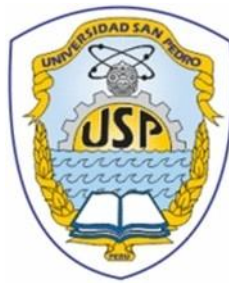


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la
Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Girón Mendoza, Liliana Salomé

Asesor:

Grados Caverro, Maribel Lourdes

Huacho- Perú

2018

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Palabras claves

Tema : Habilidades directivas, desempeño laboral

Especialidad : Administración

Línea de investigación: **Organización de Recursos Humanos**

**Habilidades directivas y desempeño laboral de
docentes de la Universidad San Pedro – Filial
Huacho, 2017**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar la influencia de las Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017. Se aplicó el diseño de la investigación No experimental, transeccional, correlacional; la población está constituida por los 600 docentes, la muestra ajustada es de 169 docentes. La técnica a usar será la encuesta y como instrumento el cuestionario, utilizando la escala de Likert para la recolección de información y resultados. Se obtuvo como resultado que existe una influencia positiva media del 63.5% entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017. Se concluye que demostramos que existe una influencia positiva media del 63.5% muy significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, por lo tanto, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Palabras claves: Habilidades directivas, desempeño laboral

ABSTRACT

The objective of this research work is to evaluate the influence of the Management Skills in the Work Performance of the teachers of the San Pedro University - Huacho Branch, 2017. The research design was applied Non-experimental, transectional, correlational; the population is made up of 600 teachers, the adjusted sample is 169 teachers. The technique to be used will be the survey and as an instrument the questionnaire, using the Likert scale for the collection of information and results. It was obtained as a result that there is an average positive influence of 63.5% between the Management Skills and the work performance of the teachers of San Pedro University - Huacho Branch, 2017. It is concluded that we show that there is an average positive influence of 63.5% very significant between the Management Skills and the Work Performance of the teachers of the San Pedro University - Huacho Branch, 2017, therefore, communication, decision making and management significantly influence work performance.

Keywords: Management skills, job performance

INDICE

Palabras claves	2
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	10
1.2. Justificación de la investigación.....	27
1.3. Problema general	28
1.3.1. Problemas específicos.....	28
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	29
1.4.1. Habilidades directivas.....	29
1.4.1.1. Clasificación de las habilidades directivas	29
1.4.1.2. El importante rol de las habilidades directivas.....	30
1.4.1.3. Las habilidades de los directivos eficaces	31
1.4.1.4. Capacidades del líder.....	32
1.4.1.5. Megahabilidades.....	33
1.4.1.6. La inteligencia emocional y la dirección.....	34
1.4.2. Dimensiones	34
1.5. Desempeño laboral	53
1.6. Universidad San Pedro Filial Huacho	58
1.7. Operacionalización de las variables	60
1.8. Hipótesis.....	60

1.8.1. Hipótesis específicas.....	60
1.9. Objetivo general	61
1.9.1. Objetivos específicos.....	61
METODOLOGÍA.....	62
2.1. Metodología del trabajo.....	62
2.1.1. Tipo y Diseño de investigación	62
2.1.2. Población – Muestra.....	62
2.1.2.1. Población.....	62
2.1.2.2. Muestra.....	62
2.1.3. Técnicas e instrumentos de investigación	63
2.1.4. Procesamiento y análisis de la información	65
RESULTADOS	66
3.1. Resultados	66
3.2. Contrastación de hipótesis	71
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
4.1. Conclusiones	79
4.2. Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	84

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo básico del proceso de comunicación	37
Figura 2: Para superar los problemas y las barreras de comunicación	38
Figura 3: Cuatro círculos de intimidad	40
Figura 4. Frecuencia de la Comunicación de las habilidades directivas de los docentes	67
Figura 5. Frecuencia de la Decisión de las habilidades directivas de los docentes.....	68
Figura 6. Frecuencia de la Gestión de las habilidades directivas de los docentes	69
Figura 7. Frecuencia de las habilidades directivas de los docentes	70
Figura 8. Frecuencia del Desempeño Laboral de los docentes	70

Índice de Tablas

Tabla 1: Frecuencia de la Comunicación de las habilidades directivas de los docentes .	66
Tabla 2. Frecuencia de la Decisión de las habilidades directivas de los docentes	67
Tabla 3. Frecuencia de la Gestión de las habilidades directivas de los docentes.....	68
Tabla 4. Frecuencia de las habilidades directivas de los docentes.....	69
Tabla 5. Frecuencia del Desempeño Laboral de los docentes	70
Tabla 6. Correlaciones de la Comunicación y el Desempeño laboral.....	71
Tabla 7. Correlaciones de la Decisión y el Desempeño laboral.....	73
Tabla 8. Correlaciones de la Gestión y el Desempeño laboral	74
Tabla 9. Correlaciones de la Habilidades directivas y el Desempeño laboral	75

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

Las habilidades directivas son conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas y sobrepuestas, además puede ser contradictorias. Además, estas son habilidades más complejas que las habilidades de oficio, porque se van administrar las conductas de los seres humanos.

El método para ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades directivas se realiza con la teoría del aprendizaje social.

Las habilidades directivas nos van a permitir tener docentes capaces de desarrollar una enseñanza eficiente y por ende estudiantes con un buen aprendizaje.

Al realizar las indagaciones de los repositorios de datos de las universidades a nivel mundial, nacional y regional, se ha podido encontrar algunos que guardan cierta similitud. Entre los que se han encontrado se pueden mencionar:

a) **Bermúdez, E. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria”. Realizado en la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Su **Objetivo general** fue: Determinar el grado de relación entre Habilidades directivas y Desempeño laboral del personal docente en Educación Básica Primaria del municipio Mara, estado Zulia. La metodología que usó fue: Un diseño no experimental, transeccional correlacional. La población está conformada por un total de 62 sujetos; representados por 7 directores y 55 docentes de

educación inicial y educación primaria, de las instituciones objetos de estudio. La muestra es poblacional. **Concluyó** en: **a)** De acuerdo al primer objetivo diseñado para identificar los tipos de habilidades directivas presentes en los directores de las escuelas básicas primarias, se evidencia que la frecuencia más alta se situó en la alternativa algunas veces, observándose que los directivos identifican habilidades unas reflejadas con fortaleza como es en el caso de las administrativas y de relaciones humanas, y otra con limitantes en cuanto a la identificación de las habilidades técnicas, lo que significa que existe deficiencia en el manejo de los recursos de la institución al igual que una escasa supervisión de las actividades planeadas. **b)** Con respecto al segundo objetivo referido a conocer los procesos gerenciales a través de los cuales se destacan las habilidades directivas en las escuelas básicas primarias, se determinó que algunas veces se conocen los procesos gerenciales como planificación, organización y control. Sin embargo, los resultados arrojaron que el indicador control tanto para directores como docentes se cataloga con un porcentaje muy bajo siendo esta una limitante para la efectividad del proceso educativo, considerando a través de estos resultados que existen fallas en la verificación de las acciones que se realizan en la institución al igual que la aplicación de medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos propuestos. **c)** Del mismo modo respondiendo al tercer objetivo relacionado con identificar las competencias del desempeño laboral del personal docente en escuelas primarias bolivarianas, presenta una tendencia a la alternativa algunas veces notándose una contraposición con respecto a los datos obtenidos de los dos estratos, ya que se observa fortaleza por parte de los directores con relación al indicador competencias y los docentes respondieron en su mayoría a través de alternativas inapropiadas, viéndose ésta como una debilidad, evidenciándose de esta manera que existe un desconocimiento de las tareas a realizar por parte del personal docente, reflejadas en cuanto a su planificación y ejecución de la jornada laboral. **d)** Referente al cuarto objetivo encargado de definir los

factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluyó que para la dimensión factores sus respuestas fueron arrojadas en su mayor porcentaje para el indicador algunas veces, enfocándose la debilidad en los indicadores formación profesional y compromiso laboral por parte de los sujetos encuestados, entendiéndose que existe falta de actualización pedagógica e incentivo para cumplir de forma efectiva la labor en el proceso educativo y las tareas asignadas. e) El último objetivo referido a establecer el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluye que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa, representando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones seleccionadas como muestra o viceversa.

- b) **Aburto, H. (2011)**, en su trabajo de investigación titulado “Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. Tesis para optar el grado de Doctor en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas. Realizado en la ciudad de México. Su **objetivo** general fue: Determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. **Metodología** fue: El método de investigación fue hipotético-deductivo, descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio. Concluyó en: a) Se concluye que, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el

marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala. **b)** Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006. Como se puede observar en la Figura 25 que muestra el diagrama de variables ex post facto, las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente persisten, reflejando la realidad de la empresa pública estudiada. Así, las variables que determinan el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos. **c)** La hipótesis general afirma que “a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”, se aprueba en términos de que se confirma que el clima organizacional en un alto grado está determinado por el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos; situación que significa que se tiene una estrecha vinculación entre las variables independientes y la variable dependiente, según los resultados obtenidos en la Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson. **d)** La primera hipótesis que afirma que a menor liderazgo del personal directivo, mayor clima organizacional insatisfactorio, fue aprobada, ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron, al presentar una correlación (r) positiva considerable de 0.932. **e)** La segunda hipótesis queda aprobada, debido a que la disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio, al obtener una correlación positiva considerable de 0.897. **f)** La tercera hipótesis se

comprueba, la insuficiente motivación del personal de dirección hacia sus subordinados, aumenta el clima organizacional insatisfactorio; al tener una correlación positiva de 0.828. **g)** La cuarta hipótesis que afirma que, a menor habilidad para manejar el conflicto, mayor clima organizacional insatisfactorio, queda aprobada. Fundamentada en que la correlación (r) entre el manejo del conflicto y el clima organizacional insatisfactorio fue positiva media de 0.661.

h) La quinta hipótesis de esta investigación se aprueba, debido a que una disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio; mostró que sí existe una correlación entre las dos variables, aunque débil y casi insignificante de 0.035.

- c) Humpiri, S. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “Habilidades Directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016”, Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión Pública y desarrollo Social. Realizado en la ciudad de Moquegua. **Objetivo general** fue Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016. La **muestra** está compuesta por 154 trabajadores. **Concluyó** en: **a)** Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,827$; $p=0,000$). Esto implica que mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es también la eficiencia administrativa. **b)** Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,787$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de función directiva, más alto es el nivel de eficiencia administrativa. **c)** Existe

relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,745$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de gestión de recursos, más alto es el nivel de eficiencia administrativa. **d)** Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,720$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de gestión del cambio, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

- d) Aparicio, M. y Medina, J. (2015).** En su trabajo de titulado “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”. Realizado en la ciudad de Lima. Tesis para optar el grado de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Su **Objetivo general** fue: La finalidad de la presente investigación es realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, en la actualidad, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones, indagando en las diferencias que se presentan en las organizaciones de distinto tamaño y sector empresarial. Su **metodología** fue: Un estudio exploratorio basado en Metodología Q y diseñar una herramienta de aplicación personalizada que haga posible indagar y obtener información basada en la percepción subjetiva y experiencia de los decisores y expertos en RR.HH. a quienes se entrevistó (gerentes generales, gerentes y ejecutivos de recursos humanos). **La muestra** fue constituida por 52 personas, entre gerentes generales, gerente de recursos humanos y ejecutivos de recursos humanos de empresas medianas, grandes y muy grandes de distintos sectores empresariales. **Concluyó** en: **a)** Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más

importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers).

b) Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

c) De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.

d) Los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados coinciden en señalar que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar y no son determinantes para el rol que los gerentes deben desarrollar como líderes de la organización. En efecto, a medida que un ejecutivo logra posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía en la organización, las habilidades técnicas

son menos determinantes para el logro de su buen desempeño, y adquieren mayor importancia las habilidades grupales y conceptuales. Cabe mencionar que el conocimiento del negocio es la única habilidad técnica comprendida entre las top 10 que los decisores y expertos en RR.HH. perciben como más importantes. Al respecto, los expertos coincidieron en señalar que solo con un adecuado conocimiento del negocio se podrá innovar y generar nuevas oportunidades que agreguen valor en la organización, independientemente del giro del negocio y el tamaño de la empresa. e) No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio. f) Teniendo en cuenta la percepción de los entrevistados de las empresas de distinto tamaño, solo hay diferencias significativas en las habilidades consideradas más importantes para el buen desempeño gerencial, en el caso de las habilidades impacto e influencia y orientación al logro. Con respecto a la habilidad impacto e influencia, únicamente se observan diferencias significativas entre los grupos correspondientes a las empresas grandes y muy grandes, mientras que para la habilidad de orientación al logro, se observan diferencias significativas entre los grupos de empresas medianas y muy grandes, y también entre las empresas medianas y grandes. Se observa que las empresas medianas le dan una menor importancia a la habilidad de orientación

al logro que las empresas grandes y muy grandes; mientras que en el caso de la habilidad impacto e influencia son las empresas grandes las que le asignan una menor relevancia. En cuanto a las habilidades gerenciales consideradas como menos importantes no se evidencian diferencias significativas entre las percepciones de los entrevistados de los distintos grupos según el tamaño de empresa. **g)** A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como más y menos importantes, no existen diferencias significativas en la percepción de los entrevistados considerando las variables demográficas de género y edad. **h)** En el actual contexto de mayores restricciones, pero también oportunidades en el que se desenvuelven las empresas, surgen nuevos retos, para lo cual es imprescindible que las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro de negocio, cuenten con gerentes que posean las habilidades que contribuyan a la competitividad del negocio, a la generación de valor y a su sostenibilidad. Para esto, el liderazgo es la habilidad transversal imprescindible que los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados consideran clave para la empresa por el importante impacto que genera en los resultados de esta. Las organizaciones deben contar con verdaderos líderes que generen no solo las estrategias adecuadas, sino también las acciones, la conectividad y la motivación para alcanzarlas con efectividad, haciendo de la diversidad una fortaleza. **i)** Actualmente, resulta fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización. **j)** De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados, las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial, a pesar de que se presume que son importantes porque comprenden las habilidades blandas inherentes a un buen líder, entre las que destacarían aquellas que forman parte de la inteligencia

emocional (autoconocimiento, asertividad y empatía), condición indispensable para un buen líder según la opinión de los expertos entrevistados y de la literatura especializada.

- e) **Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014)**, en su trabajo de investigación titulado “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013.”. Para optar el grado de: Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales. Ciudad de Lima. Su **objetivo general** fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. Sus **objetivos específicos** fueron: **a)** Analizar si las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores permiten desarrollar y/o establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. **b)** Determinar si las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. **c)** Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 La **muestra** está compuesta por 172 encuestados. **Concluyó** en: **a)** Primero, considerando la conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo

especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos. **b)** Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, buscar correlaciona las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de la tabla N° 10, 08 y 13, demostrado que el 83.8 % manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos. **c)** Tercero, la primera hipótesis específica planteada señala que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas de los Docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora las remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente. **d)** Cuarto, la segunda hipótesis planteada sostiene que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas

en la función que desempeñan los directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. Los resultados de la investigación nos indican que la personalidad y formación intelectual del director permite influir positivamente en la cultura organizacional de los Docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados. e) Finalmente, los resultados obtenidos permitieron verificar las hipótesis de la investigación y validarla totalmente. Los resultados obtenidos permitirán aplicarlos en otras instituciones con lo que se mejorará el trabajo educativo u otra tesis en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

- f) **Muguerza, L. y Salvador, M. (2014)**, en su trabajo de investigación titulado Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar el título Profesional en Administración. Su **Objetivo general** fue: determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyeron en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo: Abarrotes “Blanquita” y Hostal “Inti de la ciudad de Chiclayo; **Metodología:** La presente investigación está basada en una metodología exploratoria, dado que no cuenta con estudios relacionados y lo que se busca es incrementar el grado de familiaridad con el tema para obtener ideas con respecto a la manera idónea en que se debe abordar esta investigación. A su vez es un diseño experimental porque implica la manipulación de dos variables: habilidades gerenciales y clima organizacional. **Población,** es de 30 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 13 trabajadores que laboran en la empresa de servicios Hostal “Inti” ubicada en la calle América N°160 en las áreas de recepción, limpieza, lavandería y camaradería y 17 trabajadores pertenecientes a la microempresa comercial Abarrotes “Blanquita” ubicada en la Plataforma Cuglievan Stand 85 – 86, en las áreas de ventas y almacén respectivamente. La

muestra es poblacional. Concluyó en: **1.** Las habilidades gerenciales que están presentes en el jefe de Hostal “Inti” perteneciente a Negocios Asenjo según la percepción de los Trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno. **2.** Asimismo, las habilidades gerenciales que están presentes en la jefa de Abarrotes “Blanquita” según la percepción de los colaboradores fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio; lo cual indica que la jefa es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora, muestra interés en el trabajo de sus colaboradores y se adapta a los diferentes escenarios que presenta el entorno al igual que el jefe de Hostal “Inti” con el fin de lograr mejoras para la empresa. **3.** Por otro lado, los trabajadores de Hostal “Inti”, consideraron estar de acuerdo con el clima organizacional que perciben en la empresa, lo cual es bueno porque existe consideración por el personal y las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo, además entre el dueño y trabajadores se percibe un ambiente de confianza, apoyo mutuo, compañerismo y relaciones respetuosas especialmente con las personas que llevan tiempo laborando. Sin embargo, el jefe de Hostal Inti tiene que mejorar algunos aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría "A" para lograr su total acuerdo. **4.** Los trabajadores de Abarrotes “Blanquita” pertenecientes a la familia Asenjo, estuvieron en desacuerdo con el clima organizacional; siendo necesario emplear alternativas de mejora, para lograr una percepción del clima favorable, en este caso el manejo de la empresa fue diferente debido al carácter y temperamento de la dueña, sin embargo, maneja muy bien situaciones que quizá el dueño de Hostal “Inti” no sepa sobrellevar como practicar y ejercer el liderazgo.

g) **Huamán, L. y Abregu, L. (2013).** En su trabajo de investigación titulado “Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados En administración vinculados a organizaciones de selva alta”. Realizado en Tingo María. Su **objetivo general** fue establecer las diferencias de percepción de habilidades directivas (HD) según los graduados vinculados a organizaciones públicas y privadas (52,9%) y de acuerdo al número de trabajadores supervisados en organizaciones de Selva Alta (Huánuco, San Martín y Ucayali; Perú). **Metodología:** según su naturaleza es evaluativa con diseño transversal comparativo. Participaron 34 bachilleres en administración (diferentes universidades). El instrumento de recogida de datos fue: CHD adaptado del MSI de 20 pares de ítems (4 opciones, tipo likert) (1); su fiabilidad según consistencia interna y división por mitades fue adecuada. Se realizaron análisis de distribución, de homogeneidad y de evaluación de diferencias. Resultados: apenas el 11,8% de directivos alcanzaron alto nivel de HD para la gestión del talento humano, destacándose en la delegación de funciones, el fomento para la colaboración, la asesoría y la formación de colaboradores. La mayoría (88,2%) requieren mejorar parte de las cuatro dimensiones de HD. La mejor percepción de HD ocurre en el sector público y cuando los supervisados son 6-15 trabajadores. **Concluyeron** en: **1.** Desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta y acorde a las competencias señaladas (1,8), solamente el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel de HD para la gestión del talento humano. **2.** Los directivos con altas HD (11,8%) se destacan en tres de cuatro dimensiones y en 13 de 20 indicadores siguientes: i) alta habilidad de liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo (5 indicadores). ii) alta habilidad para el desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar feedback como planificar la carrera del personal y delegar tareas (4 indicadores). iii) alta habilidad para la gestión del cambio,

porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios (4 indicadores). **3.** Cerca de las tres cuartas partes (73,5 %) de directivos son percibidos con HD de nivel aceptable y el 14,7% con habilidades de nivel inferior. En conjunto la mayoría de los directivos (88,2%) requieren mejorar o desarrollar en las cuatro dimensiones de las HD. **4.** Según el sector al cual pertenecen las organizaciones: las HD son más favorables y altamente diferenciadas cuando las organizaciones pertenecen al sector público. Correspondiendo a la cuarta parte de los directivos (25%) los que saben motivar y estimular a sus colaboradores y, dar ejemplo al equipo de trabajo. **5.** Cuando el número de trabajadores supervisados abarca entre seis y 15, las HD para la gestión del talento humano son mejores y significativamente diferentes al resto de grupos. En cambio, cuando el número de trabajadores supervisados son menores (2-5 trabajad.) o superiores (16-30 trabajad.) las habilidades disminuyen. Está marcada diferencia respecto al grupo II y III, se debe principalmente a que más de la mitad (54,5%) eran percibidas con las mejores habilidades para la delegación de funciones, al fomento para la colaboración, para la asesoría y formación de sus colaboradores.

- h) Valderrama, K. (2013)**, en su trabajo de investigación titulado “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco – Provincia de Santa – región Ancash, durante el año 2013”. Su **objetivo** fue Conocer la Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco. **Metodología:** El tipo de investigación es aplicada y se utilizó el diseño de investigación Explicativa – Causal y de una sola casilla. Su universo está compuesto por 98 trabajadores de los cuales solo 77 son trabajadores que pertenecen a planilla de la empresa, los

otros 21 no se encuentran en planilla debido a que son personal de terceros. Su población está compuesta por el personal operario de la empresa Pesquera Diamante S.A. siendo un total de 77 trabajadores, los cuales comprenden 35 empleados y 42 obreros. Su muestra fue de 64 trabajadores. **Concluyo en:** **a)** En la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco existe un regular manejo del Talento Humano, en donde vemos que el 39% de los trabajadores señala que siempre reciben apoyo por parte de sus jefes inmediatos en las decisiones que toman el trabajo (Cuadro N° 09) y asimismo se resalta la confianza existente entre jefes y operarios señalado por el 48% de los trabajadores de la empresa quienes consideran que algunas veces existe confianza en el grupo de trabajo (Cuadro N° 07). Por tal motivo, el manejo del Talento Humano se basa en una comunicación efectiva, dado que a través de ella se sabe cómo se siente cada trabajador y por intermedio de los jefes se mejora el ambiente de trabajo.

b) En lo que respecta al tipo de liderazgo ejercido por los jefes de área de la empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco, vemos que el 39% de los trabajadores considera que algunas veces las órdenes impartidas por los jefes son arbitrarias (Cuadro N° 10), asimismo el 42% de ellos (Cuadro N° 12) hace mención que muy pocas veces los jefes valoran los aportes que hacen los empleados, de forma que con estas cifras se puede deducir que en la empresa aun no existe completamente un liderazgo democrático pues existe cierta rigidez al momento de dar órdenes y exigir resultados, de forma que aun poseen un sistema de trabajo basado en la sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores.

c) En lo que respecta al desempeño laboral, vemos que el 47% de los trabajadores (Cuadro N° 15) considera que el conocimiento que poseen sobre las metas, objetivos y políticas de la empresa genera una identificación con su trabajo, por otro lado el cumplimiento de normas y el conocimiento de sus respectivas funciones propicia un buen desempeño laboral, lo cual es señalado en el Cuadro N° 20 en donde se observa que el 67% de los trabajadores siempre cumplen con las normas de la empresa y el 48% de los

trabajadores (cuadro N° 17) considera que siempre la permanencia en el cargo depende del buen desempeño, dado que los trabajadores por lo general llegan a desempeñarse eficientemente debido a la identificación, comodidad e interrelación que puedan encontrar en su centro de trabajo (Cuadro N°29). **d)** Asimismo los trabajadores de la empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco poseen un autoreconocimiento de su potencial y capacidad para realizar sus labores en el trabajo, el cual es señalado en el Cuadro N° 22 donde se muestra que el 66% de los trabajadores considera a su desempeño laboral como bueno, mientras que el 22% de los trabajadores califica a su desempeño laboral como regular y solo un 11% señala que su desempeño laboral es malo.

e) Respecto a la Gestión de Recursos humanos, vemos que en el Cuadro N° 33 el 63% de los trabajadores opina que siempre ha conocido bien los beneficios que tienen en la empresa, asimismo el 92% de los trabajadores ha recibido más de 4 capacitaciones en los dos últimos años (Cuadro N° 39), de tal forma que el 89% de los trabajadores califica como buena a las capacitaciones recibidas por la empresa, mientras que el 11% de ellos califica como regular a las capacitaciones recibidas por la empresa (Cuadro N° 40). Por último, el 53% de los trabajadores señala que durante los dos últimos años ha recibido más de un incentivo y/o reconocimiento por parte de la empresa (Cuadro N° 41) siendo esto muy importante para ellos dado que el 95% de los trabajadores señala que siempre la empresa debería dar incentivos y/o reconocimientos al personal (Cuadro N° 42).

f) En lo concerniente al Trabajo en Equipo, el cuadro N° 43 muestra que el 53% de los trabajadores considera que siempre se siente a gusto en su trabajo, por lo cual el 63% de los trabajadores califican como buena la relación entre compañeros de trabajo (Cuadro N° 45). Asimismo, el 47% de los trabajadores considera que le comportamiento de sus compañeros de trabajo hacia su persona es muy amistoso (Cuadro N° 46), y a su vez el 73% de los trabajadores considera como buena la relación existente entre ellos y sus jefes inmediatos (Cuadro N° 47), lo cual propicia que el trabajo en equipo se base

primordialmente en la cooperación y por ende influya en el mayor desempeño laboral de todos los trabajadores. **g)** En lo que respecta a su entorno laboral, los trabajadores señalan que su buen desempeño en el trabajo se ve influenciado significativamente por las condiciones laborales que poseen, pues el 66% de ellos señala que siempre el espacio y materiales son adecuados para realizar su trabajo (Cuadro N° 25), asimismo el 48% de los trabajadores señala que muchos de ellos se sienten a gusto en sus puestos de trabajo (Cuadro N° 29) y por último el 47% de ellos afirman que también la estabilidad laboral (que brinda la empresa influye en su desempeño laboral (Cuadro N°26). **h)** En lo referente a Beneficios Laborales, el 63% de los trabajadores de Pesquera Diamante S.A. señala que conoce muy bien los beneficios sociales que brinda la empresa y reconoce el cumplimiento de la empresa con ellos (Cuadro N° 33), a su vez el 50% de ellos especifica que muy pocas veces los beneficios que brinda la empresa satisfacen sus necesidades (Cuadro N° 34), dado que por ejemplo el factor económico tiene gran peso en su desempeño pues el 42% de los trabajadores señala que muy pocas veces está de acuerdo con su salario (Cuadro N° 35), lo cual puede convertirse en un factor desmotivante que repercutiría en su desempeño laboral.

1.2. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación nace como necesidad de realizar un diagnóstico de la Universidad San Pedro Filial Huacho con la finalidad de saber sobre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes y así aportar información para el beneficio de la comunidad sampedrana.

Teórica

El presente trabajo de investigación se orienta a establecer la relación habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro

filial Huacho tomando como referencia las teorías de las Habilidades directivas según Puchol y et al (2012) y Desempeño laboral según Chiavenato, I. (2009)

Práctica

El motivo fundamental, para realizarlo es porque se aprecia que existen docentes con escaso liderazgo, no solucionan las quejas de los alumnos, no toman buenas decisiones frente a los alumnos, alguno de ellos con falta de creatividad, El trabajo en equipo es deficiente, esto trayendo como consecuencia una mala atención a los alumnos de la universidad.

Metodológica

Siendo una investigación de diseño no experimental transversal correlacional los resultados se obtendrán en base al diseño de un cuestionario, el cual se aplicará a los docentes, esta información será de suma importancia para la alta dirección.

Social

El presente trabajo nos va a permitir tener un diagnóstico de las habilidades directivas de los docentes y esta a su vez va a permitir tener un mejor desempeño laboral que redundará en la satisfacción de los alumnos de la Universidad San Pedro Filial Huacho.

1.3. Problema general

¿Cuál es la influencia de las Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017?

1.3.1. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la influencia de la comunicación de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017?
- b) ¿Cuál es la influencia de la Decisión de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017?
- c) ¿Cuál es la influencia de la Gestión de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017?

1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables

1.4.1. Habilidades directivas

1.4.1.1. Clasificación de las habilidades directivas

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la figura siguiente aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Cuadro 1: Clasificación de las Habilidades Directivas

Fuente: (Madrigal, B, y etal., 2009)

1.4.1.2. El importante rol de las habilidades directivas

Nadie duda que el siglo veintiuno continúe caracterizándose por cambios transformacionales rápidos y caóticos. De hecho, casi ninguna persona cuerda desea predecir cómo será el mundo dentro de 50, 25 ó incluso 15 años. El cambio es demasiado rápido y ubicuo. El desarrollo de “nanobombas” ha provocado que algunos predigan que las computadoras personales y los monitores de escritorio aterrizarán en la pila de desechos de la obsolescencia en los próximos 20 años. Las nuevas computadoras serán el producto de grabados en las moléculas, lo cual llevará a procesadores de datos

personalizados inyectados en el flujo sanguíneo, implantados en anteojos o incluidos en los relojes de pulso.

Las predicciones de los cambios que ocurrirán en el futuro a menudo son notablemente erróneas como lo ilustra la predicción de Charles Watson (fundador de IBM) de que solamente unas pocas docenas de computadoras serían necesarias en el mundo entero, la predicción de Thomas Edison de que el foco nunca tendría éxito, o la predicción en 1929 de Irving Fisher (prominente economista de Yale) de que el mercado de valores había alcanzado “un periodo de estancamiento permanentemente alto”. Cuando Neil Armstrong caminó sobre la luna en 1969, la mayoría de la gente predijo que pronto estaríamos caminando en Marte, estableciendo colonias en el espacio exterior, y lanzando sondas espaciales desde pistas de lanzamiento lunares. En 1973, con largas filas en las bombas de gasolina debido a una crisis causada por la OPEP, los economistas predijeron que la gasolina se vendería a razón de \$100 dólares el barril en Estados Unidos en 1980. A comienzos del siglo veintiuno, la cantidad era de alrededor de \$25. La más notable de todas, por supuesto, fue la predicción de la Oficina de patentes de EUA en 1896 de que pronto cerraría sus puertas, dado que “todo lo que se podría inventar ya se ha inventado” (Whetten, D., & Cameron, K., 2005).

1.4.1.3. Las habilidades de los directivos eficaces

Entonces, ¿qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades directivas es tan crucial para el éxito de una organización, ¿qué habilidades deben ser el foco de atención? La literatura de la administración está llena de listas de atributos, conductas, orientaciones y estrategias para aumentar un desempeño exitoso. Por ejemplo, Pfeffer (1998) identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente,

fomentar la descentralización y los equipos auto-administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información. Quinn (2000) identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces: “visualizar la comunidad productiva”, “mirar primero al interior”, “abrazar al yo hipócrita”, “trascender al miedo”, “personificar una visión del bien común”, “perturbar el sistema”, “rendirse ante el proceso emergente” y “atraer a través de la fuerza moral”. Un estudio internacional de 6,052 directivos en 22 países concentró las diferencias en los atributos administrativos e identificó atributos tales como inspiradores, auto-sacrificados, íntegros, diplomáticos, malévolos, visionarios, administrativos, centrados en si mismos, conscientes del estatus, autocráticos, modestos y autónomos (Brodbeck y cols., 2000). Rigby (1998) se concentró en las 25 herramientas y técnicas de administración más populares en una investigación acerca de la asociación entre las herramientas y las técnicas de administración y el desempeño organizativo. De acuerdo con 4,137 directivos en Norteamérica, Europa y Asia, las herramientas asociadas con el éxito de la organización fueron: planeación estratégica, paga por desempeño, alianzas estratégicas, medición de la satisfacción del cliente, análisis del valor de los accionistas, declaraciones de misión y visión, *benchmarking* (puntos de referencia), reducción de tiempos de ciclos, estrategias ágiles, equipos auto-dirigidos y *groupware* (temas de grupo) (Whetten, D., & Cameron, K., 2005).

1.4.1.4. Capacidades del líder

Toda persona que tiene la responsabilidad de guiar y conducir a los demás, y aspira a formar con ellos un equipo, tiene que disponer de ciertas y determinadas capacidades y cualidades como líder. Estas

capacidades son las que le van a permitir ser eficaz en su acción de liderazgo.

Por ese motivo, hablar de capacidades es lo mismo que hablar de potencialidades o poderes. Es por ello que ahora se presenta un detalle, con los atributos que debe cultivar y ejercer toda persona en el rol de liderar.

CAPACIDADES DEL LÍDER		
1	Visión	Superar la visión lineal y poder ver sistemas.
2	Proponer desafíos	Poder proponer desafíos antes que objetivos y metas.
3	Planificar	Ordenar las prioridades y saber planificar.
4	Administrar recursos	Liberar recursos y poder integrarlos.
5	Comunicar	Construir puentes y vínculos resistentes.
6	Despertar y motivar	Ayudar a poner de pie y a que el otro se integre.
7	Desarrollar a las personas	Ayudar a crecer a los demás.
8	Administrar conflictos	Saber aprovechar las diferencias.

Cuadro 2: Capacidades del Líder

Fuente: (Rabouin, R. y etal, 2008)

1.4.1.5. Megahabilidades

Las megahabilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible. En la tabla siguiente se pueden apreciar las que resume Joseph Boyyet (1998). Citado

Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.
Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

por Madrigal, B. (2009)

C u a	

adro 3: Megahabilidades del Liderazgo

Fuente: (Madrigal, B, y etal., 2009)

1.4.1.6. La inteligencia emocional y la dirección

Estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. Hoy en día se habla de "empleabilidad", que es, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group, la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual alto, sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional (Madrigal, B, y etal., 2009).

1.4.2. Dimensiones.

a) Comunicación

Pasos del proceso de comunicación

Según (Drubin, 2008), Una manera de entender la manera como se comunica la gente es examinar los pasos que se dan en la transmisión y recepción de un mensaje, como se muestra en la siguiente figura. Para que tenga lugar una comunicación eficaz, debe haber seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. Además, un séptimo componente, el ruido, afecta todo el proceso de comunicación. Para ayudarlo a comprender el proceso de comunicación, suponga que un gerente de producción de una fábrica de bicicletas quiere informar a una líder de equipo que la calidad en su departamento se redujo el mes pasado.

- 1. Emisor (o fuente).** El emisor en un episodio de comunicación por lo general es una persona (en este caso el gerente de producción) que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje.
- 2. Mensaje.** La esencia del episodio de comunicación es el mensaje, un propósito o idea que se va a transmitir. Existen muchos factores que influyen en la manera cómo se recibe un mensaje. Entre ellos están la claridad, la agudeza del receptor, la complejidad y la longitud del mensaje, así como la manera en que se organiza la información. Es muy probable que el mensaje del gerente de producción surta efecto si éste afirma en forma directa: “Necesito hablarte de las cifras de calidad del mes pasado, que estuvieron por debajo del promedio.”
- 3. Canal (medio).** Por lo general, hay varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en las organizaciones. Lo clásico es que los mensajes sean escritos (generalmente por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos. Casi todos los mensajes orales van acompañados de algún tipo de señal no verbal, como una sonrisa o

un ademán con la mano. En el caso del gerente de producción, optó por pasar a la oficina de la líder y transmitir su mensaje con un tono serio.

- 4. Receptor.** Un episodio de comunicación se considera completo sólo cuando la otra parte recibe el mensaje y lo comprende en forma apropiada. En el ejemplo que se muestra aquí, la líder del equipo es el receptor. Los diferentes tipos de distorsión en la percepción actúan como filtros que impiden la recepción de un mensaje como lo pretende el emisor. Si la líder del equipo considera que su empleo está en juego, podría adoptar una actitud defensiva cuando escuche el mensaje del gerente de producción.
- 5. Retroalimentación.** Los mensajes enviados por el receptor al emisor se denominan retroalimentación. Sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje ha sido recibido y comprendido. El paso de la retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si el receptor emprende las acciones que pretendía el emisor, el mensaje ha sido recibido en forma satisfactoria. El gerente de producción sabrá que su mensaje surtió efecto si la líder del equipo afirma: “De acuerdo, ¿cuándo desea revisar los informes de calidad del mes pasado?” Por lo tanto, la comunicación interpersonal eficaz comprende un intercambio de mensajes entre dos personas. Los dos comunicadores son, alternadamente, receptores y emisores.
- 6. Entorno.** Una comprensión plena de la comunicación exige conocer el entorno en el que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura de la organización (actitudes y atmósfera) es un factor clave del entorno que influye en la comunicación. Es más fácil transmitir mensajes controvertidos cuando hay un alto nivel de confianza y respeto que cuando dicho nivel es bajo.
- 7. Ruido.** Las distracciones como el ruido influyen en forma penetrante en los componentes del proceso de comunicación. En este contexto, el

ruido es cualquier cosa que interrumpe la comunicación, incluidas las actitudes y emociones del receptor. El ruido comprende factores como el estrés, el miedo, las actitudes negativas y la poca motivación.

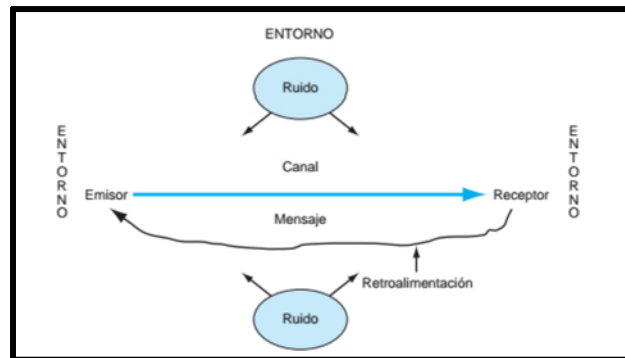


Figura 1: Modelo básico del proceso de comunicación

Fuente: (Drubin, 2008)

Problemas de comunicación

Los problemas de comunicación en las organizaciones nunca faltan. Por lo general siempre tiene lugar alguna interferencia entre la idea y la acción, como se sugirió antes por el factor ruido en la figura 2. El tipo de mensaje influye en la cantidad de interferencia. Los mensajes rutinarios o neutrales son los más fáciles de comunicar. Es más probable que ocurra interferencia cuando un mensaje es complejo, despierta emociones o entra en conflicto con el esquema mental del receptor.

Un mensaje que despierta emociones tiene que ver con temas como el dinero o una relación entre dos personas. Un mensaje que choca con el esquema mental del receptor requiere que la persona cambie su patrón típico de recibir mensajes. Pruebe este experimento. La siguiente vez que visite un restaurante, ordene el postre primero y el plato principal en segundo lugar. Es probable que el mozo no reciba su orden del postre porque se desvía de la secuencia normal.

Aquí describiremos estrategias y tácticas para superar algunos de los problemas de comunicación que observamos más a menudo en el trabajo, tal como se describen en la figura 2.

1. Entienda al receptor.
2. Reduzca al mínimo la comunicación defensiva.
3. Utilice canales múltiples.
4. Utilice la retroalimentación verbal y no verbal.
5. Muestre una actitud positiva.
6. Recorra a la comunicación persuasiva.
7. Escuche de una manera activa.
8. Prepárese para conversaciones estresantes.
9. Participe en la metacomunicación.
10. Reconozca las diferencias de género en la comunicación.

Figura 2: Para superar los problemas y las barreras de comunicación

Fuente: (Drubin, 2008)

Modos de transmisión de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal puede transmitirse de muchos modos. Le sorprenderá saber que ciertos factores, como la ropa y la apariencia, se consideran parte de la comunicación no verbal.

- **Entorno**

El ámbito o entorno en el que se envía un mensaje puede influir en la manera cómo ese mensaje es recibido. Suponga que su gerente lo invita a comer en un restaurante exclusivo para analizar un problema. Usted pensará que se trata de un tema más importante en estas circunstancias que si el gerente comiera con usted en la cafetería de la empresa.

Otros mensajes importantes silenciosos del entorno incluyen el color de la habitación, la temperatura, la iluminación y la distribución del mobiliario. Una persona que se sienta detrás de un escritorio grande y ordenado, por ejemplo, parece con más poder que una persona que se sienta detrás de un escritorio pequeño y desordenado.

- **Distancia interpersonal**

La colocación de nuestro cuerpo en relación con otra persona se utiliza en forma amplia para transmitir mensajes (véase figura 4). En general, acercarse físicamente a otra persona transmite una actitud positiva hacia dicha persona. Colocar el brazo alrededor de alguien se interpreta en general como un ademán amistoso. (No obstante, algunas personas se disgustan cuando alguien que no sea un amigo cercano las toca. En el trabajo, tocar a los demás también puede interpretarse como acoso sexual.) Tenga cuidado con las diferencias culturales en lo que se prefiere respecto de la distancia interpersonal, como los franceses, que cuando conversan se acercan mucho más que los estadounidenses.

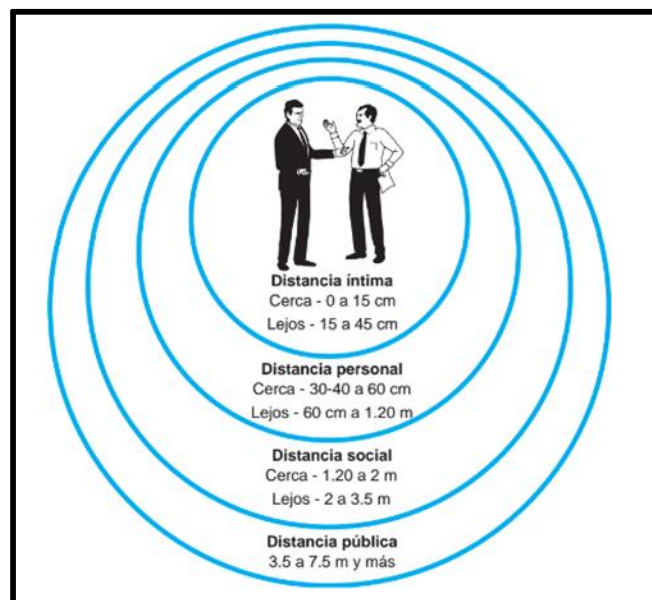


Figura 3: Cuatro círculos de intimidad

Fuente: (Drubin, 2008)

En estrecha relación con la distancia interpersonal se encuentra dónde y cómo sentarse en relación con otra persona durante una reunión. Sentarse a la mesa de frente a una persona durante una sesión de negociación crea una atmósfera defensiva y competitiva que a menudo conduce a que cada parte adopte una postura firme respecto de su opinión. La mesa se convierte en una barrera tangible y psicológica entre ambas partes.

Reconocer este hecho conduce a que muchos gerentes y vendedores se sienten con otra persona sin que haya mesa de por medio o con una mesa de café entre los dos. Incluso sentados en sillas individuales en lugar de un sofá, el retirar una mesa o escritorio grandes que separen a las dos partes propicia una negociación o conversación de ventas más amistosa y más abierta.

- **Postura**

La postura comunica una gran variedad de mensajes. Pararse erguido por lo general transmite el mensaje de que la persona tiene confianza en sí misma y experimenta una emoción positiva. Encorvarse hace que

una persona parezca carente de confianza en sí misma o que está alicaída. Otro mensaje interpersonal que se transmite con la postura comprende la dirección de la inclinación. Inclinarsse hacia el emisor sugiere que usted tiene una disposición favorable hacia el mensaje de éste; inclinarse hacia atrás comunica lo contrario. La abertura de brazos o piernas sirve como indicador de agrado o atención.

En general, la gente establece posturas cerradas (brazos doblados y piernas cruzadas) cuando habla con gente que le desagrada. ¿Puede pensar en algún aspecto de su postura que transmita un mensaje específico?

- **Ademanes con las manos**

Los movimientos frecuentes de manos muestran actitudes positivas hacia la otra persona. En contraste, el disgusto o el desinterés por lo general provoca pocos ademanes. Una excepción importante es cuando algunas personas mueven las manos con furia cuando discuten. También se dice que los ademanes ofrecen pistas de los niveles de dominio y sumisión de una persona. Los ademanes de la gente dominante suelen dirigirse hacia fuera o hacia la otra persona. Algunos ejemplos incluyen una mirada penetrante, firme y resuelta, y el hecho de tocar al compañero. Los gestos de sumisión suelen ser de protección, como tocarse uno mismo o encogerse de hombros.

- **Expresiones faciales**

Usar la cabeza, el rostro y los ojos en combinación proporciona las indicaciones más claras de actitudes interpersonales. Mirar el techo (sin inclinar la cabeza), junto con una expresión seria, casi siempre

comunica el mensaje de “dudo que lo que dices sea verdad”. Mantener el contacto ocular con otra persona mejora la comunicación; para mantenerlo, suele ser necesario mover el rostro y los ojos junto con la otra persona. Alejar el rostro y los ojos del interlocutor con frecuencia se interpreta como una actitud defensiva o falta de confianza en uno mismo.

Las expresiones faciales también son importantes porque mucha gente confía en ellas como indicadores de que la persona está diciendo la verdad. En general, la mentira se deja ver con tics faciales y poses nerviosas que delatan lo incómodo que el emisor se encuentra diciendo algo falso. No mirar de frente a la persona sino a lo lejos con frecuencia se interpreta como que se está encubriendo una mentira. Los científicos en computación del Salk Institute en La Jolla, California, han documentado la diferencia entre una sonrisa franca y una sonrisa que esconde una mentira. Una sonrisa auténtica se caracteriza casi siempre por ojos chispeantes y una expresión generalmente relajada. Una sonrisa que esconde una mentira se delata de maneras sutiles, en particular porque los ojos se arrugan de modo que parecen más las patas de un cuervo que los gestos de una risa.

- **Calidad de la voz**

Con frecuencia conlleva más significado la manera de decir algo que lo que se dice. Una voz enérgica, que incluye un tono uniforme sin pausas articuladas, denota poder y control. En estrecha relación con el timbre de voz se encuentra el volumen, el tono y la velocidad con la que se habla. Enojo, aburrimiento y alegría a menudo pueden

interpretarse a partir de la modulación de la voz. El enojo se observa cuando la persona habla a gritos, con un tono alto y a alta velocidad. El aburrimiento lo indica un timbre monótono.

La alegría se caracteriza por un volumen alto. Evitar que la modulación de la voz sea irritante puede tener un efecto positivo en los demás. El asesor en estudio de la voz Jeffrey Jacobi ofrece algunas sugerencias valiosas. Realizó un estudio con una muestra de 1,000 varones y mujeres y formuló la pregunta: “¿Qué voz irritante o desagradable le molesta más?” La más irritante fue la que tenía un tono lastimero, quejoso o regañón.

Jacobi observa que se nos juzga por como sonamos. También señala que las trayectorias profesionales pueden perjudicarse por problemas de voz como los indicados en el estudio. “Pensamos en cómo nos vemos y nos vestimos”, sostiene Jacobi, “y en esto ponemos casi toda nuestra atención. Sin embargo, la gente juzga nuestra inteligencia mucho más por cómo sonamos que por cómo nos vestimos”.

- **Aspecto personal**

Su imagen externa tiene una función importante en la comunicación de mensajes a los demás. Una apariencia personal favorable aumenta las posibilidades de una persona de persuadir a los demás, ya sea que esté tratando con un solo receptor o con un público.

Quienes buscan trabajo demuestran que reconocen este aspecto de la apariencia personal en la comunicación no verbal al cuidar su arreglo para una entrevista de trabajo. La gente muestra más respeto y le concede más prerrogativas a quienes perciben como bien vestidos y

muy bien arreglados. El significado de estar bien vestido depende mucho de la situación. En una empresa de tecnología de la información, unos pantalones vaqueros muy bien planchados, una playera a la moda y unos zapatos deportivos bien limpios podrían considerarse una buena forma de vestir. Si usted lleva el mismo atuendo en una empresa de servicios financieros se le consideraría mal vestido.

Una tendencia reciente es la de volver a la manera formal de vestir para sugerir que un individuo es ambicioso y triunfador. El mejor consejo para aprovechar la apariencia con el fin de comunicar mensajes no verbales es evaluar el entorno y darse una idea del tipo de aspecto y de atuendo que denota la imagen que usted quiere proyectar.

b) Decisión

Robbins y Coulter (2013) mencionan que cuando los gerentes toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas, la certidumbre, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; otra de las condiciones es el riesgo, en donde es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables; la última condición se presenta cuando el gerente no cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

Normas para el empleo de grupos en la solución de problemas generales.

Se requiere cierta habilidad para resolver problemas en grupo de una forma eficaz. Examinaremos tres aspectos de la solución de problemas en grupo que resultan de gran utilidad para tomar mejores decisiones: seguir los pasos de la solución de problemas en grupo, manejar de manera adecuada los desacuerdos que puedan surgir en cuanto a la decisión y tratar de lograr un espíritu de investigación y no de defensa de una posición.

Seguir los pasos de la solución de problemas en grupo

Cuando los miembros de un equipo se reúnen para resolver un problema, por lo general discuten el asunto en lugar de poner en práctica las técnicas formales de resolución de problemas.

Algunos integrantes del equipo pueden tratar de esclarecer la verdadera naturaleza del problema y a continuación se inicia la búsqueda de una solución aceptable. Si bien este método puede ser eficaz, la probabilidad de resolver el problema de manera adecuada (y, por ende, tomar la decisión correcta) aumenta cuando el equipo sigue un procedimiento sistemático. Las pautas que se ofrecen a continuación representan una manera comprobada una y otra vez para resolver problemas y tomar decisiones en grupo. Es posible que usted encuentre que estos pasos tienen mucho en común con el método científico, por lo que son ideales para seguir el modelo racional de toma de decisiones. En esta sección se describirán también otros dos aspectos de la toma de decisiones en grupo: el manejo de los desacuerdos y la investigación en comparación con la defensa de una posición. Suponga que es usted miembro del equipo de un pequeño

negocio que distribuye alimentos a hospitales, asilos y escuelas. El volumen de su negocio es adecuado, pero tiene un problema de flujo de efectivo porque algunos de sus clientes tardan más de 30 días en pagar. A continuación, se presenta la manera en que se procedería con la resolución de problemas siguiendo los pasos de la solución de problemas y la toma de decisiones eficaces en grupo:

- **Paso uno. Identificar el problema.** Describir con detalle el problema y la forma en que se manifiesta. El problema aparente es que algunos clientes se están retrasando con los pagos. El problema último de su compañía es que no cuenta con el efectivo suficiente para pagar los gastos.
- **Paso dos. Esclarecer el problema.** Si los integrantes del equipo no ven el problema de la misma manera, ofrecerán diferentes soluciones de acuerdo con la percepción individual que tengan del mismo. Para ciertos integrantes del equipo es posible que el retraso en los pagos signifique tan sólo que la compañía tenga menos dinero en el banco y, en consecuencia, que gane unos cuantos dólares menos en intereses. Quizá algún otro miembro del grupo perciba el problema como una molestia e inconveniencia. Tal vez otra persona perciba a los morosos como inmorales y, por lo tanto, desee imponerles algún tipo de castigo. Las diferentes percepciones de las personas encargadas de resolver el problema contribuyen a que traten de poner en práctica un modelo político de toma de decisiones. Es importante que el grupo llegue al acuerdo de que el problema verdadero es que no se cuenta con suficiente efectivo para que el negocio funcione, como se explica en el Paso 1.

- **Paso Tres. Analizar la causa.** A fin de transformar lo que es en lo que les gustaría que fuera, los integrantes del equipo deben comprender la causa de los problemas específicos y encontrar maneras de superarlas. El retraso en los pagos (más de 30 días) puede deberse a varios factores. Es posible que los clientes tengan ellos mismos problemas de flujo de efectivo, sus procedimientos burocráticos pueden ser muy lentos o tal vez les haga falta personal. Otra posibilidad es que los clientes no estén satisfechos con el servicio y que retengan el pago como una forma de castigo. Quizá sea necesario llevar a cabo una investigación, incluyendo entrevistas con los clientes, para determinar la causa o causas del retraso en los pagos.
- **Paso Cuatro.** Buscar soluciones alternativas. Recuerde que un mismo problema puede resolverse de varias maneras diferentes. Las distintas soluciones que elija dependerán del análisis que haya hecho de las causas. Suponga que no encontró que los clientes estén insatisfechos con el servicio, pero que se retrasan en el pago por varias razones. El equipo debe entonces actuar de manera creativa y desarrollar diversas opciones como ofrecer un descuento por pronto pago, dejar de dar servicio a los clientes morosos, enviar las facturas con mayor antelación y efectuar llamadas de seguimiento para tratar de acelerar el pago. En el caso de clientes regulares, podría ofrecer la opción de efectuar retiros automáticos de sus cuentas bancarias. Otra posibilidad podría ser establecer una línea de crédito que le permitiera a su compañía pedir préstamos a corto plazo para cubrir los gastos hasta que los clientes paguen sus facturas.

- **Paso Cinco. Elegir alternativas.** Identifique los criterios que deben satisfacer las soluciones y analice con el equipo los pros y los contras de cada una de ellas. No hay que burlarse o menospreciar ninguna solución. La especificación de los criterios que deben satisfacer las soluciones lo obliga a reflexionar de manera profunda sobre cuáles son sus metas. Por ejemplo, el equipo puede establecer los siguientes criterios en relación con las soluciones: que (a) mejoren el flujo de efectivo, (b) no lo obliguen a perder clientes, (c) no resulte demasiado costoso ponerlas en práctica y (d) no hagan que la compañía parezca desesperada. Los puntos a favor y en contra de cada una de las opciones pueden colocarse en una gráfica, pizarrón o pantalla de computadora.
- **Paso seis. Planificar la puesta en práctica.** Decida qué acciones son necesarias para poner en práctica la solución elegida. Suponga que su grupo decide que establecer una línea bancaria de crédito constituye la alternativa más factible. El presidente de la compañía o el director de finanzas pueden reunirse con un par de representantes de bancos locales para solicitar una línea de crédito en las condiciones más favorables. El grupo decide también iniciar un programa de llamadas amistosas de seguimiento para tratar de obtener un pago más rápido.
- **Paso siete. Esclarecer el contrato.** El contrato es la declaración formal de los acuerdos tomados por los integrantes del equipo y los plazos fijados para su realización. En su caso, varios miembros

del equipo deben participar en el establecimiento de la línea de crédito y la puesta en marcha del programa de llamadas de seguimiento.

- **Paso ocho. Desarrollar un plan de acción.** Especifique quién se encargará de hacer las cosas y cuándo. Cada una de las personas responsables de poner en práctica las alternativas debe desarrollar un plan de acción detallado que es la consecuencia lógica de los pasos anteriores.
- **Paso nueve. Tomar las medidas necesarias para evaluar y pedir cuentas de los resultados.** Una vez que se ha puesto en práctica el plan, el grupo debe reunirse de nuevo para evaluar el progreso y pedirles cuentas a los responsables de los resultados que todavía no se han logrado. En el caso que nos ocupa, el progreso puede medirse por lo menos de dos maneras objetivas. Pueden utilizarse métodos contables para determinar si el problema de flujo de efectivo ha mejorado y si se ha reducido el tiempo medio del ciclo de las cuentas por cobrar.

c) **Gestión**

Gestión del tiempo

Según (García-Revilla, 2006), Los quehaceres diarios de una persona que trabaja se realizan en el tiempo y por lo tanto constan de una duración. El buen empleo del tiempo se fundamenta en la planificación y priorización cuidada.

Todas las habilidades propias del directivo que hemos tenido ocasión de discutir a lo largo de este módulo, se han fundamentado en la consecución de ciertos objetivos.

Cuando un objetivo es definido con claridad tenemos más de la mitad del camino andado porque la planificación para conseguirlos nos parece más clara. Tan sólo se trata de seguir con precisión y cuidado los pasos de un determinado programa dejando, al mismo tiempo, lapsos de tiempo para los posibles imprevistos. Al final la eficacia de un directivo se mide tanto por la cantidad y la calidad de los objetivos conseguidos y naturalmente esto tiene que ver con el buen empleo del tiempo.

Así las condiciones para el dominio del tiempo se fundamentan en:

- Conocer la duración de nuestras tareas.
- Conocer nuestros hábitos.
- Conocer cómo actúan las barreras al tiempo productivo.
- Conocer el arte de la planificación.
- Aprender a priorizar actividades y designar tiempos de ejecución.
- Aprender a delegar.
- Aprender a dominar el tiempo de los demás.

El "Empowerment".

El término "empowerment" hace referencia a la capacidad de dar poder a cada individuo para que se autodirija en la idea de que una organización fuerte, está constituida por individuos fuertes.

La filosofía básica del "empowerment", radica en que el individuo puede gestionar su propia carrera si se conoce ampliamente y conoce igualmente su organización.

Empowerment" significa conocer el objetivo básico individual, para el que estamos hechos participando activamente en su búsqueda, dentro de la organización.

Este enfoque de carrera profesional tiene algunas ventajas:

- El individuo se conoce.
- El individuo investiga y conoce su organización.
- El individuo se automotiva y se interesa.
- Todo contribuye a que muchos, en la medida de lo posible, trabajen desarrollando sus fortalezas.

Fases de un programa de Empowerment.

- 1) Explicación de las finalidades y cometidos del enfoque.
- 2) Seminarios de formación y diagnósticos de habilidades e intereses.
- 3) Comunicación de posibilidades de carreras y requerimientos de puestos.
- 4) Fases de adaptación de posibilidades.
- 5) Control de los programas.

El enfoque empowerment, es altamente motivante ya que:

1. Concibe al individuo como una fuerza autónoma.
2. Implica en su propia búsqueda personal.
3. El individuo puede conseguir transformaciones reales en su carrera haciéndose conductor y modelador de la misma.

Es un enfoque para organizaciones flexibles y altamente participativas.

El Directivo como Líder del Grupo.

En una primera aproximación, liderar es conseguir que a uno le sigan, es decir, tener capacidad para influir en el grupo de tal manera que se cumplan adecuadamente sus objetivos.

Liderar, supone, coordinar, dirigir y en definitiva "hacer que otros hagan" marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

De los indicadores de eficacia de un grupo, se deduce lo que debe conseguir un líder. Si lo consigue será un buen líder aceptado por todos.

Al concepto de liderazgo, le sucede lo mismo que al concepto de grupo, es igualmente difícil de definir, dada la riqueza de sus manifestaciones y tipos. Efectivamente, para unos un líder es alguien que sabe manifestarse autoritario a tiempo, para otros puede ser una capacidad para entender a las personas o poseer las cualidades extraordinarias como planificador de personas. Para unos, la esencia del liderazgo está en las personas y menos en la tarea; para otros, es exactamente lo inverso.

Si examinamos las diferentes acepciones a este vocablo en la literatura científica podemos concebir al líder como la persona que puede desempeñar las 14 funciones siguientes:

- 1) El líder como ejecutor de decisiones tomadas por el grupo.
- 2) El líder como planificador.

- 3) El líder como persona que fija la política del grupo.
- 4) El líder como experto.
- 5) El líder como representante del grupo ante el exterior.
- 6) El líder como árbitro interno.
- 7) El líder como juez que imparte premios o castigos.
- 8) El líder como juez y mediador.
- 9) El líder como modelo.
- 10) El líder como símbolo del grupo.
- 11) El líder como representante de la responsabilidad.
- 12) El líder como determinante de la ideología del grupo.
- 13) El líder como figura paterna.
- 14) El líder como cabeza de turco.

1.5. Desempeño laboral

a) Tipo de desempeño laboral.

Según Robbins y Judge (2013), reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños de propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

b) Factores que Influyen.

Según Quintero et al. (2008), las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- **Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad

por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que

la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

- **Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

c) Elementos.

Robbins y Judge (2013), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Según Araujo y Leal (2007), en el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y

capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto Chiavenato (2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

d) ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Según Chiavenato (2009), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo Respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1. Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- 2. Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el

colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- 3. Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- 4. Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- 5. Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- 6. Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- 7. Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.6. Universidad San Pedro Filial Huacho

La Universidad San Pedro fue creada con fecha 25 de junio de 1988 en la Ciudad de Chimbote, mediante Ley N° 24871, desde entonces muchas metas y objetivos que se trazaron se han cumplido, logrando que hoy en día goce de un gran prestigio dentro de la comunidad académica y científica a nivel nacional, comprometidos seriamente en forjar una educación de calidad

inculcada en valores y socialmente responsable. Muchas gracias a los miles de familias por la confianza depositada en nosotros y a esa juventud estudiosa y pujante que día a día luchan por un mañana mejor.

Cuenta con once Escuelas Académicas Profesionales, tales como:

- Economía y Negocios Internacionales
- Educación inicial
- Psicología
- Derecho
- Administración
- Contabilidad
- Ingeniería de sistemas
- Enfermería
- Terapia física
- Tecnología médica
- Farmacia y bioquímica

La Universidad San Pedro Filial Huacho se ubica en la Región Lima,
Provincia de Huaura, Distrito de Huacho, en la Calle Ausejo Salas N°362

1.7. Operacionalización de las variables.

Cuadro 4: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable X Habilidades Directivas	Comunicación	Dirección de reuniones
		Atención de quejas y reclamaciones
		Asertividad
		Negociación
	Decisión	Toma de decisiones
		Creatividad
		Cambio en las organizaciones
	Gestión	Liderazgo
		Motivación
		Dirección de equipos
Gestión de conflictos		
Variable Y Desempeño laboral	Habilidades y capacidades	Conocimiento del puesto
		Puntualidad
		Capacidad de ejecución
	Comportamientos	Desempeño de la tarea
		Creatividad
		Actitud e iniciativa
	Metas y resultados	Atención a los usuarios
		Cantidad y calidad de trabajo
		Enfoque en los resultados

Fuente: Adaptado de Puchol, et al. (2012) y Chiavenato (2009).

1.8. Hipótesis

Las Habilidades Directivas influyen de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

1.8.1. Hipótesis específicas:

- a) La Comunicación de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.
- b) La Decisión de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.
- c) La Gestión de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

1.9. Objetivo general

Evaluar la influencia de las Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

1.9.1. Objetivos específicos

- a) Medir influencia de la Comunicación de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017.
- b) Medir la influencia de la Decisión de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017.
- c) Medir la influencia de la Gestión de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro–Filial Huacho, 2017.

METODOLOGÍA

2.1. Metodología del trabajo

2.1.1. Tipo y Diseño de investigación

El tipo de investigación es Aplicada

El diseño de la investigación es: No experimental, transeccional, correlacional (Hernandez, R. y etal, 2014)

2.1.2. Población – Muestra

2.1.2.1. Población

La población de estudio son 600 docentes de la Universidad San Pedro Filial Huacho.

2.1.2.2. Muestra

La muestra del trabajo de investigación se aplicará la fórmula de población finita, la cual es:

$$m = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

m= Muestra necesaria

Z = nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

e = Error muestral

Remplazando tenemos:

$$z^2 = 3.84 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad N = 600$$

$$e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 234 docentes.

Usamos además la fórmula de la muestra ajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

n = Muestra ajustada

n' = Muestra hallada con la fórmula de población finita

N = Población

Entonces

$$n = ? \quad n' = 234 \quad N = 600$$

Por lo tanto, la muestra ajustada es 169 docentes de la Universidad San Pedro Filial Huacho

2.1.3. Técnicas e instrumentos de investigación

a) Técnicas

La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación fue la **Encuesta**, que fue aplicada a 169 docentes de la Universidad San Pedro Filial Huacho para poder determinar la relación de las variables de estudio.

b) Descripción Instrumentos

El instrumento empleado en este trabajo de investigación es el Cuestionario.

c) Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue el siguiente:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla anterior se muestra que se ha tomado 10 encuestas a docentes de la Universidad San Pedro Filial Huacho, los cuales tienen las mismas características que la muestra.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	44

Según el criterio general, George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Por lo tanto, nuestro resultado obtenido es de 0.908 estando en el rango de excelente, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento.

2.1.4. Procesamiento y análisis de la información

Los datos fueron procesados en Microsoft Excel y en SPSS. Los resultados se representan en cuadros, gráficos y se analizaron en forma de porcentajes y de manera descriptiva.

Las pruebas estadísticas que se usó fue la correlación de Pearson

RESULTADOS

3.1. Resultados

En la Tabla 1, se puede apreciar que la comunicación de los docentes es de nivel medio, en lo que respecta a dirigir reuniones, no es muy efectiva la solución de quejas y/o reclamos de parte de los alumnos, no tienen los suficientes conocimientos de negociación, además tratan de defender sus ideas y derechos sin vulnerar a los demás.

Tabla 1: Frecuencia de la Comunicación de las habilidades directivas de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	1,2
	Medio	164	97,0
	Alto	3	1,8
	Total	169	100,0

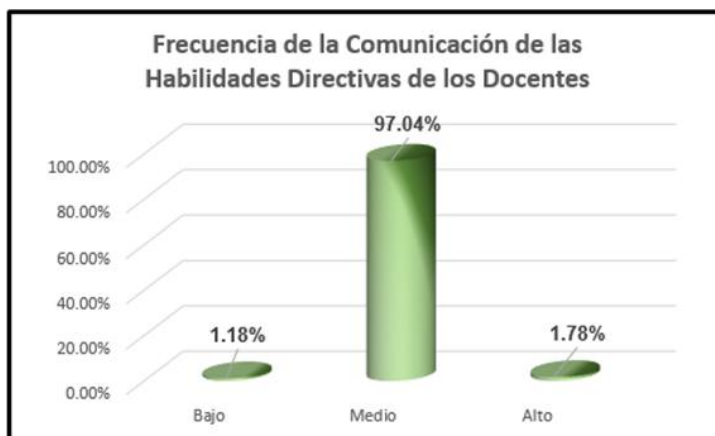


Figura 4. Frecuencia de la Comunicación de las habilidades directivas de los docentes

En la tabla 2, se aprecia los resultados de la decisión de los docentes quienes alcanzan un nivel medio, no son muy eficaces en la toma de decisiones, el clima organizacional es bajo, no se generan muchas ideas en los equipos de trabajo de parte de los docentes, en lo que respecta al cambio organizacional no conocen muy bien la visión de la institución, ya que de ellos depende un mejor desempeño laboral.

Tabla 2. Frecuencia de la Decisión de las habilidades directivas de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	1,8
	Medio	163	96,4
	Alto	3	1,8
	Total	169	100,0



Figura 5. Frecuencia de la Decisión de las habilidades directivas de los docentes

En la tabla 3, se aprecia los resultados de la Gestión de los docentes quienes alcanzan un nivel medio, con un liderazgo no tan efectivo, desmotivados por que los pagos no son mensualmente, al no tener liderazgo no pueden dirigir los equipos de trabajo, la gestión de conflictos es mus escaso por lo que no pueden solucionarlos de manera adecuada.

Tabla 3. Frecuencia de la Gestión de las habilidades directivas de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	1,2
	Medio	163	96,4
	Alto	4	2,4
	Total	169	100,0



Figura 6. Frecuencia de la Gestión de las habilidades directivas de los docentes

En la tabla 4, se aprecia los resultados de las habilidades directivas de los docentes quienes alcanzan un nivel medio, no tiene una comunicación adecuada las decisiones que toman no son las más certeras, y no tienen una buena gestión en sus aulas de clase.

Tabla 4. Frecuencia de las habilidades directivas de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	,6
	Medio	167	98,8
	Alto	1	,6
	Total	169	100,0

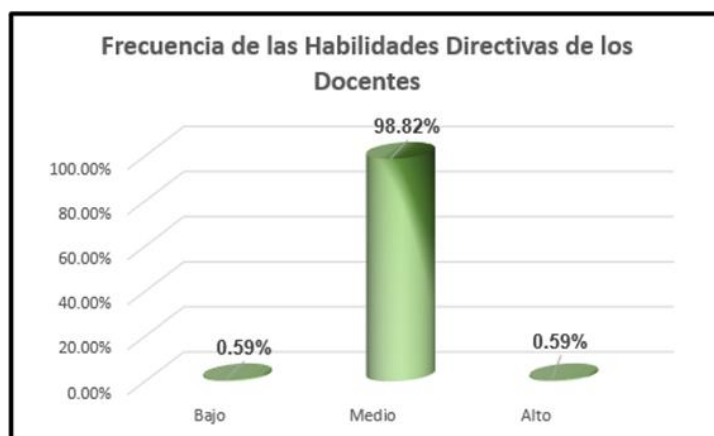


Figura 7. Frecuencia de las habilidades directivas de los docentes

En la tabla 5, se aprecia los resultados del desempeño laboral de los docentes quienes alcanzan un nivel medio, algunos de ellos no tienen experiencia sobre los cursos que dictan, la gran mayoría casi siempre llegan tarde a la institución, la atención a los alumnos no es la adecuada algunas veces, tienen excesiva cantidad de trabajo lo que va afectar en su desempeño laboral.

Tabla 5. Frecuencia del Desempeño Laboral de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0
	Medio	141	83,4
	Alto	28	16,6
	Total	169	100,0



Figura 8. Frecuencia del Desempeño Laboral de los docentes

3.2. Constrastación de hipótesis

a) Hipótesis específica 1

La Comunicación de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

Para probar si existe influencia significativa entre la Comunicación y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H_0 : La Comunicación no influye en el desempeño laboral

H_a : La Comunicación influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 6, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.612 (61.2%).

Tabla 6. Correlaciones de la Comunicación y el Desempeño laboral

		Comunicación	Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,612**	1

Sig. (bilateral)	,000	
N	169	169

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

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una influencia positiva media del 61.2% muy significativa entre la Comunicación y el desempeño laboral

b) **Hipótesis específica 2**

La Decisión de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

Para probar si existe influencia significativa entre la Decisión y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H₀: La Decisión no influye en el desempeño laboral

H_a: La Decisión influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 7, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.545 (54.5%).

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una influencia positiva media del 54.5% muy significativa entre la Decisión y el

desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017

Tabla 7. Correlaciones de la Decisión y el Desempeño laboral

		Decisión	Desempeño laboral
Decisión	Correlación de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

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

c) Hipótesis específica 3

La Gestión de las habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

Para probar si existe influencia significativa entre la Gestión y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H₀: La Gestión no influye en el desempeño laboral

H_a: La Gestión influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 8, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.555 (55.5%).

Tabla 8. Correlaciones de la Gestión y el Desempeño laboral

		Gestión	Desempeño laboral
Gestión	Correlación de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

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

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una influencia positiva media del 55.5% muy significativa entre la Gestión y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017

d) Hipótesis general

Las Habilidades directivas influye de manera significativa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017.

Para probar si existe influencia significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de la Universidad San

Pedro – Filial Huacho, 2017, usamos la prueba de correlación de Pearson; entonces proponemos la siguiente hipótesis estadísticas:

H_0 : Las Habilidades Directivas no influye en el desempeño laboral

H_a : Las Habilidades Directivas influye en el desempeño laboral

Si el p-valor (Significación bilateral) es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 9, a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P (Sig. Bilateral) de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.635 (63.5%).

Tabla 9. Correlaciones de la Habilidades directivas y el Desempeño laboral

		Habilidades Directivas	Desempeño laboral
Habilidades Directivas	Correlación de Pearson	1	,635**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	169	169
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,635**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	169	169

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

Concluimos que: Rechazamos la hipótesis nula, aceptando que existe una influencia positiva media del 63.5% muy significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Según **Bermúdez, E. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria”. Realizado en la ciudad de Maracaibo, Venezuela, concluye que: El último objetivo referido a establecer el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluye que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa, representando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones seleccionadas como muestra o viceversa. **Aburto, H. (2011)**, en su trabajo de investigación titulado “Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. Tesis para optar el grado de Doctor en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas. Realizado en la ciudad de México, concluye: En la quinta hipótesis de esta investigación se aprueba, debido a que una disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio; mostró que sí existe una correlación entre las dos variables, aunque débil y casi insignificante de 0.035. **Humpiri, S. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “Habilidades Directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016”, Concluye en: Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del

superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,827$; $p=0,000$). Esto implica que mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es también la eficiencia administrativa. **Aparicio, M. y Medina, J. (2015)**. En su trabajo de titulado “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”. Concluyó en: Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers). **Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014)**, en su trabajo de investigación titulado “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013”. Concluyeron en: Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, buscar correlaciona las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de la tabla N° 10, 08 y 13, demostrado que el 83.8 % manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos. **Muguerza, L. y Salvador, M. (2014)**, en su trabajo de investigación titulado Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a

la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Concluyeron en: Las habilidades gerenciales que están presentes en el jefe de Hostal “Inti” perteneciente a Negocios Asenjo según la percepción de los Trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno. **Huamán, L. y Abregu, L. (2013)**. En su trabajo de investigación titulado “Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados En administración vinculados a organizaciones de selva alta”. Concluyeron en: Desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta y acorde a las competencias señaladas (1,8), solamente el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel de HD para la gestión del talento humano. **Valderrama, K. (2013)**, en su trabajo de investigación titulado “Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco – Provincia de Santa – región Ancash, durante el año 2013”. Concluyo en: En la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco existe un regular manejo del Talento Humano, en donde vemos que el 39% de los trabajadores señala que siempre reciben apoyo por parte de sus jefes inmediatos en las decisiones que toman el trabajo (Cuadro N° 09) y asimismo se resalta la confianza existente entre jefes y operarios señalado por el 48% de los trabajadores de la empresa quienes consideran que algunas veces existe confianza en el grupo de trabajo (Cuadro N° 07). Por tal motivo, el manejo del Talento Humano se basa en una comunicación efectiva, dado que a través de ella se sabe cómo se siente cada trabajador y por intermedio de los jefes se mejora el ambiente de trabajo.

Nosotros hemos demostrado que existe influencia positiva media del 63.5% muy significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de

la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, por lo que coincidimos con los autores anteriormente mencionados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- a) Respecto a la hipótesis específica 1, demostramos que existe una influencia positiva media del 61.2% muy significativa entre la Comunicación y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, por lo que, al dirigir reuniones, la solución de quejas y/o reclamos de parte de los alumnos, y negociación va influir en su desempeño laboral, por ende, en su tarea principal el dictado de clase.

- b) Respecto a la hipótesis específica 2, demostramos existe una influencia positiva media del 54.5% muy significativa entre la Decisión y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, por lo que la toma de decisiones, la creatividad va influir en su desempeño laboral.

- c) Respecto a la hipótesis específica 3, demostramos que existe una influencia positiva media del 55.5% muy significativa entre la Gestión y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, en

lo que refiere al liderazgo, la motivación, dirección de equipos va a influir en su desempeño laboral.

- d) Respecto a la hipótesis general, demostramos que existe una influencia positiva media del 63.5% muy significativa entre las Habilidades Directivas y el Desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017, por lo tanto, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión influye de manera significativa en el desempeño laboral.

4.2. Recomendaciones

- a) Se debe realizar talleres de comunicación asertiva, a los docentes para mejorar su aptitud de hablar.
- b) Realizar talleres de liderazgo, brindándole a los docentes las herramientas básicas para su desarrollo personal.
- c) Realizar Talleres de desarrollo de la empatía de los docentes.
- d) Realizar talleres de gestión de conflictos, la cual permitirá a los docentes conocer e identificar los conflictos, como tratar los conflictos, además convertir al conflicto en una oportunidad.
- e) Realizar talleres de Desempeño laboral, la cual va a permitir, que los docentes puedan cumplir con sus compromisos laborales propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013*. Para optar el grado de: Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales., Lima. Recuperado el 20 de enero de 2017, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46255094/TESIS_MBA_HABILIDADES_DIRECTIVAS_Y_SATISFACCION_LABORAL_EN_EDUCACION_BASICA_ALTERNATIVA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500072928&Signature=JrZdR0NhZXGTfQrpeb2qIu9ryqw%3D&response-co
- Aburto, H. (2011), *Las Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Tesis para optar el grado de Doctor en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas. Recuperado el 04 de setiembre del 2017 de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/11674>

Bermúdez, E. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en educación básica primaria*. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Educativa. Recuperado el 05 de setiembre del 2017 de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08512.pdf>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría *general de la Administración*.

México: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES,.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Drubin, A. (2008). *RELACIONES HUMANAS Comportamiento humano en el trabajo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. Madrid: Escuela de Negocios EOI.

George, D., & Mallery, P. . (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. . Boston: Allyn & Bacon.

Hernandez, R. y etal. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Huamán L. y Abregú, F. (2013). *Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de selva alta*. *Investigación y Amazonía*, 3(1), 44-50. Recuperado el 25 de enero de 2017, de http://www.unas.edu.pe/revistas/index.php/revia/article/view/36/pdf_33

Humpiri, S. (2016). *Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016*. Moquegua.

- Madrigal, B, y etal. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: McGraw Gill Educación.
- Muguerza, L. y Salvador, M. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Tesis para optar el título Profesional en Administración. recuperado el 05 de setiembre del 2017 de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/161/1/TL_MuguerzaVeraLuz_SalvadorRequejoMayssa.pdf
- Puchol, et al (2012), El libro de las habilidades directivas. Recuperado el 10 de setiembre del 2017 de https://books.google.com.pe/books?id=xGi9LLr7b8oC&pg=PA420&lpg=PA420&dq=habilidades+directivas+negativas&source=bl&ots=TOMzgM_VQE&sig=MNCRtyMY_URJ3OckqzfG4x9gCkA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZ5dvFmeDYAhVOt1MKHYWNCp0Q6AEIRzAE#v=onepage&q=habilidades%20directivas%20negativas&f=false
- Rabouin, R. y etal. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires - Argentina: Prentice Hall - Pearson Education.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pesquera diamante s.a. planta samanco – provincia de Santa –region ancash, durante el año 2013*, Tesis para optar el título de Licenciada en Trabajo Social. Recuperado el 05 de setiembre del 2017 de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4007/VALDERRAMA%20ROMERO%20KAREN%20VANESA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO N° 02

Cuestionario

Instrucciones: Señores docentes les saludo cordialmente y a la vez le hago llegar la presente encuesta la cual tiene el propósito de recopilar información sobre las habilidades gerenciales que tienen ustedes, para lo cual le agradezco marca la opción con una “X”, tiene carácter de anónima y su procesamiento será reservado por lo que le pedimos SINCERIDAD en sus respuestas.

I. Habilidades gerenciales

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo 3 = No sabe

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Comunicación	Escala				
	1	2	3	4	5
1. ¿Sugiero alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas?					
2. ¿Demuestro interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando estoy en desacuerdo con ellos?					
3. ¿Soy congruente al expresar mis necesidades personales?					
4. ¿Comparte sus ideas y planes?					
5. ¿La sorpresa es una táctica importante en la negociación?					

6. ¿En una negociación se debe dar la menor información posible?					
Decisión					
7. ¿Defino claramente cuál es el problema, evito resolverlo antes de tener información fidedigna?					
8. ¿Tengo siempre presente las consecuencias a corto y largo plazo, cuando evalué varias soluciones?					
9. ¿Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores)?					
10. ¿Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas?					
11. ¿Realizo adaptaciones organizacionales o en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación?					
12. ¿Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada?					
Gestión					
13. ¿Inculco una visión de futuro a los demás colaboradores?					
14. ¿Delego constantemente las tareas a los colaboradores?					
15. ¿Doy reconocimiento inmediato por logros importantes?					
16. ¿Cuándo es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento?					
17. ¿Ayudo a los miembros del equipo de trabajo a establecer una base de confianza entre ellos mismos y un contexto adecuado?					
18. ¿Les instruyo la filosofía, ganar-ganar, cuando un miembro gana todos los miembros ganan?					

Califique los aspectos que se indican de acuerdo a la escala evaluativa siguiente:

- (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces (4) Casi siempre
(5) Siempre

HABILIDADES Y CAPACIDADES	Escala				
	1	2	3	4	5
1. ¿Usted está capacitado para ostentar el puesto que tiene actualmente?					
2. ¿Usted tiene definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?					
3. ¿Usted es puntual en la hora de ingreso a su institución?					
4. ¿Los trabajos que se les encomienda son entregados puntualmente?					
5. ¿Usted cumple con su horario normal de trabajo?					
6. ¿Tiene usted habilidades para decidir?					
7. ¿Usted puede manejar más de un problema con eficiencia?					
8. ¿Usted acepta la delegación de funciones?					
COMPORTAMIENTOS					
1. ¿Usted es eficiente en las tareas encomendadas?					
2. ¿Usted hace uso de las TIC en sus labores diarias?					
3. ¿Usted conoce perfectamente las tareas que realiza?					
4. ¿Propone usted ideas creativas?					
5. ¿Usted ensaya nuevas formas de solucionar problemas habituales del trabajo que realiza?					
6. ¿Tiene usted facilidad para definir claramente un objetivo y empezar a trabajar en él?					

7. ¿Usted motiva a otros alcanzar las metas mejorando el nivel de rendimiento?					
8. ¿Usted puede trabajar bajo presión?					
9. ¿Usted se adapta eficazmente a cualquier tipo de cambio dentro de su institución?					
METAS Y RESULTADOS					
1. ¿Usted atiende correctamente a los usuarios?					
2. ¿Usted escucha y atiende los problemas y quejas de los usuarios?					
3. ¿Usted establece buenas relaciones con los usuarios?					
4. ¿Los resultados de sus trabajos son de calidad?					
5. ¿Usted mantiene atención en su trabajo?					
6. ¿La cantidad de trabajo que tiene se ajusta a sus posibilidades?					
7. ¿Usted tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando logre los mejores resultados?					
8. ¿Usted se responsabiliza de los resultados de su trabajo?					
9. ¿Usted tiene un rendimiento considerable en sus resultados?					