calidad de las capacitaciones internas | Los funcionarios de mayor jerarquía brindan indicaciones claras y directas acerca de lo que se debe cumplir. | | | | |
| | | | Los jefes de área brindan soporte y orientación adecuada para que los trabajadores cumplan eficientemente sus funciones. | | | | |
| | | Reconocimientos | Se valora el esfuerzo de todos los colaboradores de la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | |
| | Siento que mi trabajo es adecuadamente reconocido por la Gerencia Territorial Bajo Mayo. | | | | | | |
| | Control | Seguimiento del cumplimiento de los planes anuales | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realizó un adecuado seguimiento del Plan Operativo Institucional a través del registro del avance de metas físicas y financieras. | (1) Muy en desacuerdo | | | |
| | | | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realizó un adecuado seguimiento del Plan Estratégico Institucional para el presente año fiscal. | (2) En desacuerdo | | | |
| | | Evaluación de resultados | La evaluación de implementación del POI ayudó a identificar los factores que contribuyeron o dificultaron el cumplimiento de las metas físicas y financieras de la institución. | (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | | |
| | La Gerencia Territorial Bajo Mayo realiza evaluaciones adecuadas del cumplimiento | | (4) De acuerdo | | | | |
| | | | (5) Muy de Acuerdo | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | de los logros esperados y propuestas viables para mejorar la estrategia de la entidad. | | | | |
| Firma del experto | | Fecha __/__/__ | | | | |

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE HABILIDADES GERENCIALES

| Título de la investigación: Gestión Administrativa y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, 2020. | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---------------------|-----------|----------------------------|
| Apellidos y nombres del Investigador: SAAVEDRA PEÑA, FERNANDO | | | | | | | |
| Apellidos y nombres del experto: | | | | | | | |
| ASPECTO POR EVALUAR | | | | | OPINIÓN DEL EXPERTO | | |
| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEM /PREGUNTA | ESCALA | SI CUMPLE | NO CUMPLE | OBSERACIONES / SUGERENCIAS |
| HABILIDADES GERENCIALES | Habilidades Personales | Impulso del Autoconocimiento | Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | [1] Muy en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Poco de acuerdo [4] De acuerdo [5] Muy de acuerdo | | | |
| | | | Entiende cómo adaptarse a situaciones que son ambiguas e inciertas. | | | | |
| | | | Tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta. | | | | |
| | | Manejo de Estrés | Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. | | | | |
| | | | Con frecuencia reafirma sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes. | | | | |
| | | | Mantiene un equilibrio en su vida personal y laboral | | | | |
| | Capacidad de solucionar problemas | Plantea clara y explícitamente cuál es el problema. | | | | | |
| | | Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia. | | | | | |
| | | Define el problema de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema. | | | | | |
| | Habilidades Interpersonales | Generar comunicación de apoyo | Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconseja. | | | | |
| Es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--------------------|----------------------------------|--|--|--|--|--|---|-----------------------|
| | | | Quando trata de corregir el comportamiento de alguien, su relación casi siempre se fortalece. | | | | | | |
| | | Incremento de influencia | Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos. | | | | | | |
| | | | Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles. | | | | | | |
| | | | En su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | | | | | | |
| | | Motivación para los demás | Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | | | | | | |
| | | | Se asegura de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea. | | | | | | |
| | | | Se asegura que la gente se sienta tratada justa y equitativamente. | | | | | | |
| | | Manejo de conflictos | Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona | | | | | | |
| | | | Busca información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica. | | | | | | |
| | | | Ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo. | | | | | | |
| | | Habilidades Grupales | Capacidad de delegación | | | | | Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades. | [1] Muy en desacuerdo |
| | | | | | | | | Enfatiza el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona. | [2] En desacuerdo |
| | | | | | | | | Especifica claramente los resultados que desea. | [3] Poco de acuerdo |
| | | | Formación y trabajo en equipo | | | | | Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. | [4] De acuerdo |
| Forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | [5] Muy de acuerdo | | | | | | | | |
| Alienta estándares, excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho. | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | Líder del cambio | Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con ellos. | | | | |
| | | Hace hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades. | | | | |
| | | Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo. | | | | |
| Firma del experto | | Fecha __ / __ / __ | | | | |

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

Anexo 6. Confiabilidad de los instrumentos

Sobre los resultados de la confiabilidad, estos aseguran que los ítems de los instrumentos de recolección de datos tienen la coherencia y propiedad necesaria, para efectuar las respectivas mediciones a cada una de las variables abordadas. Para ello, fue necesario emplear el Alfa de Cronbach que indica la fiabilidad de los ítems de los cuestionarios.

Tabla 9

Estadístico de fiabilidad de la gestión administrativa

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,961 | 30 |

Tabla 10

Estadístico de fiabilidad de las habilidades gerenciales

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,987 | 30 |

Conforme los resultados de la tabla 9 y 10, se obtuvo que el nivel de fiabilidad respecto a la variable gestión administrativa fue de, 961, que según indica la tabla de confiabilidad, representa a una fiabilidad significativa, lo cual significa que existe consistencia interna en cada ítem del instrumento gestión administrativa. Para el caso del nivel de fiabilidad respecto a la variable habilidades gerenciales fue de, 987, que según indica la tabla de confiabilidad, representa a una fiabilidad significativa, lo cual significa que existe consistencia interna en cada ítem del instrumento habilidades gerenciales.

Niveles de correlación

Tabla 11.

Interpretación del análisis de correlación

| Rango | = | Interpretación |
|-------|---|--|
| -0,90 | = | Correlación negativa muy fuerte |
| -0,75 | = | Correlación negativa considerable |
| -0,50 | = | Correlación negativa media |
| -0,25 | = | Correlación negativa débil |
| -0,10 | = | Correlación negativa muy débil |
| 0,00 | = | No existe correlación alguna entre las variables |
| +0,10 | = | Correlación positiva muy débil |
| +0,25 | = | Correlación positiva débil |
| +0,50 | = | Correlación positiva media |
| +0,75 | = | Correlación positiva considerable |
| +0,90 | = | Correlación positiva muy fuerte |
| +1,00 | = | Correlación positiva perfecta |