

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



Habilidades directivas en el ISTP “Compus System’s”, Caraz  
2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Barrueta Valladares, Marycruz del Rosario

Asesor:

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Caraz – Perú

2017

**PALABRAS CLAVE:**

Tema:	Habilidades directivas
Especialidad:	Administración
Objetivo	Determinar y Conocer
Método	Descriptiva

**KEYWORDS:**

Tema:	Management Skill
Especialidad:	Administration
Objetivo	To determine and to know
Método	Descriptive

**LINEA DE INVESTIGACION:**

Área: Ciencias Sociales  
Sub área: Economía y Negocios  
Disciplina: Relaciones Industriales

**LINE OF RESEARCH:**

Area: Social Sciences  
Sub area: Economy and Business  
Discipline: Industrial Relationships

Habilidades directivas en el ISTP “Compus  
System’s”, Caraz 2017

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar cómo se desarrollan las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz 2017. La metodología que se utilizó fue una investigación básica, no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo, con una población de 6 personas, un director y 5 docentes a los cuales se entrevistó mediante una guía de entrevistas.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación permitieron conocer cuáles son las características de las habilidades personales, en el cual se destacó la habilidad de la solución creativa de problemas pues un 100% de encuestados respondieron que “Siempre” el director expresaba claramente los problemas y generaba más de una solución alternativa a dichos problemas. En las habilidades interpersonales la habilidad que se destacó fue el de motivar a los empleados, con un 100% de entrevistados que respondieron que el director “Siempre” se aseguraba de que las recompensas estén vinculadas al desempeño. Por último, en las habilidades grupales, la habilidad de la formación de equipos efectivos tuvo un mayor índice de aceptación en los resultados con un 100% de los entrevistados que respondieron que “Siempre” el director fue capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo y las fortalezas individuales.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine how management skills are developed in the Higher Technical Productive Institute "Compus System's" Caraz 2017. The methodology used was a basic, non-experimental, cross-sectional and descriptive level research with a population of 6 people, a director and 5 teachers who were interviewed through an interview guide.

The results obtained in the research allowed to know what are the characteristics of personal skills, in which the ability of the creative solution of problems was highlighted, since 100% of respondents answered that "Always" the director clearly expressed the problems and generated more than one alternative solution to these problems. In interpersonal skills, the skill that was highlighted was that of motivating employees, with 100% of respondents saying that the director "Always" made sure that the rewards are linked to performance. Finally, in the group skills, the ability to form effective teams had a higher acceptance rate in the results with 100% of the respondents who responded that "Always" the director was able to diagnose and take advantage of the fundamental competences of the team and individual strengths.

## ÍNDICE

1. Palabras Claves .....	i
2. Título.....	ii
3. Resumen.....	iii
4. Abstrac .....	iv
5. INTRODUCCIÓN .....	1
5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica .....	1
5.2. Justificación de la Investigación.....	23
5.3. Problema.....	23
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables .....	24
5.5. Hipotesis.....	65
5.6. Objetivos .....	65
6. METODOLOGÍA .....	67
6.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	67
6.2. Población – Muestra.....	71
6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	71
7. RESULTADOS .....	73
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	106
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
9.1. Conclusiones .....	114
9.2. Recomendaciones.....	115
10. Agradecimientos .....	117
11. Referencias Bibliográfias.....	118
12. Anexos .....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 5.1: Clasificación de las habilidades directivas.....	18
Figura N° 5.2: Un modelo de habilidades directivas esenciales.....	21
Figura N° 5.3: Las habilidades directivas centrales.....	21
Figura N° 5.4: La pirámide de las habilidades directivas .....	23
Figura N° 5.5: Modelo SCP.....	28
Figura N° 5.6: 6 pasos del modelo SCP .....	28
Figura N° 5.7: Tipos de solución creativa de problemas.....	31

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 5.1: Definiciones de comunicación.....	48
Tabla N° 5.2: Aspectos que influyen en una reunión.....	52
Tabla N° 5.3: Determinantes del poder.....	56
Tabla N° 5.4: Estrategias de influencia .....	57
Tabla N° 6.1: Diseño de investigación .....	69
Tabla N° 6.2: Nivel de investigación.....	70
Tabla N° 7.1.1: Sexo de la población.....	73
Tabla N° 7.1.2: Edad de la población.....	74
Tabla N° 7.1.3: Grado de formación.....	75
Tabla N° 7.2.1: Expresión clara de problemas.....	76
Tabla N° 7.2.2: Soluciones alternativas.....	77
Tabla N° 7.2.3: Naturaleza del problema.....	78
Tabla N° 7.2.4: Técnicas de relajación.....	79
Tabla N° 7.2.5: Administración del tiempo.....	80

Tabla N° 7.2.6: 20% que produce el 80%.....	81
Tabla N° 7.2.7: Fortalezas y debilidades .....	82
Tabla N° 7.2.8: Retroalimentación negativa.....	83
Tabla N° 7.2.9: Madurez emocional.....	84
Tabla N° 7.2.10: Descripción del problema.....	85
Tabla N° 7.2.11: Interacción bidireccional.....	86
Tabla N° 7.2.12: Áreas comunes de acuerdo.....	87
Tabla N° 7.2.13: Recompensas vinculadas al desempeño.....	88
Tabla N° 7.2.14: Metas de desempeño .....	89
Tabla N° 7.2.15: Combinación de actividades.....	90
Tabla N° 7.2.16: Reuniones privadas .....	91
Tabla N° 7.2.17: Refuerzo de autoestima .....	92
Tabla N° 7.2.18: Hablar condescendentemente.....	93
Tabla N° 7.2.19: Iniciativa en el trabajo .....	94
Tabla N° 7.2.20: Trabajar acorde a la misión .....	95
Tabla N° 7.2.21 : Amabilidad y honestidad.....	96
Tabla N° 7.2.22 : Compartir información .....	97
Tabla N° 7.2.23 : Aprovechar competencias y fortalezas .....	98
Tabla N° 7.2.24: Diversificación de opiniones.....	99
Tabla N° 7.2.25: Visión de cambio positivo.....	100
Tabla N° 7.2.26: Estrategia en iniciativas de cambio .....	101
Tabla N° 7.2.27: Trasmitir y activar energía.....	102
Tabla N° 7.2.28: Identificar personas modelo .....	103
Tabla N° 7.2.29: Incrementar la participación .....	104
Tabla N° 7.2.30: Balance entre autoridad y responsabilidad .....	105



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 7.1.1: Sexo de la población .....	73
Gráfico N° 7.1.2: Edad de la población.....	74
Gráfico N° 7.1.3: Grado de formación .....	75
Gráfico N° 7.2.1: Expresión clara de problemas .....	76
Gráfico N° 7.2.2: Soluciones alternativas .....	77
Gráfico N° 7.2.3: Naturaleza del problema.....	78
Gráfico N° 7.2.4: Técnicas de relajación.....	79
Gráfico N° 7.2.5: Administración del tiempo .....	80
Gráfico N° 7.2.6: 20% que produce el 80%.....	81
Gráfico N° 7.2.7: Fortalezas y debilidades .....	82
Gráfico N° 7.2.8: Retroalimentación negativa.....	83
Gráfico N° 7.2.9: Madurez emocional.....	84
Gráfico N° 7.2.10: Descripción del problema .....	85
Gráfico N° 7.2.11: Interacción bidireccional .....	86
Gráfico N° 7.2.12: Áreas comunes de acuerdo.....	87
Gráfico N° 7.2.13: Recompensas vinculadas al desempeño .....	88
Gráfico N° 7.2.14: Metas de desempeño.....	89
Gráfico N° 7.2.15: Combinación de actividades.....	90
Gráfico N° 7.2.16: Reuniones privadas.....	91
Gráfico N° 7.2.17: Refuerzo de autoestima.....	92
Gráfico N° 7.2.18: Hablar condescendentemente.....	93
Gráfico N° 7.2.19: Iniciativa en el trabajo.....	94
Gráfico N° 7.2.20: Trabajar acorde a la misión .....	95

Gráfico N° 7.2.21: Amabilidad y honestidad .....	96
Gráfico N° 7.2.22: Compartir información .....	97
Gráfico N° 7.2.23: Aprovechar competencias y fortalezas .....	98
Gráfico N° 7.2.24: Diversificación de opiniones .....	99
Gráfico N° 7.2.25: Visión de cambio positivo .....	100
Gráfico N° 7.2.26: Estrategia en iniciativas de cambio .....	101
Gráfico N° 7.2.27: Transmitir y activar energía .....	102
Gráfico N° 7.2.28: Identificar personas modelo .....	103
Gráfico N° 7.2.29: Incrementar la participación.....	104
Gráfico N° 7.2.30: Balance entre autoridad y responsabilidad .....	105

## 5. INTRODUCCIÓN

### 5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica

#### - Antecedentes

Peñaloza (2014), Venezuela, realizó una tesis de grado en la Universidad de Zulia para optar el título de Magister Scientiarum en Educación con Mención en Gerencia de Organizaciones Educativas con el objetivo de analizar las habilidades gerenciales del director de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1. Las conclusiones a las que llegó son:

- En referencia a dar respuesta al primer objetivo de la presente investigación referida a describir los tipos de habilidades gerenciales del director de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1, se evidenció que los directivos y docentes consultados, manifestaron que siempre se identifican los indicadores de la dimensión, mostrando algunas debilidades los docentes en los indicadores habilidades técnicas y conceptuales de la dimensión.
- En cuanto al segundo objetivo específico diseñado con la finalidad de identificar los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1, la orientación de las respuestas indicó que siempre se identifican los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales por parte de los docentes, sin embargo se evidencian algunas dificultades para identificar el indicador comunicación asertiva por parte de los directivos, lo cual revela debilidad en su aplicación, según opinión emitida por los directivos.
- En atención al tercer objetivo referido a determinar las barreras que se presentan de las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de

la muestra reflejan que siempre se determinan los indicadores señalados en la dimensión, presentando algunas debilidades los directivos al momento de determinar el indicador barreras semánticas y en el caso de los docentes presentan dificultad al determinar la barrera física según opinión emitida por los encuestados.

Carranza y Garcia (2016) México, presentaron una tesis en la Universidad Nacional Autónoma de México para obtener el título de ingeniería industrial denominada “Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional”. Las conclusiones más importantes son:

En el modelo de educación tradicional se sigue dando prioridad a la enseñanza y aprendizaje de las llamadas competencias duras, es decir los conocimientos orientados a las ciencias exactas, sociales y naturales. El mundo actual, continuamente parece olvidar que los seres humanos somos también seres holísticos y que nuestra formación también debe serlo. A medida que avanzamos en nuestro proceso de adquisición de conocimientos, se promueve un mayor grado de especialización y perdemos poco a poco el carácter integral de la enseñanza-aprendizaje. En esta especialización, suelen sacrificarse conocimientos clave que complementan nuestra formación como personas y nos permiten interactuar con el mundo y la sociedad de forma sistémica. En esta ocasión nos referimos particularmente a las competencias transversales.

Pensemos en los empresarios PYME o en aquellos gerentes que planean crecer en sus carreras y escalar a niveles directivos, ambos requieren aprender a administrar sus recursos: sus equipos de trabajo, sus finanzas, el tiempo y dinero disponibles para maximizar las utilidades de las organizaciones en las que se encuentren. Dependiendo de la escala jerárquica, se pueden considerar más o menos importantes las distintas habilidades, sin embargo, en todos los niveles se requieren competencias humanas. Para los altos ejecutivos, se vuelven más importantes las habilidades personales, interpersonales y directivas estratégicas; ya que la

idea es poder ver y entender a la empresa como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de forma integral, dirigiendo equipos de trabajo para alcanzar los objetivos; mientras que en los niveles más bajos tienen mayor importancia las habilidades operativas y táctico funcionales. Lo anterior no vuelve excluyentes unas habilidades de otras, simplemente se requieren en mayor o menor medida de acuerdo al puesto a desempeñar.

Por otra parte, los servidores públicos se encuentran en contacto constante con las personas y deben aprender inteligencia emocional y las habilidades que requieren para transmitir sus ideas siempre de manera ética, pero firme.

Por último, queremos resaltar los dos puntos más importantes que se concluyen de la investigación:

- La formación en competencias transversales y habilidades directivas en la educación básica, media superior y superior debe ser una prioridad para potenciar la competitividad y productividad de las empresas, las organizaciones gubernamentales y la sociedad mexicana, brindando educación y capacitación en estos temas.
- Las competencias transversales y habilidades directivas, así como el estudio de arte, cultura e idiomas deben ser parte integral de la formación de los ingenieros, por lo que es fundamental incorporarlas dentro del plan de estudios de todas las carreras que se imparten dentro de la Facultad, pues un ingeniero sin formación en estas competencias se convierte en un profesional incompleto, al quedarse en un nivel muy técnico.

Reyes (2016), Guatemala, realizó una investigación en la Universidad Rafael Landívar titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, que tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles

inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Las conclusiones son las siguientes:

- Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.
- Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.
- Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.
- De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

Pereda (2016) Argentina, presento una tesis doctoral en la Universidad de Córdoba denominado “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”. Las principales conclusiones son las siguientes:

- Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas

demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

- Las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben

contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades directivas, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para que cuenten más los elementos actitudinales, como los relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. La dirección en las organizaciones públicas se enfrenta al desafío de la eficacia y sostenibilidad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la aplicación de mecanismos para una mayor productividad, con proyección de largo plazo. Es un objetivo de la función de recursos humanos el garantizar que en la organización pública se reconozca su rol, su función y su importancia.

- La literatura científica especializada considera a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones. Cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no sólo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo, para lo cual, las habilidades son el instrumento que las personas necesitan para que su desempeño sea cada vez más excelente: tener visión, ser capaz de comunicarla, dar responsabilidad y poder (*empowerment*), saber evaluar a los subordinados, crear equipo y comunidad, conseguir resultados, optimizar recursos, desarrollar personas, liderar.



- Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas. La importancia de los activos intangibles ha venido emergiendo en los años ochenta y noventa del siglo pasado, consolidando una serie de modelos de capital intelectual cuya configuración ha permitido facilitar un escenario para reflexionar sobre este tipo de activos y generar una serie de indicadores y métricas que favorezcan la información hacia dentro para la gestión, e incluso para la comunicación externa, haciendo más completa la valoración del potencial de la organización por parte de terceros. Esta faceta externa es representativa en el marco de la transparencia que debe atender de manera muy exigente el sector público, y, por tanto, impactando sobre un pilar clave, la confianza del ciudadano en la respuesta de la función pública ante los retos de futuro que se avecinan.
- Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que

repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas que ponen el acento en la gestión de personas.

- La metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación, se ha realizado a través del método científico, destacando el componente cuantitativo. La encuesta ha sido el instrumento utilizado en la presente investigación dada su mayor aplicación en el estudio de las ciencias sociales, así como por su mejor adecuación para el análisis de variables como las consideradas en la presente investigación.

Aguilar y Guerrero (2014) Lima, realizaron una investigación en la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de magister en administración de negocios y relaciones internacionales denominado “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en centro de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”. Las conclusiones son las siguientes:

- 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.
- 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, 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.

- 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 la remuneración con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.
- 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.

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.

Muguera y Salvador (2015) Chiclayo, presentaron una tesis en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para optar el título de licenciado en administración de empresas, el cual fue titulado “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Las conclusiones fueron las siguientes:

- 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.
- 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.

- 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.

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.

#### - Fundamentación Científica

- Habilidades directivas

La muy extensa literatura sobre el sector público y las habilidades directivas, presenta un apasionante panorama para la investigación científica. Ciertamente el estudio del sector público desde muy diferentes vertientes y perspectivas, muestra un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente en todo el análisis abordado. La Administración Pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado (Carazo Muriel, 2013).

La realidad presente del sector público no puede entenderse sin una clara referencia a la profunda revisión del modelo a que se está sometiendo desde hace muchos años y en muy diferentes países. Longo (2002), refiriéndose a la experiencia británica, destaca la importancia de la incorporación de los managers, los directivos, como portadores de la racionalidad económica, que deberán ser los impulsores de las decisiones encaminadas a situar a la administración como prestadora de servicios públicos en condiciones de sostenibilidad y mejoras de eficiencia. Por ello, la tendencia en los últimos años, el reto de la llamada Nueva Gestión Pública es fundamentalmente el reto que persigue maximizar, de forma equilibrada, las tres “e”: economía, eficacia y eficiencia, así como el incremento de la calidad en la gestión pública (Parrés García, 2005).

El debate inacabado del auténtico papel que los directivos públicos están llamados a desempeñar en las administraciones públicas, cobra especial relevancia en momentos de crisis económica como la actual, circunstancias que hacen aún más importante la toma de decisiones racionales y eficientes. Y éstas deben ser adoptadas por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia (Sánchez Morón, 2009). El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos.

Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades. En este sentido, García Sánchez (2007) habla de una nueva filosofía de gestión pública, entre cuyos pilares se encuentra la gerencia profesional, que, a partir del estudio de la organización burocrática interna de la administración, apunta por ir

desmontando las clásicas diferencias que siempre se han levantado entre la gestión privada y la gestión pública. En este sentido Arellano (2002) apuesta por esta vía planteando la necesidad indudable de que las administraciones públicas deben cambiar, presentando conceptos que deben ser la base de una gestión más eficiente y basada en resultados. La función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández & Rainey, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su organización. Para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en

el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso.

Un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado. Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayor responsabilidad en el futuro.

Agolla y Van Lill (2013) afirman que los principales factores internos de las innovaciones del sector público son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión. El ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanta más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Una de esas dimensiones es la laboral. Las empresas están formadas por un grupo de personas que tiene que establecer sus propias relaciones entre sí, para lo que se ayudarán de las habilidades interpersonales. Longo y Gil (2004) destacan la vinculación del éxito laboral con la práctica reiterada de ciertos comportamientos observables en la actividad profesional, cuya identificación, así como su análisis, por



medio de ciertas técnicas, los relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. En la administración pública, según Martínez (2010) existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Las competencias en las organizaciones deben ser identificadas porque permite identificar el estado actual de los recursos y habilidades directivas, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo (Huerta-Riveros, Leyton-Pavez & Saldia-Barahona, 2009). La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Detectar los talentos, recursos y habilidades es tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer. El desarrollo de las habilidades da confianza en lo que hacen las personas, amplía su zona de seguridad, la siempre fascinante zona de confort, aquella en la que se sienten seguros, confiados, en la que los hábitos, aquel comportamiento que se repite sin apenas esfuerzo ni raciocinio, y que generalmente se aprende, se afianzan. Lo que parece más interesante es que a través de las nuevas habilidades que se aprenden o se desarrollan se amplían sus límites y, por tanto, su potencial. Cetina Ortega y Aguilar (2010) lo relaciona además que con la facilidad para que los subordinados acepten la autoridad de sus responsables y

directivos, es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

El Diccionario de la Real Academia Española define habilidad como la "capacidad y disposición para algo" (RAE, 2001). Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Cerro Guerrero, 2010). Ciertamente es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Ferrer & Clemenza, 2006; Perry et al., 2006; Cetina et al., 2010; Aburto & Bonales, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio (Raineri & Fuchs, 1995). Las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos propuestos. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus

debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. Esta situación es lo que lleva a analizar como los valores organizacionales pueden influir en el éxito de las organizaciones, considerando que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y por ende en el éxito de la organización. La realidad muestra que los resultados de productividad están soportados en la optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Por lo que la gerencia debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas, que no es otra que la eficacia organizativa (Hernández, 2010). Para ello, se deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señala que el secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. Por su parte, Alcocer, Martínez y Domínguez (2004) destacan la importancia de los valores como el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. En relación a lo que representan los valores organizativos, Hamburger (2008) resalta que estos establecen directrices para el compromiso

diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. La clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (figura 1 siguiente). Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

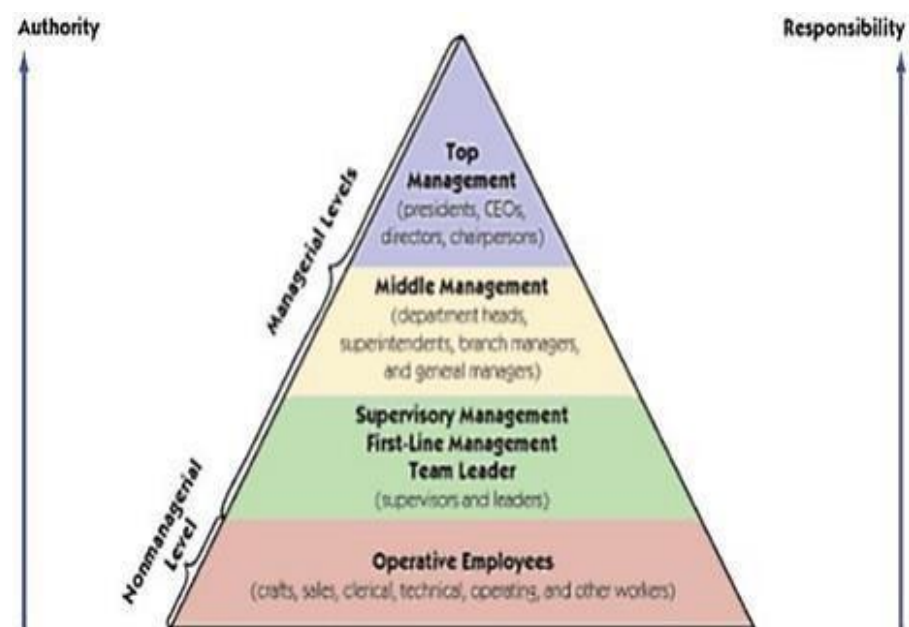


Figura N° 5.1: Clasificación de las habilidades directivas.

Fuente: Mosley et al. (2005)

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Propone Chiavenato (2000) competencias personales complementarias a las anteriores para tener éxito en la práctica, afirmando que la clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad; perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio, y la actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar

con otras personas y confiar en ellas. Sin duda, la competencia personal más importante para el directivo es la actitud.

Whetten y Cameron (2011, p.19) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales (Figura N° 5.2), el cual fue el modelo elegido para realizar esta investigación.

Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. En esta misma línea Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.

También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño. Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales (Figura N° 5.3): habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

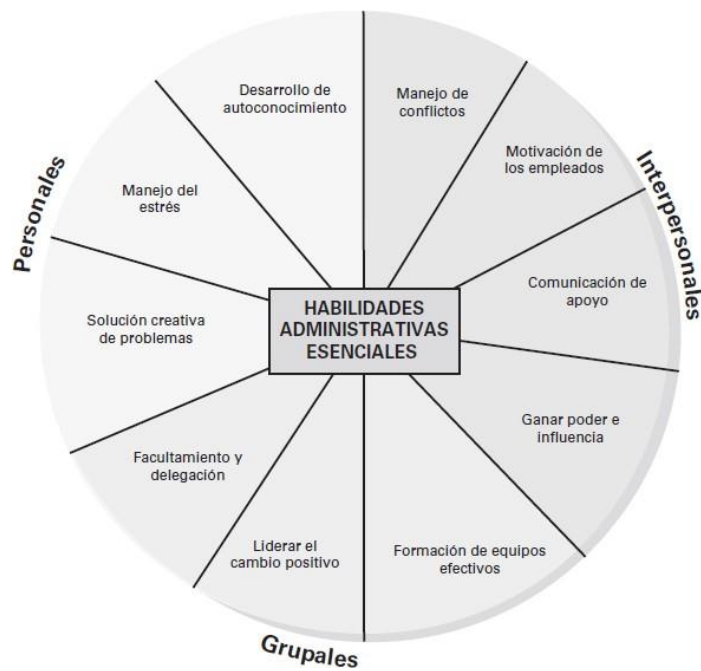


Figura N° 5.2: Un modelo de habilidades directivas esenciales

Fuente: Whetten y Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va ed.). México: Pearson. (p.19)

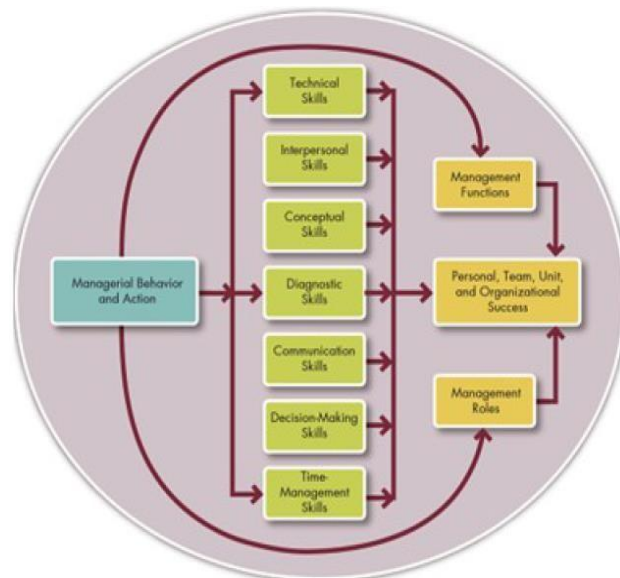


Figura N° 5.3: Las habilidades directivas centrales.

Fuente: Griffin & Van Fleet (2013). *Management skills: Assessment and development*. (p.10)

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), que agrupara los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico. La pirámide propuesta por Reh incluye cuatro niveles:

- En primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar);
- En segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los Empleados);
- Como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo).
- Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.

En esta línea, pero muchos años antes, se le debe a Maslow (1943) la conocida Pirámide de las necesidades humanas, la Pirámide de Maslow, que acertadamente representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades hasta llegar a aquellas que situaba en la cima de la pirámide, las de autorrealización.





Figura N° 5.4: La pirámide de las habilidades directivas.

Fuente: Reh (2009). *The Management Skills Pyramid*.

## 5.2. Justificación De La Investigación

- Beneficio social: La investigación permitirá conocer las habilidades del director de la ISTP Compus System's, esto ayudará a conocer las fortalezas y debilidades y generar una base para mejorar estas habilidades.
- Aporte Científico: Por otro lado, el aporte científico de esta investigación proporcionará una base de conocimiento para futuras investigaciones referente al tema de estudio.

## 5.3. Problema

Las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas debido a la globalización, la apertura de nuevos mercados, el crecimiento económico, las adquisiciones, los nuevos sistemas de gestión, los tratados de libre comercio, entre otros. Según Gómez (2006), los gerentes actuales deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándolos en los principales lugares

con calidad, alcanzando resultados y estableciendo un verdadero cambio organizacional. En este sentido, el desarrollo de las habilidades humanas en directivos es esencial para que estos puedan trabajar de manera eficiente con sus compañeros y subordinados, tanto a nivel individual como grupal; además es la base de su función ya que fomenta la participación activa de los subordinados (Jiménez, 2000).

Se espera que tales habilidades respondan a la dirección de la conservación del entorno, en este caso de la organización, evitando propiciar conductas destructivas que obstaculicen el crecimiento tanto de la organización como del personal (Corral, 2012). Cabe destacar que la apuesta por desarrollar habilidades directivas optimiza el desempeño gerencial y es una ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones (Pereda, López y González, 2014). De ahí la importancia de determinar las habilidades directivas del director del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”. Por otra parte, es importante mencionar que, para los fines de esta investigación, el manejo del concepto de habilidades gerenciales se consideró de la misma forma que las habilidades directivas.

Por todo lo anterior expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017?

#### 5.4. Conceptuación y operacionalización de la variable

##### - Conceptuación de la variable

- Habilidades directivas

La periodista Ruiz (2013) lo define como: “las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y

motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas”. Por su parte, García (2013) define el concepto de habilidades directivas como aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella. De esta manera aquellas características relacionadas con las habilidades directivas se desarrollan de manera óptima para el logro individual y organizacional. Existen diferentes clasificaciones de las habilidades directivas o gerenciales, dependiendo del autor.

- Operacionalización de la variable

- D1. Habilidades Personales

Habilidades personales, cobra un nuevo significado. Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayor responsabilidad en el futuro.

Las habilidades personales, se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso.

- D2. Habilidades Interpersonales

Según David A Whetten y Kim S. Cameron en su Libro (Desarrollo de Habilidades Directivas), estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. Claro que existe cierta superposición entre ellas, así que se debe depender de partes de muchas áreas de habilidad para desempeñar cualquier habilidad eficazmente.

Entra las habilidades interpersonales están: Dirección, orientación y comunicación de apoyo; Ganar poder e influencia; motivación a los demás, y manejo de conflictos.

Se caracteriza por el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la capacidad de interactuar armónicamente con las personas, la capacidad de mantener y consolidar diferentes tipos de amistad tanto en el plano profesional como en el cotidiano, la capacidad de resolver diferentes tipos de conflictos y problemas. Para Gardner “Es la capacidad para comprender a los demás: Qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos”.

Es la capacidad de conocer a los demás, pero para esto es necesario conocerse así mismo para poder conocer las intencionalidades, las motivaciones, los deseos, las angustias y las singularidades de los demás. Esta habilidad fortalece los procesos de socialización y de comunicación a través de la interacción y el trabajo grupal.

- D3. Habilidades Grupales

Según David A Whetten y Kim S. Cameron en su Libro (Desarrollo de Habilidades Directivas), estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo; aquí también ocurre una superposición entre estas tres habilidades.

Entre las habilidades grupales están: Facultamiento y delegación; formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y dirección hacia el cambio positivo.

El facultamiento significa ayudar a desarrollar en los demás un sentido de auto eficacia, control personal, significado y responsabilidad.

La formación de equipos efectivos y trabajo en equipo se caracteriza porque tienen miembros interdependientes, ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos, no siempre tienen

el mismo líder, los miembros se cuidan y se interesan por los demás, tiene miembros que alientan y animan al líder y viceversa, tienen un alto nivel de responsabilidad

- II. Solución creativa de problemas

Según Furth (1971) la resolución de un problema es un acto de conocimiento, es decir una actividad, en contraste con otras actividades como la motivación, la percepción, las operaciones sensoriomotoras y las operaciones concretas; sin embargo, cada una de estas son indispensables para que el sujeto se enfrente a la resolución de problemas. La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de la vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director.

Alex Osborn y Sidnes Parnes son los que introdujeron inicialmente el método de Solución Creativa de Problemas (SCP) en los años 50, y este es uno de los métodos más investigados y completos en uso hoy (Carabús, Freiría, Gonzáles y Adalgisa, 2004). Otros autores también acentúan la importancia de este modelo tales como Castaño (2011) y Prego (2014), ellos mencionan que este modelo cuenta con 6 pasos, los cuales están agrupados en 3 fases como se puede observar en los siguientes gráficos:



Figura N° 5.5: Modelo SCP

Fuente: <http://www.camaranavarra.com/Camara/blog/1082/la-innovacion-creativa-solucion-creativa-de-problemas-cps-ii>



Figura N° 5.6: 6 pasos del modelo SCP

Fuente: <http://www.camaranavarra.com/Camara/blog/1082/la-innovacion-creativa-solucion-creativa-de-problemas-cps-ii>

Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problema requiere diferentes habilidades. Sin embargo, la habilidad de solución creativa de problemas a menudo separa a los profesionistas exitosos de los fracasados, a los héroes de la gente común, y a los ejecutivos con un buen desempeño de aquellos que no lo tienen. Gran parte de las investigaciones destacan una relación positiva entre la solución creativa de los problemas y las organizaciones de éxito (Sternberg, 1999).

Solución analítica de problemas: A la mayoría de las personas, incluyendo a los directivos, no les gustan los problemas, pues consumen tiempo, generan estrés y parecen no terminar nunca. Este método consta de cuatro etapas:

- Definir el Problema
  - ❖ Diferenciar hecho de opinión
  - ❖ Especificar causas implícitas
  - ❖ Pedir información a todos los participantes
  - ❖ Establecer el problema en forma explícita
  - ❖ Identificar que estándar es violado
  - ❖ Evitar establecer el problema como una solución
- Generar Soluciones Alternativas
  - ❖ Asegurarse de que todos los individuos participantes generen alternativas
  - ❖ Especificar alternativas consistentes con las metas
  - ❖ Especificar alternativas a corto-largo plazo
  - ❖ Especificar alternativa que solucione el problema
- Evaluar y seleccionar una alternativa

- ❖ Evaluar en relación a un estándar óptimo
- ❖ Evaluar sistemáticamente
- ❖ Evaluar en relación a las metas
- ❖ Evaluar efectos principales y secundarios
- ❖ Especificar la alternativa seleccionada de forma explícita
- Poner en práctica y dar seguimiento a la solución
  - ❖ Ejecutar el tiempo apropiado en la secuencia correcta
  - ❖ Proporcionar oportunidades para su retroalimentación
  - ❖ Engendrar la aceptación de los afectados
  - ❖ Establecer un sistema de monitoreo continuo
  - ❖ Evaluar con base en la solución del problema

#### Solución creativa de problemas

Uno de los modelos de la creatividad más elaborados identifica cuatro métodos distintos para lograrla. Este modelo se basa en la teoría de los valores opuestos (Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor, 2006), la cual identifica dimensiones en competencia o en conflicto que describen actitudes, valores y comportamientos de las personas.



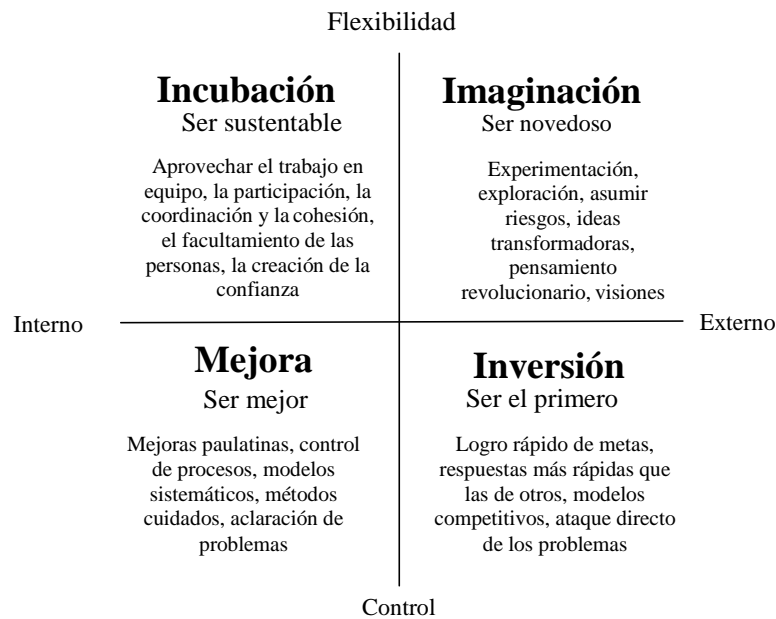


Figura N° 5.7: Tipos de solución creativa de problemas

Fuente:[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/capitulo03\\_SOLUCION\\_ANALITICA\\_Y\\_CREATIVA\\_DE\\_PROB.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/capitulo03_SOLUCION_ANALITICA_Y_CREATIVA_DE_PROB.pdf)

La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida, Por ejemplo, lograr la creatividad mediante la imaginación se refiere a la creación de nuevas ideas, grandes avances y métodos radicales para la solución de problemas. Los individuos que buscan la creatividad de esta forma suelen ser experimentadores, especuladores y dores, y definen a la creatividad como exploración, innovación de productos o el desarrollo de posibilidades. Al enfrentar problemas difíciles que necesitan resolverse, su método consiste en pensar en posibilidades revolucionarias y soluciones únicas. La empresa contrata individuos que piensan de manera radical, que infringen las reglas y que se arriesgan a generar pensamientos fuera de lo común.

Sin embargo, la gente también puede ser creativa utilizando los medios opuestos, es decir, al crear alternativas cada vez mejores, mejorando lo que ya existe o aclarando la ambigüedad relacionada con el problema. En vez de ser individuos revolucionarios y arriesgados, son sistemáticos, cuidadosos y detallistas. A este tipo de creatividad se le conoce como mejora.

Existe un tercer tipo de creatividad denominado inversión, que implica tratar de lograr las metas con rapidez y competitividad. Las personas que buscan la creatividad de esta forma enfrentan desafíos, adoptan una postura competitiva y se concentran en obtener resultados con mayor rapidez que los demás. Los individuos logran ser creativos al trabajar con más intensidad que la competencia, al explotar las debilidades de los demás y al ser los primeros en ofrecer un producto, un servicio o una idea. Las ventajas de ser la “primera empresa en tomar la iniciativa” son bien conocidas.

El cuarto tipo de creatividad es la incubación, que implica lograr la creatividad mediante el trabajo de equipo, la participación y la coordinación de los individuos. La creatividad surge al liberar el potencial que existe en las interacciones de las redes de personas. La gente que busca la creatividad mediante la incubación alienta a los individuos para que trabajen juntos, fomenta la confianza y la cohesión, y faculta a los demás. La creatividad proviene de una mentalidad colectiva y de valores compartidos.

- I2. Manejo del estrés

El manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente.

El estrés se define como una reacción de adaptación al cambio. Dicha reacción adaptativa ayuda al cuerpo a sobrevivir generando una

adaptación a las modificaciones del entorno. Sin embargo, la cuestión es saber en qué momento el estrés se vuelve perjudicial para nuestra adaptación (Le Scaff y Bertan, 2000). Asimismo, Puchol (2003) menciona que “la palabra estrés proviene del francés *détresse*, que significa pena o aflicción, y del inglés *strein*, que se puede traducir como tensión o presión” (p.372). Además, este autor cita a Hans Seyle (1936, p.372) como:

El primer científico que lo estudió seriamente y desarrolló la teoría del Síndrome de Adaptación Generalizado [El cual] definió el estrés como la respuesta inespecífica del organismo ante cualquier exigencia, la tensión psicofisiológica que el organismo tiene que hacer para adaptarse a cualquier demanda del ambiente.

Por otro lado, la administración del tiempo es definido por Rodríguez (2015) como “el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo, es decir, el manejo adecuado de los recursos e todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo”. Para entender mejor la administración del tiempo es necesario conocer leyes básicas de esta los cuales Huerta y Rodríguez (2006) mencionan:

- Principio de Pareto: Pareto estableció que “*los elementos esenciales de cualquier conjunto constituyen, por lo general, sólo una minoría*”. Este principio es más conocido como regla del 80/20. Se sabe que aproximadamente el 20% de los clientes generan el 80% de los beneficios. De igual modo, el 20% del tiempo de trabajo contribuye al 80% de los resultados.
- La ley de Parkinson: Esta ley explica por qué las cosas llevan más tiempo del que deberían: “*Todo trabajo se tarda indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su*

*completa realización*”. Trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también hay que realizar, supone un elevado riesgo. El reto es asignar tiempo suficiente, pero no excesivo, a cada actividad.

- Las leyes de Murphy: La primera ley de Murphy dice: *“Nada es tan sencillo como parece al principio”*. De aquí se desprende la segunda ley que afirma: *“Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio”*. Por tanto, asignar a una tarea un tiempo escaso resulta claramente inconveniente, tanto a la hora de programarla como a la de ejecutarla. La tercera ley de Murphy es la que ha conseguido más amplia difusión: *“Si algo puede ir mal, irá mal”*. La relación entre las tareas realizadas y el tiempo que invertimos en ellas está condicionada no sólo por la naturaleza de las tareas, sino también por comportamientos muy profundos y complejos, que son consecuencia de un largo proceso de educación y entrenamiento desde nuestra infancia.
- Las leyes de Acosta: La primera ley de Acosta dice: *“El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y luego la reanudamos”*. Por lo general, es imposible realizar de una sola vez tareas medianamente complejas. Nos vemos obligados a sufrir interrupciones continuas. Pero la interrupción no sólo nos roba el tiempo, sino que nos hace retroceder y, a veces, perder la ilación o parte de la tarea realizada. La segunda ley puede formularse así: *“Para una tarea corta siempre hay un minuto; para una larga nunca hay tiempo”*. En efecto, resulta difícil programar tareas que demandan mucho tiempo. Nos sentimos, literalmente, sin tiempo para ellas. Y cuando intentamos hacerlas, su ejecución tropieza con mil dificultades y parece no avanzar. La tercera ley de Acosta afirma: *“Lo perfecto rara vez es rentable”*. Si damos por terminada la tarea en un

estado inicial, es evidente que el trabajo queda incompleto. Resulta poco rentable, porque hemos obtenido poco valor del trabajo realizado. El cociente valor/tiempo es bajo. Pero la presión de un plazo puede llevarnos a esta situación (pp.1776-1777).

Una revisión de los capítulos en un libro médico sobre el estrés ilustra sus efectos devastadores y de gran alcance: el estrés y el sistema cardiovascular, el estrés y el aparato respiratorio, el estrés y el sistema endocrino, el estrés y el tracto gastrointestinal, el estrés y los trastornos neurológicos, el estrés y la adicción, el estrés y los trastornos de ansiedad, etc. (Hubbard y Workman, 1998). Casi ninguna esfera de la vida o de la salud es inmune a los efectos del estrés. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Así, no sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. En contraste, el desarrollo de habilidades para manejar el estrés podría generar ganancias significativas. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada no sólo mejora el desarrollo personal individual, sino que también puede tener un efecto enorme en las utilidades de organizaciones enteras. Por desgracia, la mayor parte de la bibliografía científica acerca del estrés se enfoca en sus consecuencias; muy pocos libros explican la forma de manejar eficazmente el estrés, y menos aún la forma de prevenirlo (Hepburn, McLoughlin y Barling, 1997).

Pero no todo es malo, existe un tipo de estrés positivo, también llamado Eustrés, y sus características según Puchol (2003) son:

- Aumenta la capacidad de rendir y mejora nuestras habilidades.
- Es una tensión necesaria.
- Estimula la actividad y la energía.
- Hace la vida más atractiva.
- Sería la sal de la vida, cuestión de dosis.
- La percepción es placentera.
- Produce equilibrio y bienestar (p.373).

### Reacciones al estrés

La etapa de alarma se caracteriza por un incremento agudo de la ansiedad o el temor si el factor estresante es una amenaza, o por un aumento de la tristeza o la depresión si el factor estresante es una pérdida. Si el factor estresante es especialmente agudo, podría causar un sentimiento de confusión. Fisiológicamente, los recursos de energía del individuo se movilizan, mientras se incrementan el ritmo cardiaco, la presión sanguínea y la capacidad de estar alerta. Estas reacciones son corregibles en gran medida si el factor estresante es de corta duración.

Sin embargo, si continúa, el individuo entra a la etapa de resistencia, en la que predominan los mecanismos de defensa y el cuerpo comienza a gastar energía en exceso. La mayoría de las personas que experimentan altos niveles de estrés utilizan cinco tipos de mecanismos de defensa. El primero es la agresión, que implica atacar directamente al factor estresante, aunque también podría incluir el ataque a uno mismo, a otras personas o hasta a objetos (por ejemplo, golpear la computadora). El segundo es la regresión, que es la adopción de un patrón de comportamiento o respuesta que cumplió su cometido en alguna ocasión anterior (por ejemplo, responder en formas infantiles). El tercer mecanismo de defensa, la represión,

implica una negación del factor estresante, olvidarlo o redefinirlo (por ejemplo, decidir que algo no es tan temible después de todo). El aislamiento es el cuarto mecanismo de defensa, y puede tomar formas tanto psicológicas como físicas. Es posible que los individuos fantaseen, tengan fallas de atención u olviden de forma deliberada, o podrían realmente escapar de la situación. Un quinto mecanismo de defensa es la fijación, que consiste en repetir una respuesta sin importar su eficacia (por ejemplo, marcar de manera repetida y rápida un número telefónico cuando está ocupado). Si estos mecanismos de defensa reducen el sentimiento de estrés de una persona, ésta nunca experimentará los efectos negativos, como la hipertensión, la ansiedad o los trastornos mentales. La principal evidencia de que ha ocurrido un estrés prolongado podría ser simplemente un aumento de las defensas psicológicas. Sin embargo, cuando el estrés es tan pronunciado que sobrepasa a las defensas, o es tan resistente como para agotar las energías de defensa disponibles, podría ocurrir agotamiento o presentarse consecuencias patológicas

- I3: Desarrollo del autoconocimiento

El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento, otras habilidades para el dominio de uno mismo están vinculadas y basadas en el autoconocimiento. Por ejemplo, lograr autocontrol y tener claras las prioridades y las metas ayuda a los individuos a dirigir sus propias vidas. La administración eficaz del tiempo y el manejo del estrés permiten que los individuos se adapten a su entorno y, así, puedan organizarlo. Cuando surgen problemas en el manejo personal, los síntomas que se reconocen con facilidad son a menudo presiones de tiempo o estrés. Sin embargo, esos síntomas con frecuencia están vinculados a problemas fundamentales del autoconocimiento y a una

inadecuada asignación de prioridades, por lo que comenzaremos concentrándonos en incrementar el conocimiento de uno mismo.

El enigma del autoconocimiento

Erich Fromm (1939) citado por Whetten y Cameron (2011), fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos hacia los demás: “El odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás”. Tiempo después Rogers (1961) propuso que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal, y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. De hecho, Rogers sugirió que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas. Brouwer (1964) citado por Whetten y Cameron (2011, p.58) aseveró:

La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento.

No hay duda de que el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar las habilidades directivas. Es imposible mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que conozcamos el nivel de



capacidad que poseemos actualmente. Existe una gran cantidad de pruebas empíricas de que los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo (Cervone, 1997; Spencer y Spencer, 1993). Por otro lado, el conocimiento personal podría inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitararlo. La razón es que los individuos con frecuencia evitan el crecimiento personal y el nuevo conocimiento acerca de sí mismos. Se resisten a adquirir información adicional, para así proteger su autoestima o el respeto de sí mismos. Si adquieren nuevo conocimiento acerca de sí mismos, siempre existe la posibilidad de que éste sea negativo o de que les genere sentimientos de inferioridad, debilidad, maldad o vergüenza, así que lo evitan. Como señala Maslow (1962, p. 57):

Tendemos a sentir miedo de cualquier conocimiento que nos pueda causar desprecio por nosotros mismos o hacernos sentir inferiores, débiles, devaluados, malos o avergonzados. Nos protegemos a nosotros mismos y a la imagen ideal que tenemos de nosotros por medio de la represión y defensas similares que, en esencia, son técnicas por las cuales evitamos ser conscientes de las verdades desagradables o peligrosas.

De esta forma, evitamos el crecimiento personal, porque tememos averiguar que no somos todo lo que quisiéramos ser. Si existe una mejor manera de ser, es porque nuestro estado actual es inadecuado o inferior. Para muchos, es difícil aceptar el hecho de no ser totalmente adecuado o de no poseer todo el conocimiento. Esta resistencia es la “negación de nuestro mejor lado, de nuestros talentos, de nuestros impulsos más finos, de nuestras potencialidades más elevadas, de nuestra creatividad. En resumen, ésta es la lucha en contra de nuestra propia grandeza” (Maslow, 1962, p. 58). Freud (1956) afirmó que el

hecho de ser completamente honesto con uno mismo es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque la plena honestidad requiere una búsqueda continua de más información acerca del yo y un deseo de mejoramiento personal.

#### Áreas importantes de autoconocimiento

Desde luego, existe una cantidad innumerable de dimensiones personales para explorar, si es que uno pretende desarrollar el autoconocimiento a profundidad. Por ejemplo, se han medido muchos aspectos del estilo cognoscitivo; los autores identifican más de una docena de “inteligencias” (que van desde lo social y práctico, hasta lo cognoscitivo y creativo); se han investigado literalmente cientos de factores de personalidad en la bibliografía de psicología; el trazado del mapa de los cromosomas humanos plantea la posibilidad de que cientos de diferencias fisiológicas sean cruciales para comprender el comportamiento; todas las diferencias en género, edad, cultura, origen étnico y experiencia se desarrollan de manera individual a través del tiempo. Sería imposible, desde luego, seleccionar de manera exacta los mejores aspectos o los más importantes del autoconocimiento, porque las alternativas son muy numerosas. Es importante comentar también que la madurez emocional es algo importante en esta dimensión, para Duque (2006) “La esencia de la madurez emocional es la comprensión humana, el descubrimiento de las verdades percibidas sobre nosotros mismo y los demás” (p.44). Además, este autor nos menciona los comportamientos y conductas que poseen las personas que son emocionalmente maduras:

- Cuenta con amistades de ambos sexos.
- Controla su temperamento.
- Trata de ser positivo y descubrir lo bueno que hay en los demás.
- Es objetivo al juzgarse a sí mismo y a los demás.

- Escucha con atención el punto de vista diferente al suyo.
  - Tiene confianza en sí mismo
  - Se alegra del éxito de los demás
  - Acepta y asume la responsabilidad de sus errores.
  - Se adapta fácilmente a personas y circunstancias.
  - Tiene sentido del humor
  - Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
  - Proyecta sus metas con convicción.
  - Es rápido en actuar, en servir, en dar respuesta a las necesidades en el momento justo y oportuno, etc. (pp.45-47).
- I4: Manejo de conflictos

No sólo es común que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también es valioso. Tal conflicto brinda a los ejecutivos un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. Una de las principales causas del fracaso en los negocios entre las empresas más grandes es que existe un acuerdo excesivo entre los altos directivos. Por lo general, tienen capacitación y experiencia similares, lo que significa que tienden a ver las situaciones de la misma manera y a buscar metas semejantes. El conflicto se puede definir “cómo un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario” (Ander-Egg, citado por Fuquen 2003, p.267). Por otra parte, Ariel (2005) menciona que “el conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia y oposición mutua” (p.11). Plá-Rodríguez (1989, p.91) lo define el conflicto como

“toda contienda derivada de una relación laboral”. Para Fuquen (2003):

El término «conflicto» proviene de la palabra latina *conflictus* que quiere decir chocar, afligir, infligir; que conlleva a una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate. Como concepción tradicional, el conflicto es sinónimo de desgracia, de mala suerte; se considera como algo aberrante o patológico, como disfunción, como violencia en general, como una situación anímica desafortunada para las personas que se ven implicadas en él. Este también surge cuando personas o grupos desean realizar acciones que son mutuamente incompatibles, por lo cual la posición de uno es vista por el otro como un obstáculo para la realización de su deseo; en este caso, el conflicto no se presenta de manera exclusiva por un enfrentamiento por acceder a unos recursos, sino por una indebida percepción del acceso a los mismos. (p.266)

Lo que se aprende del estudio de las fallas en los negocios es que con frecuencia los directivos consideran la ausencia de desacuerdo como señal de un buen liderazgo, cuando en realidad indica una falta de contacto con los cambios significativos que ocurren en el mundo de los negocios (Argenti, 1976). El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante (Memeth, Personnaz y Goucalo, 2004).

Las organizaciones en las que existen pocos desacuerdos en asuntos relevantes, por lo general, fracasan en ambientes competitivos. Los miembros son tan homogéneos que están mal equipados o adaptados a

las condiciones cambiantes del entorno, o son tan complacientes que no ven la necesidad de mejorar su condición actual. El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal (Blackard y Gibson, 2002). Esta perspectiva coincide, sin lugar a dudas, con la filosofía administrativa de Andrew Grove, ex presidente de Intel: “Parece que muchos directivos piensan que es imposible enfrentar algo o a alguien sin rodeos, aun en los negocios. En contraste, nosotros en Intel creemos que la esencia de la salud corporativa consiste en manifestar un problema en forma abierta y tan pronto como sea posible, incluso si esto provoca una confrontación. El enfrentamiento de los conflictos es fundamental en la administración de cualquier negocio. Como resultado, la confrontación (enfrentar cuestiones en las que existe desacuerdo) sólo podría evitarse por cuenta y riesgo del directivo. La politiquería en el lugar de trabajo crece de manera silenciosa en la oscuridad, como los hongos; tampoco puede soportar la luz del día” (Grove, 1984). Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia al desacuerdo. Si esto se debe a antecedentes familiares, a valores culturales o a características de la personalidad, entonces el conflicto interpersonal menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu. Asimismo, algunos tipos de conflicto, sin importar su frecuencia, suelen producir resultados disfuncionales, como los conflictos de personalidad y las discusiones sobre asuntos que no pueden modificarse.

#### Fuente del conflicto

Ahora pasamos de la comprensión de la raíz o el contenido de un conflicto (¿de qué se trata?) a la fuente u origen del conflicto (¿cómo se inició?). Los directivos, en especial aquellos que se sienten

incómodos con el conflicto, muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera el resultado de defectos de personalidad. Etiquetan a las personas que con frecuencia se involucran en conflictos como “buscapleitos” o “mala influencia” e intentan transferirlas o hacerlas a un lado como una forma de resolver los desacuerdos. Mientras algunos individuos parecen ser proclives a crear problemas y son desagradables aun en las mejores circunstancias, en realidad sólo un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales se deben a una “actitud de amargura” (Hines, 1980). Se ha demostrado que los directivos suelen atribuir el bajo desempeño a las deficiencias personales de los empleados, como flojera, falta de habilidad o escasa motivación. Sin embargo, cuando se interroga a los empleados acerca de las causas de su bajo desempeño, por lo general lo explican en términos de problemas en su entorno, como recursos insuficientes o falta de cooperación de los compañeros. Si bien en este caso es evidente una maniobra para defenderse, la línea de investigación sugiere que los directivos necesitan evitar la tendencia a asumir que comportamientos negativos implican personas negativas. De hecho, los comportamientos ásperos o agresivos, que en ocasiones se observan en los enfrentamientos interpersonales, a menudo reflejan las frustraciones de individuos que tienen buenas intenciones, pero que no tienen habilidades para manejar experiencias emocionales intensas.

- I5: Motivación de los empleados

La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Para Puchol (2003) la motivación “es una fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades” (p.291). El término motivación según Rodríguez (1998, p.16):

Viene de motivo, y motivo viene del verbo latino movere, motum, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etcétera. La palabra designa fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa... su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma.

Para Robbins (1999) la motivación es “el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (p.123).

Davis y Newstrom (1999) y Barberá (2002) plantean que hay dos tipos de motivadores:

- Los motivadores intrínsecos que son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo, para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes. Es por eso que se puede decir que la “motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva.
- Los motivadores extrínsecos que son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una

tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Éste tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

Además, McAdams (2013, p.64) menciona que, “lo más habitual, (...), es que un plan remunere el rendimiento proporcionando mayores recompensas en función de niveles escalonados de desempeño, de acuerdo con un calendario previamente comunicado”.

#### Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral

Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente es la falta de motivación. Es decir, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso.

La tendencia a hacer suposiciones acerca de las causas de los hechos, sin efectuar un escrutinio, es un ejemplo de lo que los psicólogos denominan atribución (Choi, Nisbett y Norenzayan, 1999). Como los supervisores por lo general creen que si trabajan más arduamente tendrán un mejor desempeño, pero Sobel y Ornstein (2000) mencionan que “es posible que te sientas cansado mentalmente si has estado trabajando con números o con clientes gran parte del día. Puedes refrescarte alternando con otra actividad de índole muy diferente, aunque sea físicamente agotadora” (p.95). Además, añaden que el ejercicio vigoroso y los deportes competitivos son particularmente eficaces cuando se trata de relajar las tensiones físicas o mentales.

#### Establecimiento de metas



De acuerdo con Garrido (2000) una fuente de motivación se basa en el establecimiento de metas ya que éstas son el objeto de una acción que está relacionada con algo que se quiere alcanzar en el futuro. La meta integra aspectos afectivos, desempeñando una importante función en la activación y organización de la acción que se llevara a cabo para intentar alcanzarla.

Las metas son objetivos de desempeño que se quieren alcanzar en un futuro. Éstas permiten que se dirija la atención de los empleados a aspectos de gran importancia para la empresa, al igual que consienten en una mejor planeación de cómo asignar los recursos decisivos como son el tiempo, dinero y energía. También estimulan la elaboración de planes para lograr cumplir las metas (Davis y Newstrom, 1999, p.146).

Por su parte, Franklin (2007) menciona que “el proceso para definir metas consiste en establecer de manera anticipada los resultados observables y medibles que se desean alcanzar en forma programada con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa y de la organización en un periodo” (p.484). La clave fundamental para lograr un exitoso establecimiento de metas es el reforzamiento de la eficacia personal de los empleados y para lograr que sea más efectiva como instrumento de motivación es necesario que estén presentes todos sus principales elementos los cuales son: o Aceptación de las metas o Especificidad de las metas o Grado de dificultad de las metas o Vigilancia y retroalimentación del desempeño.

- I6: Comunicación de apoyo

Bonifaz (2012) recoleta y cita diversos autores los cuales mencionan el concepto de comunicación:

Autores	Definición de comunicación
Guillermina Baena Paz	“La comunicación es la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.”
Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez	“La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información e ideas, la comunicación no se ha dado.”
Angelo Kinicki y Robert Kreitner,	“La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos.”
John W. Newstrom	“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otro transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.”
Ivan Thompson	“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”

Tabla N° 5.1: Definiciones de comunicación

Fuente: Bonifaz (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. (p.24)

Cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando sólo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Muchas investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas (Baker, 2000).

Las relaciones positivas generan energía positiva. Todos hemos convivido con personas que nos dan energía, y es agradable estar con ellas porque nos animan y nos ayudan a prosperar. También hemos convivido con individuos que ejercen el efecto contrario; nos sentimos agotados, menos animados y emocionalmente exhaustos cuando interactuamos con ellos. Este tipo de encuentros disminuyen nuestra energía. Sin embargo, los efectos de las relaciones positivas son mucho más fuertes y más duraderos que el simple hecho de hacernos sentir felices o revitalizados. Cuando los individuos son capaces de

establecer relaciones positivas y que generan energía, esto tiene importantes consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales. Por ejemplo, el bienestar físico de la gente se ve afectado de manera significativa por sus relaciones interpersonales. Quienes tienen relaciones positivas se recuperan de una cirugía dos veces más rápido que los que tienen relaciones conflictivas o negativas; además, la incidencia de cáncer y de ataques cardíacos en ellos es menor, y se recuperan más rápido en caso de sufrir estas enfermedades; contraen menos enfermedades leves como resfriados, influenza o dolores de cabeza; manejan mejor el estrés y sufren un menor número de accidentes (en realidad, un accidente implica estar en el lugar equivocado en el momento incorrecto). Como podría esperarse, también tienen una mayor esperanza de vida. Estos beneficios se deben a que las relaciones positivas en realidad fortalecen los sistemas inmunitario, cardiovascular y hormonal (Heaphy y Dutton, 2006). Las relaciones positivas también ayudan a que las personas tengan un mejor desempeño en su trabajo y en las actividades, y a que aprendan de manera más eficaz. Es decir, las relaciones positivas hacen que las personas se sientan seguras, y esto les permite concentrarse más en sus actividades; se distraen menos por los sentimientos de ansiedad, frustración o incertidumbre que suelen acompañar a casi cualquier relación que no es positiva. Los individuos son más proclives a buscar información y recursos de las personas que tienen una energía positiva, y tienen menos probabilidades de obtener lo que necesitan para tener éxito si tienen que interactuar con personas que les roban energía. La cantidad de intercambio de información, participación y compromiso con los demás es mucho mayor cuando las relaciones son positivas, de manera que la productividad y el éxito en el trabajo también son mucho mayores (Dutton, 2003). Las relaciones interpersonales positivas tienen muchas ventajas y pocas desventajas. Desde luego, parecería que el establecimiento de este tipo de

relaciones es una labor sencilla, pero es más fácil decirlo que lograrlo. No es difícil entablar relaciones positivas con personas similares a nosotros, o con las que nos atraen o se comportan según nuestras expectativas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a individuos que son bruscos, poco agradables o que cometen muchos errores, es más difícil relacionarse con ellos. En otras palabras, el establecimiento de relaciones positivas en circunstancias negativas o con personas negativas requiere de habilidades especiales. Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. Desde luego, todos nos comunicamos de manera constante, y sentimos que lo hacemos razonablemente bien. No habríamos llegado tan lejos en la vida sin ser capaces de comunicarnos de manera efectiva. Por otro lado, muchos estudios revelan que los problemas de comunicación son el principal obstáculo para entablar relaciones positivas y mostrar un desempeño adecuado en las organizaciones (Thorton, 1966).

#### Las reuniones

Para Huerta y Rodríguez (2006), “Las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar el desempeño y fomentar la participación de los empleados, entre otras muchas cosas; pero algunas veces resultan poco efectivas porque son aburridas o no son tomadas con la seriedad que merecen” (p.188). Asimismo, estos autores proponen que los objetivos que se deben de alcanzar en las reuniones deberían:

- Definir objetivos de grupo.
- Intercambiar información.
- Analizar o resolver problemas.
- Mostrar ideas, programas o decisiones.

➤ Motivar a un grupo (p. 190).

Por otra parte, Puchol (2003) menciona los aspectos que influyen en las reuniones y son:

Aspectos influyentes	Definición
La coordinación	El coordinador, moderador o responsable suele ser el convocante de la reunión. Además de eso, es el que conduce, clarifica, hace reflexionar, motiva y dinamiza la reunión.
La comunicación durante las reuniones	Para obtener un buen resultado en una reunión, es absolutamente imprescindible que exista una comunicación fluida entre los asistentes. Vamos a analizar aquellos comportamientos que la favorecen y cuáles la enturbian o dificultan.
Los asistentes	Cada asistente, debido a su personalidad, suele desempeñar un papel en la reunión. Nosotros debemos ser hábiles y ayudarnos de aquellos que van a facilitarnos nuestra labor, como, por ejemplo: el líder, el secretario, el alentador, el experto... También aparecen papeles negativos, como el crítico, el oponente sistemático, el manipulador, el dominador, el pesimista... En estos casos debemos evitar entrar en su juego, utilizando al resto de participantes para que ellos, no nosotros, den el tratamiento adecuado a la persona en cuestión.
El ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación afectiva entre los participantes, que se potencia con una estrecha comunicación.</li> <li>• El entorno físico. Por ejemplo, si hace calor, frío, ruido, interrupciones, etc. También nos referimos con «entorno» a la distribución de las mesas y sillas.</li> <li>• La duración de la sesión, que estará en función de la finalidad de la reunión. Así, una reunión dedicada a repartir tareas no requerirá más de 45 minutos; una de carácter decisorio, alrededor de una hora u hora y media; si es de tipo formativa o informativa no debe exceder de dos horas. En cualquier caso, si supera las dos horas es</li> </ul>

conveniente hacer un descanso mínimo de unos 15 minutos.
--

Tabla N° 5.2: Aspectos que influyen en una reunión

Fuente: Puchol (2003). *El libro de las habilidades directivas*. (pp.31-34)

### La importancia de la comunicación efectiva

En la era de la comunicación moderna, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es el electrónico. Actualmente, el correo electrónico domina los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene la finalidad de mejorar el flujo de información, compartir conocimientos, dar coherencia a la comunicación, elevar la calidad de la retroalimentación y aumentar la velocidad del ciclo de comunicación. Sin embargo, encuestas internacionales indican que la comunicación interpersonal sigue siendo la segunda forma más frecuente de comunicación, aunque la más problemática (Rosen, 1998). En un informe se concluyó que: “La tecnología ha rebasado la habilidad de las personas de manejarla y utilizarla; se ha vuelto parte del problema, no parte de la solución” (Synopsis Communication Consulting of London, 1998). Los problemas de la comunicación electrónica son: 1. Las personas son bombardeadas con un exceso de información, muchas veces con una presentación deficiente, por lo que muestran una menor disposición a abrir todos los mensajes que reciben. 2. Nadie pone en contexto todas esas ráfagas de mensajes, de manera que gran parte de la información carece de significado. 3. La interpretación y el uso efectivo de la información aún dependen de la relación que el receptor tenga con el emisor. La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y del contexto compartido. La tecnología no hace los mensajes más útiles a menos que primero existan buenas relaciones interpersonales, es decir, las relaciones

determinan el significado. Por supuesto, algunas relaciones pueden establecerse por los medios electrónicos, pero las relaciones significativas basadas en la confianza son excepcionales más que comunes. La conclusión de un estudio internacional sobre la comunicación en los centros de trabajo resume la clave para la comunicación efectiva: “Para aprovechar al máximo la comunicación electrónica, es necesario aprender a comunicarse mejor cara a cara” (Rosen, 1998). Con frecuencia, la calidad de la comunicación entre los directivos y sus empleados es muy mala. Esta habilidad podría implicar una amplia gama de actividades, desde la escritura y la conversación, hasta el lenguaje corporal. Aunque las habilidades en cada una de estas actividades son importantes para la mayoría de los directivos, la comunicación interpersonal, es decir, cara a cara, es el principal factor para pronosticar el éxito administrativo. Thorton (1966, p.237) resumió diferentes resultados de la encuesta en la siguiente afirmación: “El problema número uno de un directivo se resume, en una palabra: comunicación”.

Al menos el 80% de las horas de trabajo de un directivo se invierten en la comunicación verbal, de tal forma que no es de sorprender que se haya puesto mucha atención a una gran cantidad de procedimientos para mejorar la comunicación interpersonal.

#### La comunicación de apoyo

No es difícil lograr una comunicación de apoyo (expresar confianza y apertura) cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en

el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación. Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no sólo se transmite un mensaje de manera precisa, sino que la relación entre las dos partes se fortalece e incluso mejora como consecuencia del intercambio. El resultado es una relación interpersonal positiva. Las personas sienten mayor energía y ánimo, aun cuando la información que se comunica sea negativa. La meta de la comunicación de apoyo no es simplemente agradar al otro o presentarse como una buena persona. Tampoco se utiliza únicamente para generar aceptación social.

Los investigadores han encontrado, por ejemplo, que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones registran una productividad más alta, resuelven más rápidamente los problemas, tienen una producción de mejor calidad, y experimentan menos conflictos y menos actividades de rebeldía que los grupos y organizaciones cuyas relaciones son menos positivas. Además, es casi imposible entregar un servicio excelente al cliente sin la comunicación de apoyo. Las habilidades de comunicación de apoyo se requieren para resolver las quejas de los clientes y los malentendidos. Por consiguiente, los directivos no sólo deben ser competentes en el uso de esta clase de comunicación, sino que deben ayudar a sus subalternos a desarrollar también esta aptitud (Peters, 1988).

- I7: Ganar poder e influencia

Bacharach (2005, p.93) menciona que:

La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades



políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte.

#### Una visión equilibrada del poder

No debe sorprendernos que muchas autoridades sostengan que el uso efectivo del poder es el elemento más importante de la administración. Warren Bennis, una autoridad en el tema, mientras investigaba cuáles eran los rasgos esenciales de los líderes efectivos, entrevistó a 90 individuos que fueron señalados por sus colegas como los líderes con mayor influencia en todos los ámbitos de su sociedad. Bennis encontró que estos individuos comparten una importante característica: hacen que los demás se sientan poderosos. Eran líderes porque habían aprendido la forma de construir una base sólida de poder en sus organizaciones o instituciones. Eran influyentes porque utilizaban su poder para ayudar a sus compañeros y subalternos a lograr trabajos excepcionales. Para lograr lo ordinario no se requiere de poder, habilidad o ingenio particular. Sin embargo, sin poder político, resulta difícil hacer lo que es realmente poco común (Bennis y Nanus, 2003).

#### Falta de poder

Gardner señaló que “en este país, al igual que en la mayoría de las democracias, el poder tiene tan mala reputación que muchas personas se convencen de que no desean tener nada que ver con él” (1990). Para estas personas, el poder es un término profano que evoca imágenes de jefes dominantes y vengativos, y de subalternos manipuladores y astutos. Asimismo, Gelman (1985) afirma que tratar de lograr la cooperación de los distintos grupos es una labor infinitamente más difícil que cosechar el dinero del negocio.

## Fuentes de poder

Para Whetten y Cameron (2011), los determinantes del poder se pueden dar por dos medios, el poder personal y el poder del puesto:

Determinantes del poder personal		Determinantes del poder del puesto	
Pericia	Conocimiento o experiencia relevantes para desarrollar la actividad.	Centralidad	Acceso a la información dentro de una red de comunicación.
Atractivo personal	Características deseables asociadas con la amistad.	Flexibilidad	Cantidad de libertad concedida en un puesto.
Esfuerzo	Compromiso de tiempo mayor a lo esperado.	Visibilidad	Grado en el que el desempeño es observado por personas influyentes en la empresa.
Legitimidad	Comportamiento congruente con los valores fundamentales de la organización.	Relevancia	Ajuste entre las actividades asignadas y las prioridades de la compañía.

Tabla N° 5.3: Determinantes del poder

Fuente: Whetten y Cameron (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8va ed.). México: Pearson. (p.288, 294)

Estos mismos autores resaltan la importancia de la influencia y mencionan tres tipos de estrategias para lograrlo, los cuales son:

Estrategias	Método directo	Método indirecto
Castigo: obliga a los demás a hacer lo que usted dice	1. Coerción (amenaza)	2. Intimidación (presión)

Reciprocidad: sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice	3. Negociación (intercambio)	4. Congraciamiento (obligar)
Razón: mostrar a los demás que es razonable hacer lo que usted dice	5. Presentación de hechos (o necesidades)	6. Apelación a valores personales (o metas)

Tabla N° 5.4: Estrategias de influencia

Fuente: Whetten y Cameron (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8va ed.). México: Pearson. (p.298)

- I8: Formación de equipos efectivos

Para Puchol (2003), un equipo de trabajo es “un conjunto de personas que, coordinadas por una de ellas, trabajan con apoyo mutuo y coordinación para lograr un objetivo común”, por otra parte, Huerta y Rodríguez (2006), lo definen cómo:

El conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación en común y con responsabilidad compartida. (p.136)

#### Ventajas de los equipos

No importa si uno es directivo, empleado, estudiante o constructor, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. En otras palabras, los equipos son grupos de individuos que realizan

actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única. Sin embargo, los principios que aquí se analizan para el desempeño, el liderazgo y la participación efectiva son prácticamente los mismos en todos estos escenarios. Por ejemplo, los equipos facultados, los grupos de trabajo autónomos, los equipos semiautónomos, los equipos autodirigidos, los equipos autodeterminados, las tripulaciones, los pelotones, los equipos multifuncionales, los equipos directivos, los círculos de calidad, los equipos de proyectos, las fuerzas de tarea, los equipos virtuales, los grupos de respuesta ante emergencias y los comités son ejemplos de las diversas manifestaciones del trabajo en equipo que se analiza en la literatura académica. Lawler, 1998 señala que es importante en un equipo de trabajo el compartir información con todos los miembros, esto ayudará a que se sientan involucrados e importantes para el equipo. Además, el líder debe de hacer un diagnóstico de la situación y sobre todo aprovechar todas las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas que poseen los individuos que pertenecen a esta, ya que el conjunto sincronizado de fortalezas y competencias puede influir enormemente en el resultado final y esta a su vez puede marcar la diferencia entre un equipo sólido y uno que no lo es. Por último, es crucial señalar que en, para esto es importante que el líder ayude al equipo asegurándose que se expresen diversas opiniones, evitando el pensamiento grupal.

#### Liderando equipos

En los equipos altamente efectivos, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Existe un compromiso y un deseo de pertenencia al equipo. Aun cuando los individuos estén formalmente designados como equipo, si actúan

como tal para obtener crédito exclusivo para sí mismos, para cumplir sus propios objetivos en vez del objetivo del equipo, o para seguir siendo independientes de los demás, entonces no constituyen un verdadero equipo, sin importar el nombre con el que se les designe. Así pues, un reto fundamental consiste en encontrar formas de crear los elementos de un equipo efectivo (interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, energía positiva, aliento mutuo y confianza) cuando los individuos no han tenido un compromiso previo entre ellos o hacia una actividad en común.

Desde luego, un factor importante para la creación de equipos efectivos es el papel del líder. Sin embargo, como señaló Hackman (2003), lo que marca la diferencia no es el estilo del liderazgo. Muchos estilos de liderazgo pueden ser eficaces, y ninguno tiene ventajas específicas sobre los demás. Más bien, son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo.

- I9: Liderar el cambio positivo

La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo. “Buen liderazgo” es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo, desde un aumento en el precio de las acciones y tendencias económicas nacionales a la alza, hasta la felicidad de los empleados. El líder, como chivo expiatorio y héroe, es una imagen que está viva y activa en la sociedad moderna. Sin embargo, en términos más racionales, la mayoría de nosotros reconocemos que hay mucho más detrás del éxito organizacional que el comportamiento del líder, pero también reconocemos que el liderazgo es una de las influencias más importantes para que las empresas logren un buen desempeño

(Cameron y Lavine, 2006). Así mismo, Cameron y Lavine 2006, mencionan que el buen líder comprende que los individuos implicados con su enfoque son más saludables para la empresa. El liderazgo a menudo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro lado, la administración tradicionalmente se ha asociado con el statu quo. Mantener la estabilidad es el trabajo del directivo. Se dice que los líderes se enfocan en establecer dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo; también se dice que los directivos se enfocan en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual. El liderazgo se asocia con el dinamismo, la vivacidad y el carisma; la administración se relaciona con lo predecible, el equilibrio y el control. Por consiguiente, el liderazgo a menudo se define como “hacer lo correcto”, en tanto que la administración suele definirse como “hacer las cosas bien”. Sin embargo, investigaciones recientes aclaran que tales distinciones entre el liderazgo y la administración, que tal vez fueron apropiadas en décadas anteriores, ya no son útiles (Cameron y Lavine, 2006; Quinn, 2000). Por otro lado, Quinn (2000) menciona que aplicar una estrategia de pequeños triunfos produce la misma satisfacción que la de una más grande y sobre todo que en su conjunto es capaz de llevar a la empresa a un mejor nivel de satisfacción laboral, además el líder es capaz de ayudar a activar la energía y/o transmitirla a los demás es un punto importante para mejorar el clima empresarial y así evitar conflictos y se afianzará la lealtad. Los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos administradores. Las organizaciones y los individuos ya no se pueden limitar a mantener el statu quo y a hacer las cosas bien, sin preocuparse al mismo tiempo por hacer lo correcto; tampoco basta con mantener el sistema estable si no se busca el cambio y el mejoramiento, ni con mantener el

desempeño actual sin crear algo nuevo, ni tampoco es suficiente concentrarse en el equilibrio y el control sin enfocarse también en la energía y el carisma. La administración y el liderazgo eficaces, en gran medida, son inseparables. Las habilidades que se requieren para una también se requieren para el otro. Ninguna organización en el ambiente posindustrial y excesivamente turbulento del siglo xxi sobrevivirá sin individuos capaces de proporcionar tanto dirección como liderazgo. Liderar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y supervisar el cumplimiento, si bien son actividades paradójicas, también son requisitos para tener éxito. Los individuos que son directivos eficaces también son líderes eficaces la mayor parte del tiempo. Las habilidades que se necesitan para ser líderes y administradores eficaces son casi idénticas.

Establecer una atmósfera con actitudes positivas

Como el cambio constante es común en todas las organizaciones, la mayoría de los directivos se enfocan casi todo el tiempo en los aspectos negativos o problemáticos del cambio. Un líder que se enfoca en el cambio positivo es poco común y valioso. No todos lo dominan, aunque todos pueden lograrlo. Las personas tienden a poner más atención a los fenómenos negativos que a los positivos, y por una buena razón. Ignorar una amenaza negativa podría costarle la vida; no atender a los acontecimientos negativos es peligroso. Sin embargo, ignorar una experiencia positiva y placentera sólo podría causar arrepentimiento. En consecuencia, los directivos y las organizaciones (constantemente confrontados por problemas, amenazas y obstáculos) tienden a enfocarse mucho más en lo negativo que en lo positivo.

Los directivos deben decidir conscientemente poner atención al lado positivo y próspero del continuum; de lo contrario, las tendencias negativas dominarán sobre las positivas. En otras palabras, liderar un

cambio positivo implica ir en contra de la corriente. No es necesariamente algo natural; requiere de habilidades y práctica.

- I10: Facultamiento y delegación

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Nunca jamás se tendrá un equipo de alto desempeño si no se comparten el liderazgo y el control (Blanchard, 2007). Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo: facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder, facultar es liberar ese poder (Blanchard, 1996). Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia que implica “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigorice y brinde motivación intrínseca a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los empleados realizan sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque exista un sistema de recompensas extrínseco o porque se aplique una técnica de influencia. Sin embargo, facultar a otros podría conducirnos a un dilema. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; también generan productos y servicios de mayor calidad que los empleados sin facultamiento (Greenberger y Stasser, 1991).



Las organizaciones son más eficaces cuando existe una fuerza laboral con facultamiento (Thomas y Velthouse, 1990). Por otro lado, el facultamiento significa ceder el control y permitir que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas. Significa que otros individuos probablemente recibirán el crédito por el éxito. Los directivos con una gran necesidad de poder y control enfrentan un desafío cuando se espera que sacrifiquen sus necesidades para el beneficio de alguien más. Ellos quizá se pregunten: “¿Por qué otros deberían recibir los beneficios cuando yo soy el responsable? ¿Por qué debo permitir que otros ejerzan poder, e incluso facilitar que adquieran más poder, cuando yo naturalmente quiero recibir recompensas y reconocimiento?”. La respuesta es que, aunque facultar a los demás no es ni fácil ni natural (no nacemos sabiendo cómo se hace), no necesariamente implica una gran cantidad de sacrificio personal. Usted no necesita sacrificar las recompensas, el reconocimiento o la eficacia que desea para ser un directivo hábil que confiere poder. Por el contrario, mediante el verdadero facultamiento, los directivos pueden multiplicar su propia eficacia; ellos y sus organizaciones se vuelven más eficientes de lo que serían de otro modo. Sin embargo, para la mayoría de los directivos, el facultamiento es una habilidad que debe desarrollarse y practicarse porque, a pesar de la gran notoriedad del concepto de facultamiento en la bibliografía de amplia circulación, su práctica real es poco frecuente en la administración moderna.

#### Significado del facultamiento

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento

no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento. El facultamiento difiere del mero hecho de otorgar poder a alguien. Al igual que el facultamiento, el poder connota la capacidad de hacer cosas. Pero el poder y el facultamiento no son lo mismo. Sin embargo, aunque uno puede otorgar poder a alguien más, uno mismo debe aceptar el facultamiento. Usted no puede darme la facultad; sólo puede propiciar las circunstancias para que yo me faculte a mí mismo.

La adquisición del poder se basa en diversos factores personales y en ciertos atributos del puesto. En cada caso, es necesario que los demás reconozcan el poder, sigan el liderazgo y acepten la influencia para que tenga poder. La fuente subyacente de su poder son las demás personas. Por ejemplo, es probable que usted tenga poder porque cuenta con más recursos o apoyo político que otros. De esta forma, si uno recompensa a otros, adquiere *poder de recompensa*; de manera alternativa, si uno tiene la capacidad de penalizar o sancionar a los demás como resultado de la propia fuerza o apoyo, entonces adquiere *poder de coacción*. Es probable que el título o el puesto otorguen poder sobre otros, es decir, *poder legítimo*. El *poder experto* reside en quien tiene más conocimientos e información que los demás. O bien, se adquiere *poder de referencia* cuando se tiene una personalidad atractiva o carismática.

#### Delegación del trabajo

El facultamiento es más necesario cuando otras personas deben participar en el cumplimiento del trabajo. Desde luego, si un individuo realiza una actividad por su cuenta, el hecho de saber cómo facultar a los demás es totalmente irrelevante. Por otro lado, es imposible que los directivos realicen todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una empresa, por lo que el trabajo y la responsabilidad para llevarlo

a cabo deben delegarse en otras personas. Por lo tanto, todos los directivos necesitan facultar a sus empleados para poder realizar las actividades de la organización. Sin la delegación y el facultamiento correspondiente, ninguna organización o directivo podría disfrutar de éxito a largo plazo. La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos. En esta sección estudiaremos la naturaleza de la delegación, así como las formas en que la delegación se puede realizar de manera más eficaz.

La delegación por lo general se refiere a la asignación de una actividad, y se enfoca en el trabajo. Por otro lado, el facultamiento podría incluir actividades no relacionadas con el trabajo, emociones y relaciones. Se vincula con la forma en que las personas piensan acerca de sí mismas. Anteriormente comentamos las formas en las que los directivos podrían incidir en la sensación de facultamiento de los individuos. Ahora analizaremos las formas en las que los directivos pueden cumplir con el trabajo de manera eficaz mediante la delegación con facultamiento. Comenzaremos señalando que, aunque generalmente los directivos practican la delegación, no siempre lo hacen de manera competente. De hecho, uno de los grandes maestros de la administración, Urwick (1944, p. 51), afirmó que “la falta de valor para delegar adecuadamente, y del conocimiento sobre cómo realizarla, es una de las causas más comunes de fracaso en las organizaciones”.

## 5.5. HIPÓTESIS

Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## 5.6. OBJETIVOS

- General

Determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017.

- Específicos

- Conocer las características de las habilidades personales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017
- Conocer las características de las habilidades interpersonales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017
- Conocer las características de las habilidades grupales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017

## 6. METODOLOGÍA

En esta sección, se pretende desglosar los pasos seguidos durante todo el proceso de investigación, así como las técnicas instrumentadas utilizadas para recopilar, presentar y analizar los datos; de esta manera se ofrece al lector y a futuras investigaciones las bondades y dificultades de estilo metodológico seleccionado. Partiendo de esto, a continuación, se presentan las decisiones adoptadas en lo que respecta al tipo y diseño de investigación, en correspondencia a los objetivos planteados.

### 6.1. Tipo y Diseño de Investigación

Varios autores clasifican a las investigaciones en básica y aplicada tales como Moreno (1987), Vaughn (1990) y Salkind (1999). Para estos autores una investigación básica tiene como único objetivo adquirir más conocimientos, no tiene en mente la preocupación por la aplicación práctica que puedan tener los resultados de su estudio, por otra parte, la aplicada tiene su objetivo principal la aplicación de los descubrimientos, es decir su propósito es corroborar la teoría de manera directa, en un campo concreto de aplicación. Aunque es necesario aclarar que casi todas las investigaciones básicas tarde o temprano conducen a alguna aplicación valiosa a largo plazo, por tal motivo, existe una relación estrecha entre estas dos. Esto indica que la presente investigación hecha por el autor es de tipo básica.

Asimismo, Carrasco (2009), plantea que las investigaciones se clasifican según el diseño en:

Tipo de Diseño	Diseños Generales	Diseños Específicos
1) Experimental, Se refiere a una investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (posibles causas), para analizar las consecuencias que la	1.1) Preexperimentales, Son aquellas investigaciones en la que su grado de control es mínimo y no cumplen con los requisitos de un verdadero experimento.	<b>1.1.1)</b> Estudio de caso con una sola medición, Consiste en la aplicación de un estímulo o tratamiento a un grupo y después realizar una medición en una o más variables, para observar cuál es el nivel de efectos en estas variables. <b>1.1.2)</b> Diseño de preprueba-posprueba con una sola medición, Consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento

<p>manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.</p>	<p>1.2) Experimentos Puros, Son aquellos que reúnen los dos requisitos para lograr el control y la validez interna: (a) Grupos de comparación (manipulación de la variable independiente o varias independientes y auténticas). (b) Equivalencia de los grupos (pueden abarcar una o más variables independientes y una o más dependientes, y utilizar pre pruebas o pospruebas)</p>	<p>experimental, para luego administrar el tratamiento y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.</p> <p><b>1.2.1)</b> Posprueba únicamente y grupo de control, Se considera para la investigación dos grupos, a uno se le aplica el tratamiento experimental (grupo experimental) y al otro no (grupo de control).</p> <p><b>1.2.2)</b> Preprueba-posprueba y grupo de control, Se nota la presencia de la preprueba aplicada al grupo experimental y al de control. El tratamiento experimental se aplica sólo al grupo experimental al que se le ha asignado los sujetos aleatoriamente, luego a ambos grupos se le aplica o administra las posprueba.</p>
	<p>1.3) Cuasi-experimentales, Son aquellos que no asignan al azar los sujetos que no forman parte del grupo de control y experimental, ni son emparejados, puestos que los grupos de trabajo ya están tomados; es decir, ya existen previamente al experimento.</p>	<p><b>1.3.1)</b> Posprueba únicamente y grupos intactos, Presenta dos grupos, uno recibe el estímulo experimental y el otro no. La posprueba se administra con el propósito de medir los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.</p> <p><b>1.3.2)</b> Preprueba-posprueba y grupos intactos (uno de ellos de control), Se diferencia muy poco del anterior, sólo que a los grupos se les asigna preprueba, para determinar el grado de equivalencia inicial de los grupos.</p> <p><b>1.3.3)</b> De series cronológicas, Con un solo grupo o con múltiples grupos.</p>
<p>2) No Experimental, Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de</p>	<p>2.1) Transeccionales o Transversales, Este diseño de utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado</p>	<p>2.1.1) Descriptivos, Se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo.</p> <p>2.1.2) Explicativos, causales, Sirven para determinar y conocer las causas, factores o variables que generan</p>

<p>control, ni mucho menos experimental. Amaízan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de la ocurrencia.</p>	<p>del tiempo.</p>	<p>situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social. Explica los hechos y fenómenos en cuanto a sus causas y consecuencias.</p>
<p>2.2) Diseños</p>	<p>Longitudinales, Son aquellos que el investigador emplea para conocer los hechos y fenómenos de la realidad, ya sea en su esencia individual o en su relación a través del tiempo, pudiendo ser dos, tres o más años.</p>	<p><b>2.1.3)</b> Correlacionales, Permiten al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.</p> <p><b>2.2.1)</b> De tendencia o tendencia, Analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones), dentro de alguna población engeneral.</p> <p><b>2.2.2)</b> De evolución de grupos, Se emplean para observar y evaluar cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos determinados, formados por criterios de edad, sexo, raza, etc.</p> <p><b>2.2.3)</b> De panel, Se diferencia de los anteriores, únicamente en que en la medición continuada a través del tiempo se toma como muestra los mismos sujetos o personas de los grupos o poblaciones.</p>

Tabla N° 6.1: Diseño de investigación

Fuente: Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos. Pps.60-75.

Revisando las definiciones, la investigación hecha es de diseño no experimental de corte transversal – descriptivo. En lo que se refiere al nivel de investigación, o cómo define Hernández, Fernández y Baptista (2010), el alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, según la tabla siguiente:

Nivel de investigación	Definición
Exploratorio	Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay quías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.
Descriptivo	Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.
Correlacional	Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Es decir, Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Y su utilidad es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.
Explicativo	Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Tabla N° 6.2: Nivel de investigación

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación científica (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

De esta manera, la investigación fue del tipo descriptiva, porque el propósito era el determinar cómo se desarrollan las habilidades directivas.



## 6.2. Población y muestra

Carrasco (2009), menciona que la población “es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237). De igual manera, Corbetta (2007), define a la población como “un conjunto de N unidades, que constituyen el objeto de un estudio; donde N es el tamaño de la población” (p. 274). Por tal motivo la población estuvo conformada por el director y los docentes del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” de la ciudad de Caraz.

Palella y Martins (2010), mencionan que cuando la población es pequeña no es necesario sacar ninguna muestra, puesto que, estudiarlos a todos no implicaría en costos o complejidad para el acopio de datos. Esto indica que, para la investigación, que cuenta una población de solo 6 personas, no fue necesario utilizar ningún método de muestreo.

## 6.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para realizar este trabajo de investigación se construyó un instrumento de recolección de datos creado por la autora de la investigación: una guía de entrevista. Cabrera y Espín (1986, p.229) hacen un intento por agrupar todos los factores que recoge la entrevista y la definen como una: "Comunicación entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos". Asimismo, Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado.

- El instrumento (anexo 03): Entrevista aplicada al director y a los docentes, la cual recoge primeramente datos demográficos y que cuenta con 30 ítems agrupados en los 10 indicadores propuestos en la matriz de operacionalización de las variables (Anexo 02), estos fueron elaborados con categoría de respuesta cerrada con una escala de Likert de 5 puntos.

### Técnicas de Análisis

Los datos obtenidos, no son capaces de dar las respuestas buscadas, al menos que se sean interpretados. Es por esta razón, que una vez que son recolectados, codificados y organizados, es necesario proceder a analizarlos, de manera tal de explicar y contrastar con las teorías propuestas.

Por medio de la estadística descriptiva, y el uso del programa de Ms. Excel, se explican los resultados que se obtienen en el instrumento.

## 7. RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos a los miembros de la familia estudiada en forma de tablas y gráficos, empleados para el análisis de la información. De esta manera se presentará una descripción de las características socio demográfico de la población que es objeto la investigación. Además, se presentan y se interpretan los resultados que se obtuvieron por la variable y dimensiones para cada tipo de muestra.

### 7.1 Descripción de la población

Tabla N° 7.1.1: Sexo de la población

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Masculino	5	83.3%	83.3%
Femenino	1	16.7%	100%
TOTAL	6	100%	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

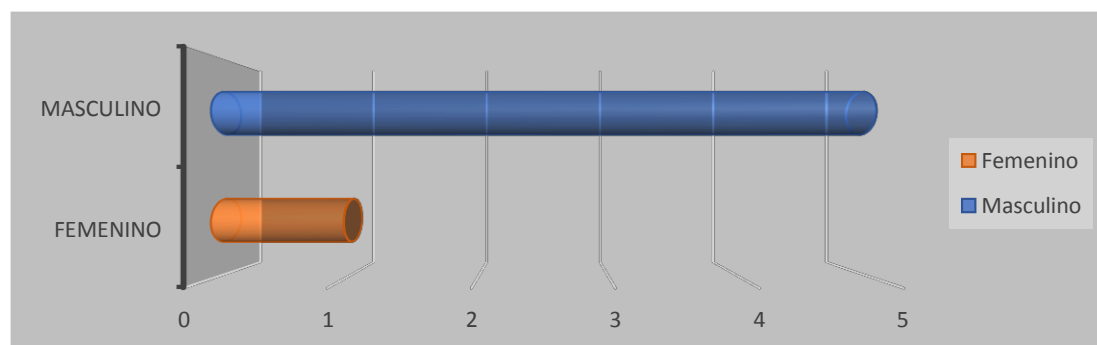


Gráfico N° 7.1.1: Sexo de la población

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

El gráfico N° 7.1.1 describe la distribución según el sexo de la población. Se estudió un total de 6 personas, de los cuales 5 son docentes y 1 es el director de la Institución. De sexo masculino son 6 personas: 4 docentes y el director. De sexo femenino, solamente es una docente.

Tabla N° 7.1.2: Edad de la población

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
De 18 a 25	2	33.3%	33.3%
De 26 a 33	2	33.3%	66.6%
De 34 a 39	1	16.7%	83.3%
De 40 a 50	0	0%	83.3%
De 50 a más	1	16.7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

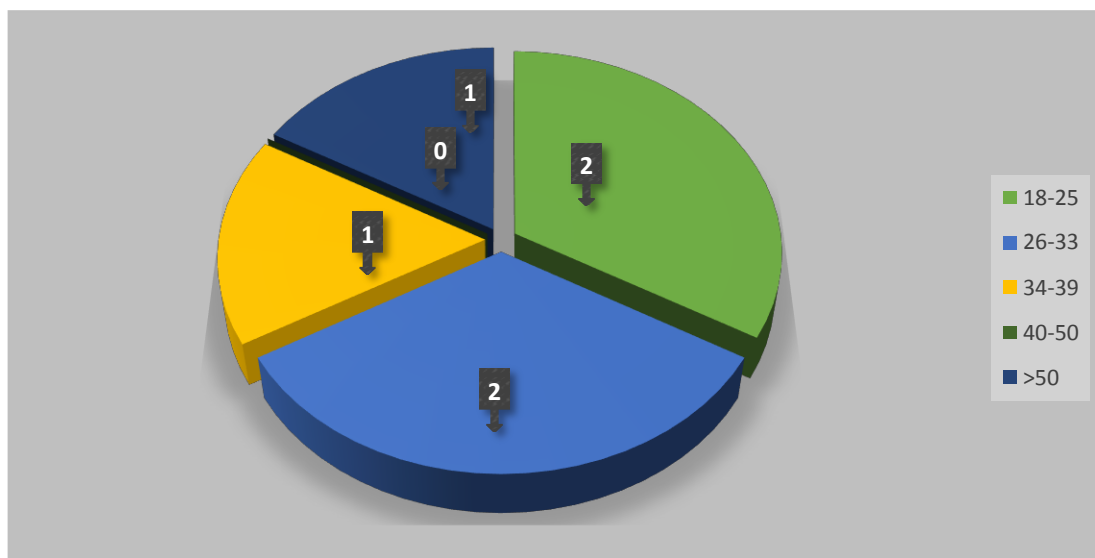


Gráfico N° 7.1.2: Edad de la población

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

Las edades de la población, están presentadas en este gráfico, el cual se distribuyó en intervalos:

- De 18 a 25: 2 docentes.
- De 26 a 33: 2 docentes.
- De 34 a 39: El director.
- De 40 a 50: Ninguno.
- De 50 a más: 1 docente.

Tabla N° 7.1.3: Grado de formación

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Técnico Superior Incompleto	0	0%	0%
Técnico Superior Completo	0	0%	0%
Universitario Incompleto	0	0%	0%
Universitario Completo	3	50%	50%
Pedagógico y otros	3	50%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

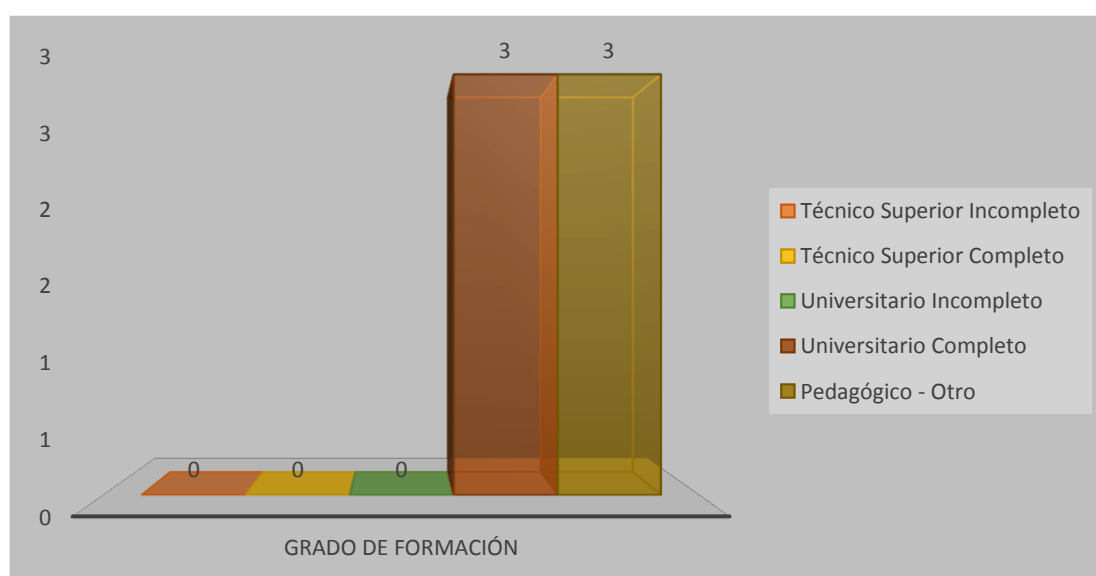


Gráfico N° 7.1.3: Grado de formación

Fuente: Guía de entrevistas.

Elaboración: Propia

El grado de formación de los docentes y el director se representa en el gráfico anterior:

- Técnico Superior Incompleto: Ningún docente.
- Técnico Superior Completo: Ningún docente.
- Universitario Incompleto: Ningún docente.
- Universitario Completo: 3 docentes.
- Pedagógico y otros: 2 docentes y el director.

## 7.2 Presentación de los resultados

### Solución creativa de problemas

1. A la pregunta: Cuando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?

Tabla N° 7.2.1: Expresión clara de problemas

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	6	100%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

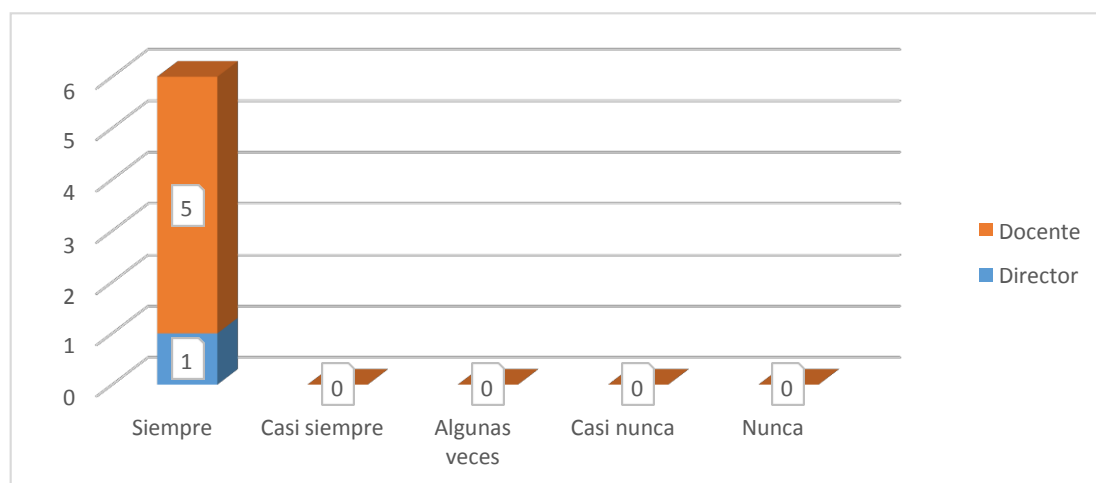


Gráfico N° 7.2.1: Expresión clara de problemas

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.1 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “SIEMPRE” el director expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido.

2. A la pregunta: ¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?

Tabla N° 7.2.2: Soluciones alternativas

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	6	100%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

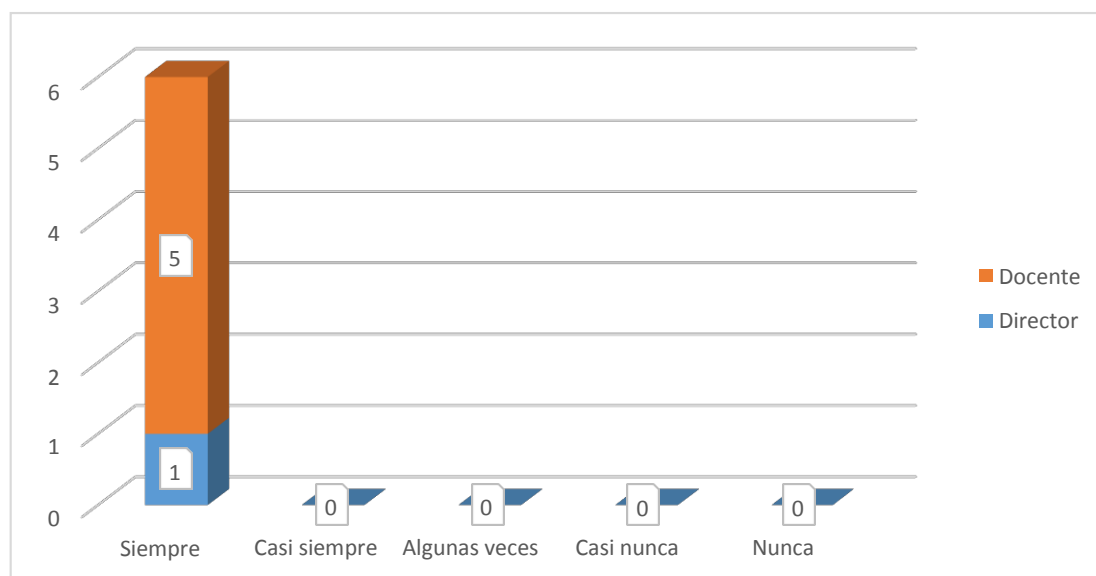


Gráfico N° 7.2.2: Soluciones alternativas

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.2 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “SIEMPRE” el director genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solo una solución evidente.

3. A la pregunta: Cuando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?

Tabla N° 7.2.3: Naturaleza del problema

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	6	100%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

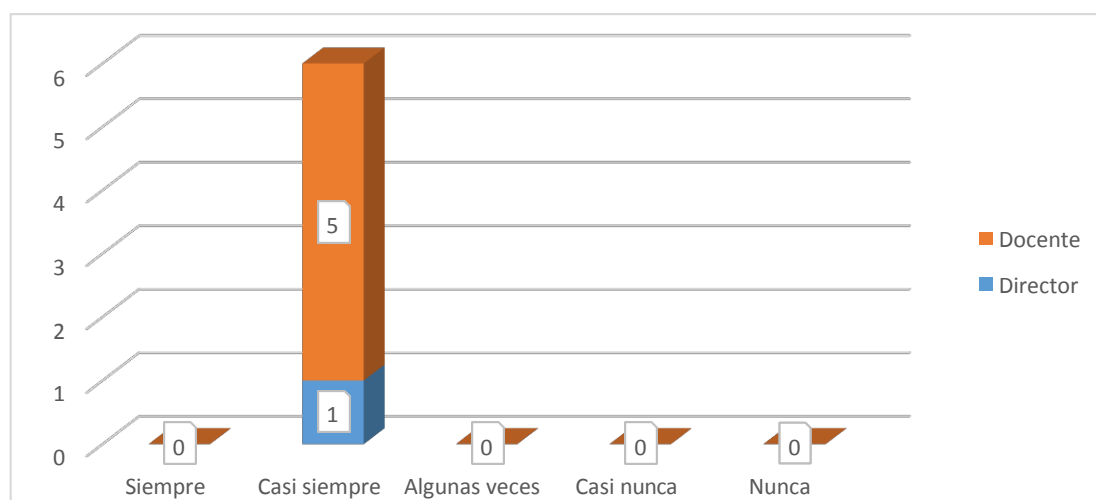


Gráfico N° 7.2.3: Naturaleza del problema

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.3 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director agiliza su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de cómo resolverlo.



## Manejo del estrés

4. A la pregunta: Cuando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?

Tabla N° 7.2.4: Técnicas de relajación

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	4	66.7%	66.7%
Casi siempre	2	33.3%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

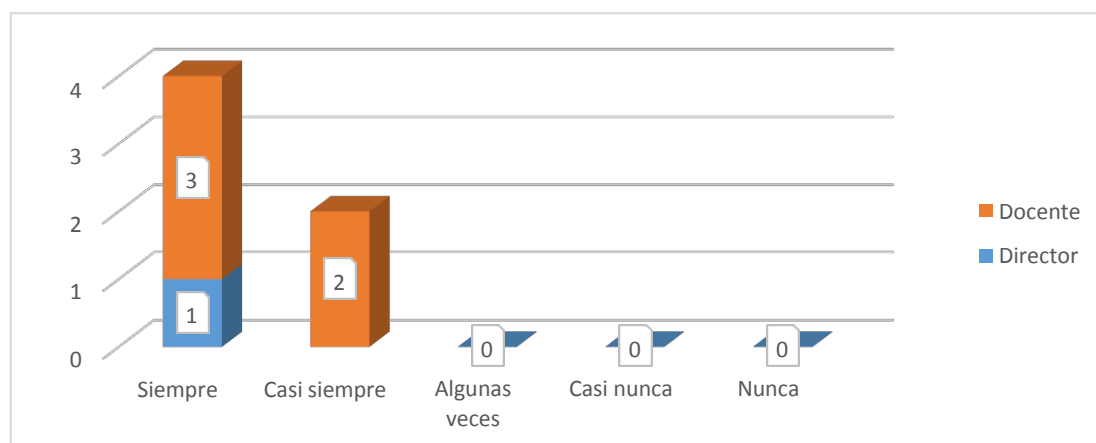


Gráfico N° 7.2.4: Técnicas de relajación

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.4 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “SIEMPRE” el director practica técnicas de relajación (respiración profunda y relajación muscular) y 2 docentes (33.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE”.

5. A la pregunta: ¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?

Tabla N° 7.2.5: Administración del tiempo

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	4	66.7%	83.4%
Alguna veces	1	16.7%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

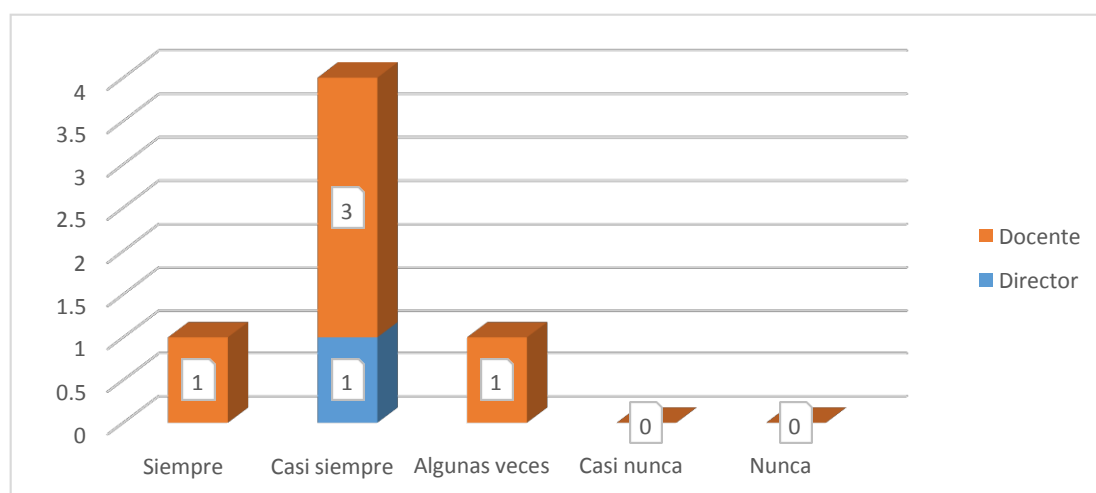


Gráfico N° 7.2.5: Administración del tiempo

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.5 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo, 1 docente (16.7%) respondió que “SIEMPRE” y otro docente (16.7%) respondió que “ALGUNAS VECES”.

6. A la pregunta: ¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?

Tabla N° 7.2.6: 20% que produce el 80%

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	4	66.7%	66.7%
Casi siempre	2	33.3%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

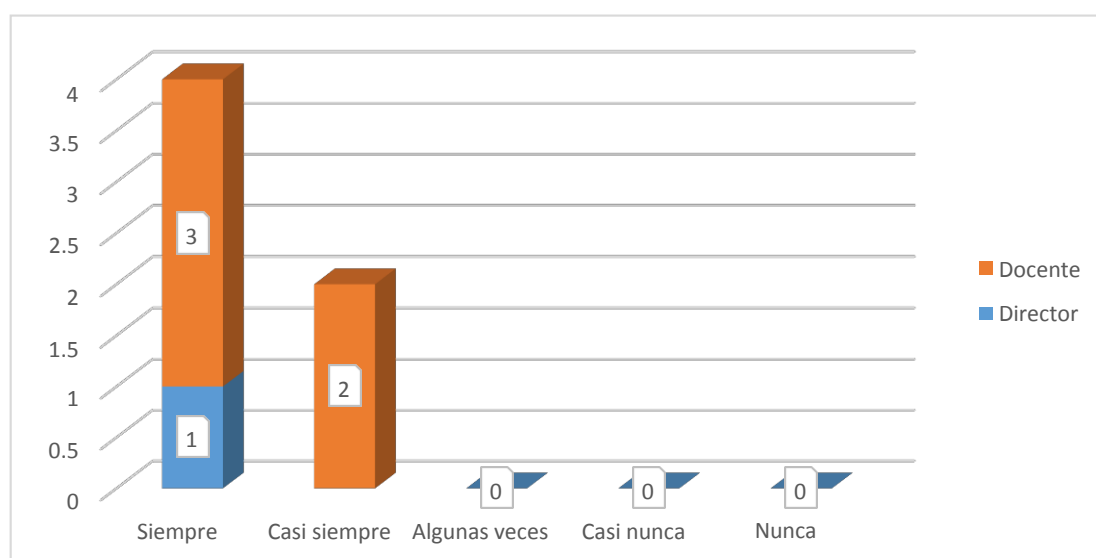


Gráfico N° 7.2.6: 20% que produce el 80%

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.6 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “SIEMPRE” el director identifica el 20% de sus tareas que producen el 80% de los resultados y 2 docentes (33.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE”.

## Desarrollo del autoconocimiento

7. A la pregunta: ¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?

Tabla N° 7.2.7: Fortalezas y debilidades

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	3	50%	83.3%
Alguna veces	1	16.7%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

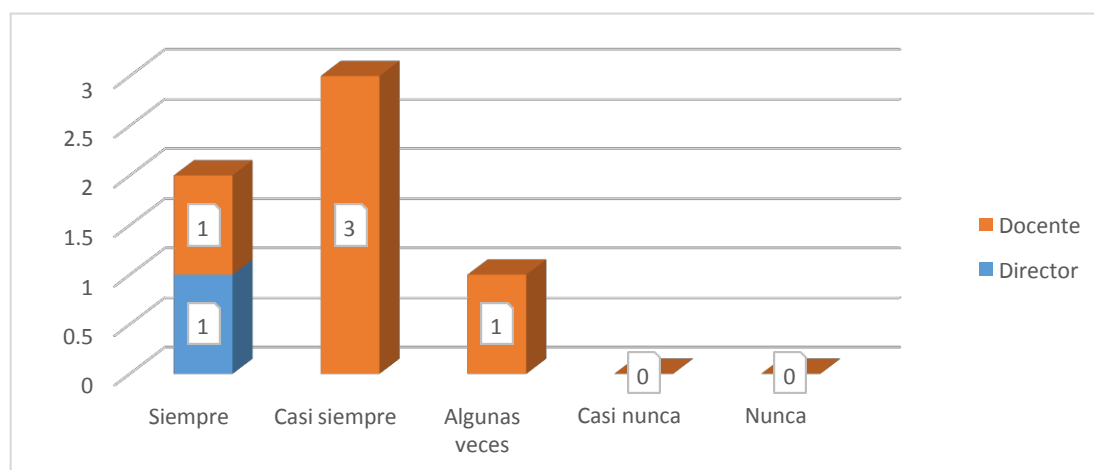


Gráfico N° 7.2.7: Fortalezas y debilidades

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.7 se puede apreciar el director y un docente (33.3%) respondieron que “SIEMPRE” el director solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades para su mejoramiento personal, 3 docentes (50%) respondieron que “CASI SIEMPRE” y un docente (16.7%) respondió que “ALGUNAS VECES”.

8. A la pregunta: ¿Cuándo recibe de otros la retroalimentación negativa acerca de usted/él, se molesta y se pone a la defensiva?

Tabla N° 7.2.8: Retroalimentación negativa

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	0	0%	0%
Alguna veces	0	0%	0%
Casi nunca	2	33.3%	33.3%
Nunca	4	66.7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

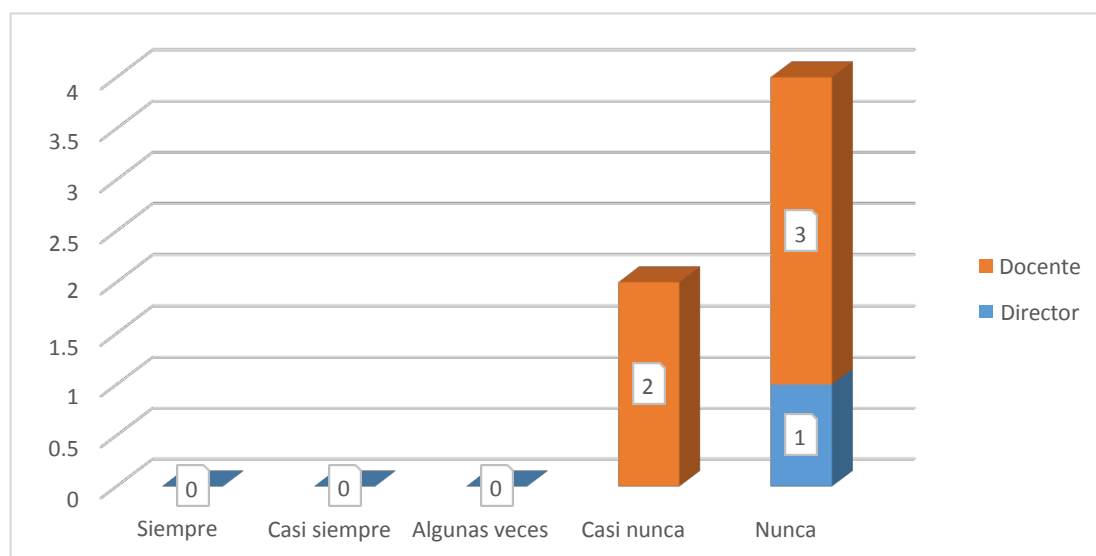


Gráfico N° 7.2.8: Retroalimentación negativa

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.8 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “NUNCA” el director se molesta y se pone a la defensiva cuándo recibe de otros la retroalimentación negativa y 2 (33.3%) docentes respondieron que “CASI NUNCA”.

9. A la pregunta: ¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?

Tabla N° 7.2.9: Madurez emocional

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	3	50%	50%
Alguna veces	3	50%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

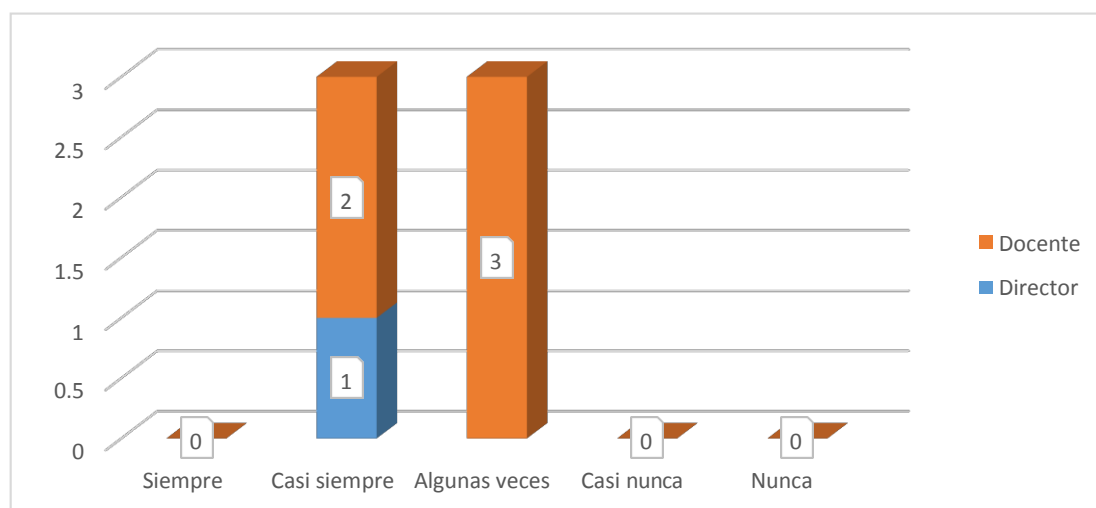


Gráfico N° 7.2.9: Madurez emocional

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.9 se puede apreciar que el director y dos docentes entrevistados (50%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director conoce muy bien lo que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad y 3 docentes (50%) respondieron que “ALGUNAS VECES”.

## Manejo de conflictos

10. A la pregunta: ¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?

Tabla N° 7.2.10: Descripción del problema

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	5	83.3%	83.3%
Alguna veces	1	16.7%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

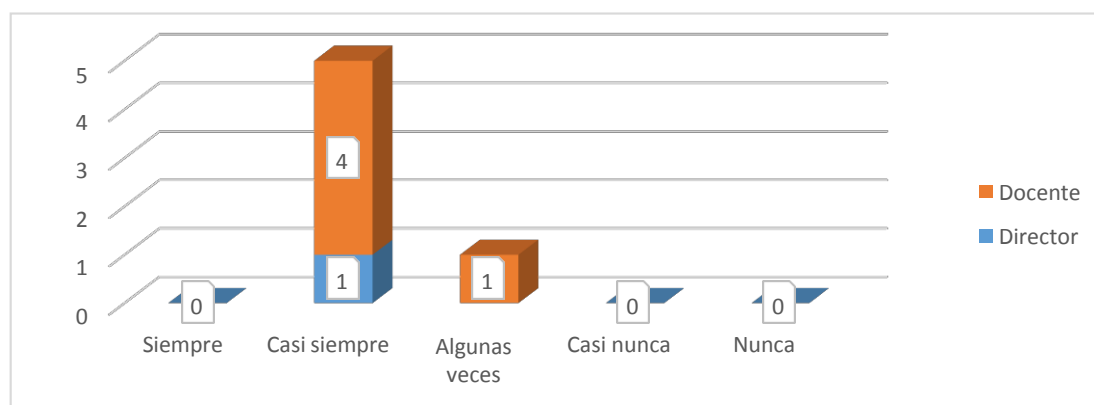


Gráfico N° 7.2.10: Descripción del problema

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.10 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencia y sentimientos al respecto y solo 1 docente (16.7%) respondió “ALGUNAS VECES”.

**11.** A la pregunta: ¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?

Tabla N° 7.2.11: Interacción bidireccional

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	1	16.7%	16.7%
Alguna veces	5	83.3%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

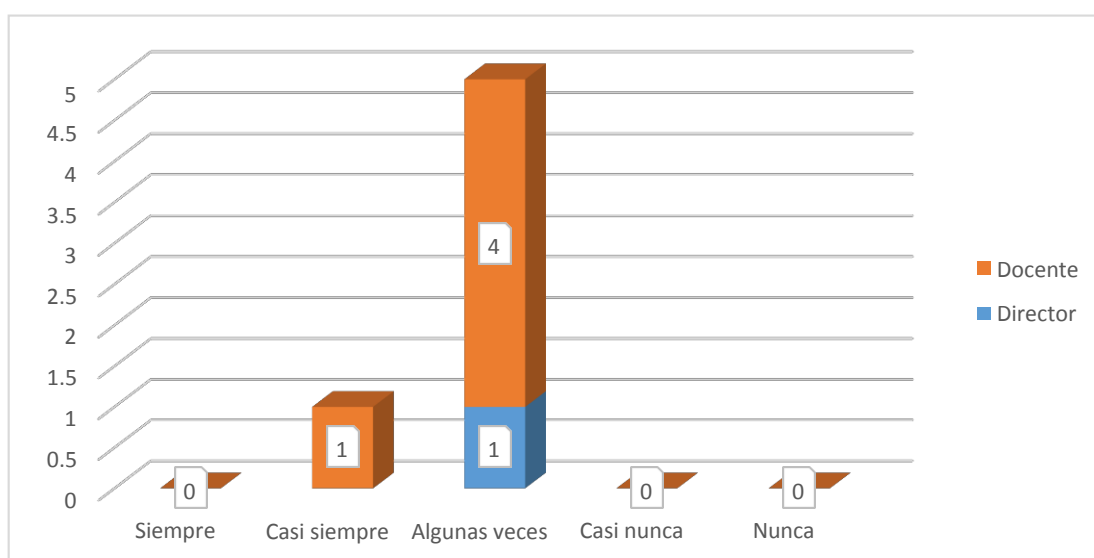


Gráfico N° 7.2.11: Interacción bidireccional

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.11 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “ALGUNAS VECES” el director estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas y solo 1 docente (16.7%) respondió que “CASI SIEMPRE”.



12. A la pregunta: Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?

Tabla N° 7.2.12: Áreas comunes de acuerdo

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	0	0%	16.7%
Alguna veces	2	33.3%	50%
Casi nunca	3	50%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

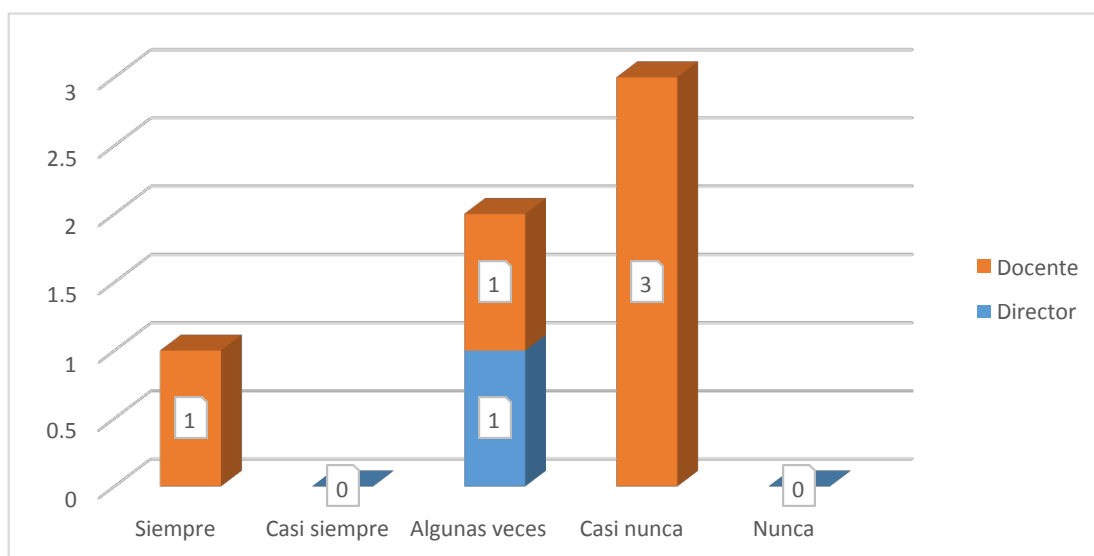


Gráfico N° 7.2.12: Áreas comunes de acuerdo

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.12 se puede apreciar que el director y 1 docente entrevistado (33.3%) respondieron que “ALGUNAS VECES” el director busca áreas comunes de acuerdo cuando alguien se queja de algo que ha hecho, 3 docentes (50%) respondieron que “CASI NUNCA” y 1 docente (16.7%) respondió “SIEMPRE”.

## Motivación de los empleados

- 13.** A la pregunta: Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?

Tabla N° 7.2.13: Recompensas vinculadas al desempeño

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	6	100%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.



Gráfico N° 7.2.13: Recompensas vinculadas al desempeño

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.13 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que SIEMPRE el director se asegura que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño.

14. A la pregunta: ¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?

Tabla N° 7.2.14: Metas de desempeño

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	5	83.3%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

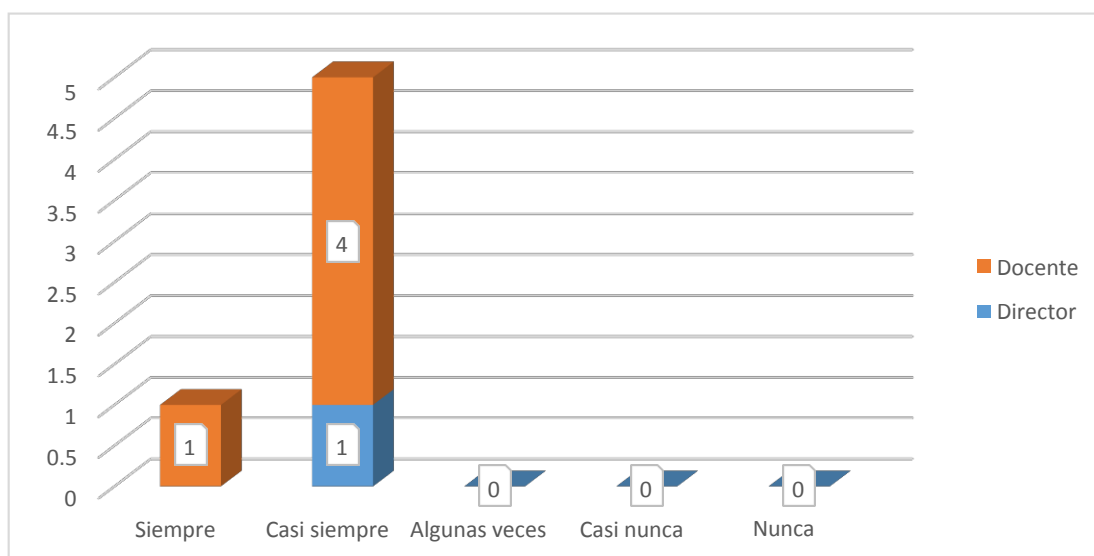


Gráfico N° 7.2.14: Metas de desempeño

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.14 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada, y solo 1 docente (16.7%) respondió “SIEMPRE”

15. A la pregunta: ¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?

Tabla N° 7.2.15: Combinación de actividades

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

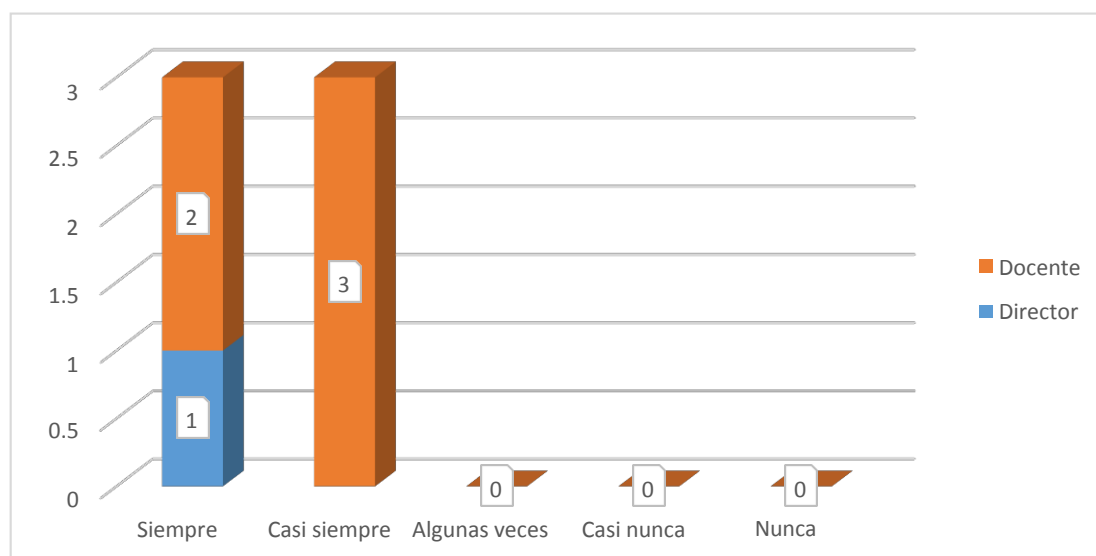


Gráfico N° 7.2.15: Combinación de actividades

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.15 se puede apreciar que el director y 2 docentes entrevistados (50%) respondieron que SIEMPRE el director combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades y 3 docentes (50%) respondieron “CASI SIEMPRE”.

## Comunicación de apoyo

- 16.** A la pregunta: ¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted?

Tabla N° 7.2.16: Reuniones privadas

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	5	83.3%	83.3%
Alguna veces	1	16.7%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

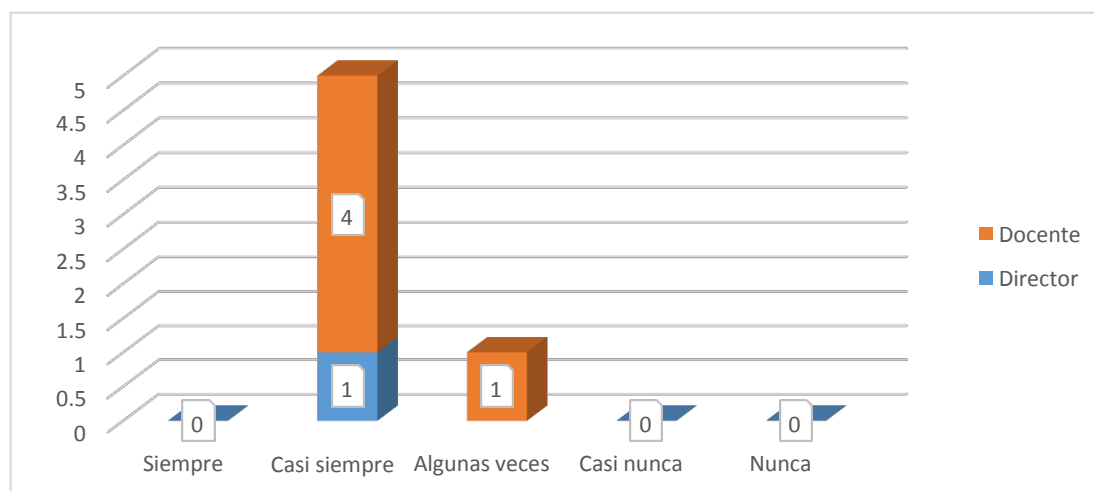


Gráfico N° 7.2.16: Reuniones privadas

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.16 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con él, y sólo 1 docente (16.7%) respondió “ALGUNAS VECES”.

17. A la pregunta: ¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos?

Tabla N° 7.2.17: Refuerzo de autoestima

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	16.7%	16.7%
Casi siempre	5	83.3%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

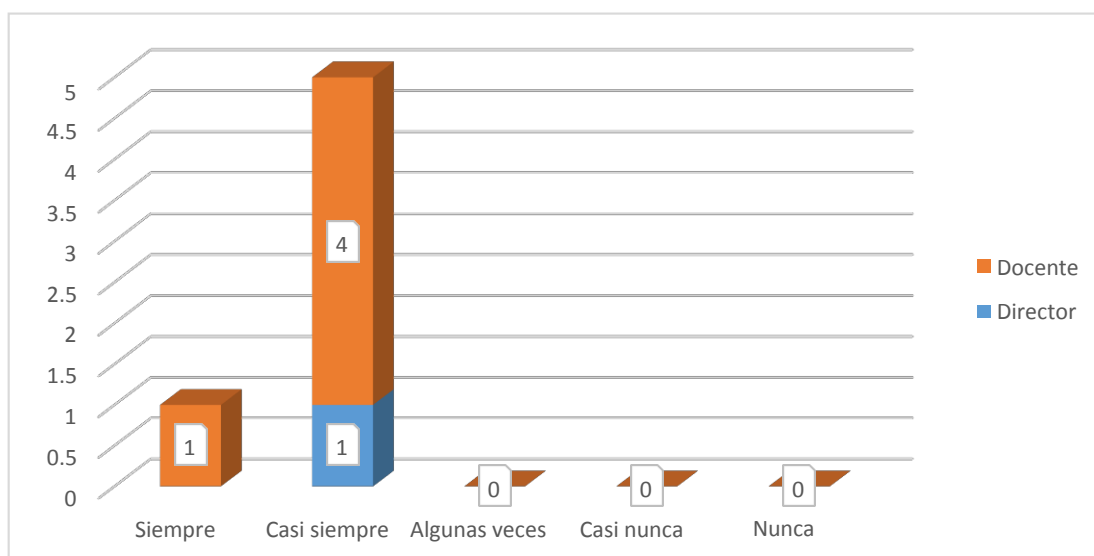


Gráfico N° 7.2.17: Refuerzo de autoestima

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.17 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica y solo 1 docente (16.7%) respondió “SIEMPRE”.

18. A la pregunta: ¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?

Tabla N° 7.2.18: Hablar condescendentemente

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	0	0%	0%
Alguna vez	1	16.7%	16.7%
Casi nunca	1	16.7%	33.4%
Nunca	4	66.7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

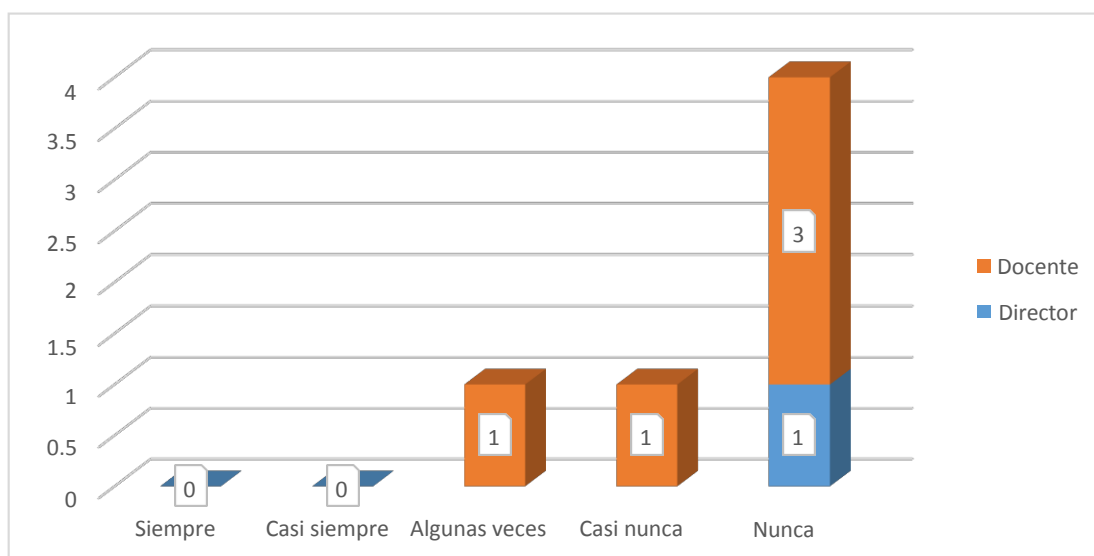


Gráfico N° 7.2.18: Hablar condescendentemente

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.18 se puede apreciar que el director y 3 docentes (66.7%) entrevistados respondieron que “NUNCA” el director habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que él, 1 docente respondió (16.7%) “CASI NUNCA” y otro docente (16.7%) “ALGUNAS VECES”.

Ganar poder e influencia

19. A la pregunta: ¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?

Tabla N° 7.2.19: Iniciativa en el trabajo

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

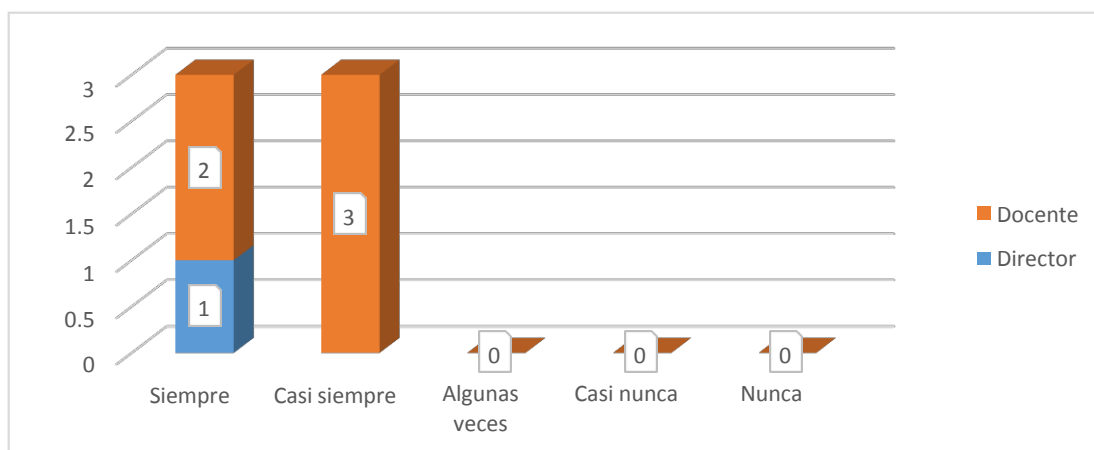


Gráfico N° 7.2.19: Iniciativa en el trabajo

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.19 se puede apreciar que el director y 2 docentes entrevistados (50%) respondieron que “SIEMPRE” el director hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo y 3 docentes (50%) respondieron “CASI SIEMPRE”.



20. A la pregunta: ¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?

Tabla N° 7.2.20: Trabajar acorde a la misión

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	6	100%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTEP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

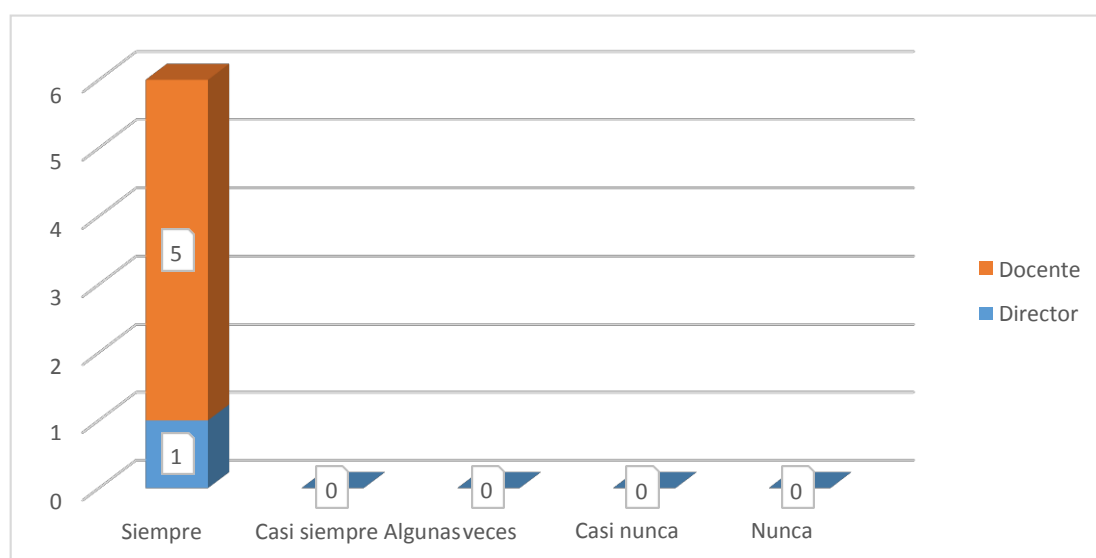


Gráfico N° 7.2.20: Trabajar acorde a la misión

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTEP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.20 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “SIEMPRE” el director mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa.

21. A la pregunta: ¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?

Tabla N° 7.2.21: Amabilidad y honestidad

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

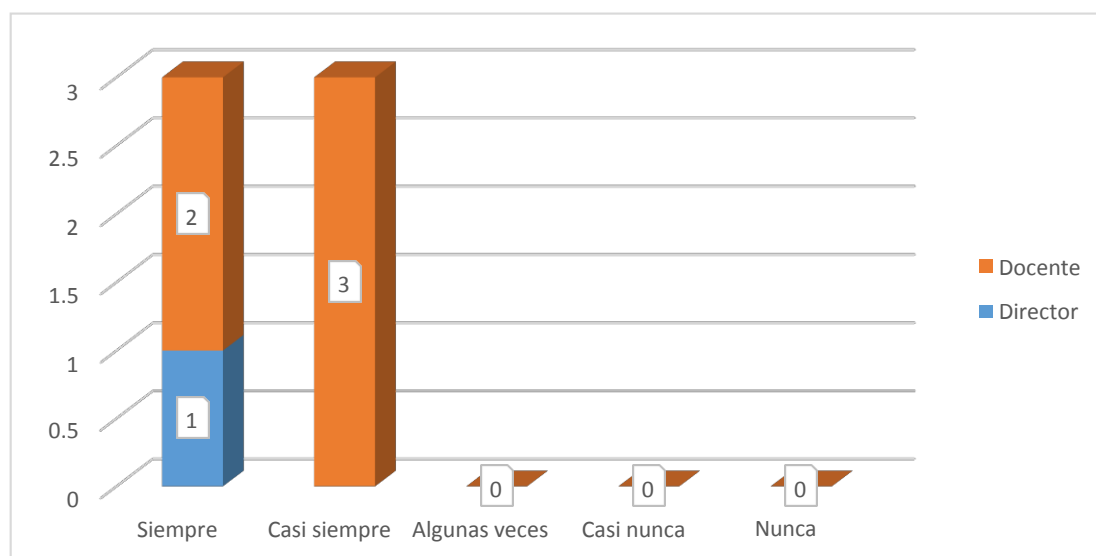


Gráfico N° 7.2.21: Amabilidad y honestidad

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.21 se puede apreciar que el director y 2 docentes entrevistados (50%) respondieron que “SIEMPRE” el director demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja y 3 docentes (50%) respondieron “CASI SIEMPRE”.

## Formación de equipos efectivos

**22.** A la pregunta: ¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?

Tabla N° 7.2.22: Compartir información

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	4	66.7%	66.7%
Alguna vez	2	33.3%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

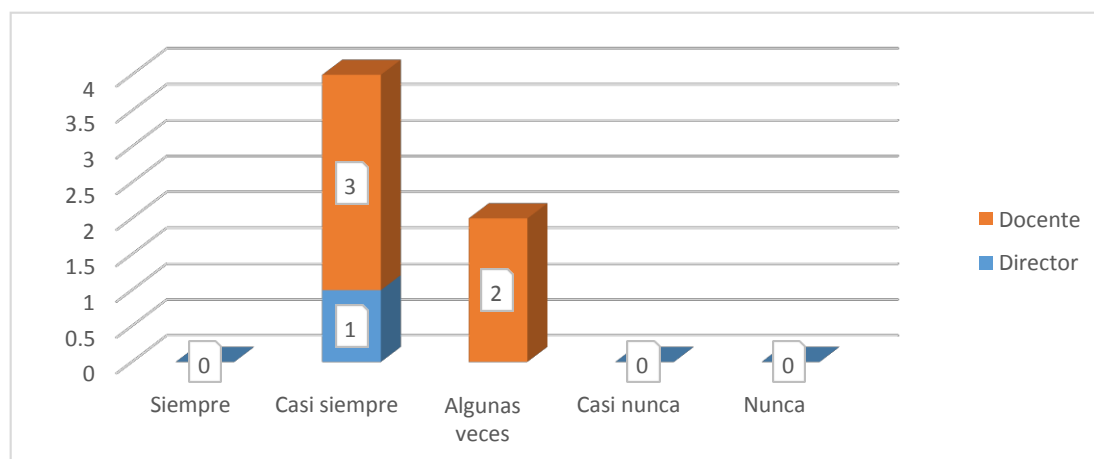


Gráfico N° 7.2.22: Compartir información

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.22 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación y 2 docentes (33.3%) respondieron “ALGUNAS VECES”.

23. A la pregunta: ¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?

Tabla N° 7.2.23: Aprovechar competencias y fortalezas

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	6	100%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

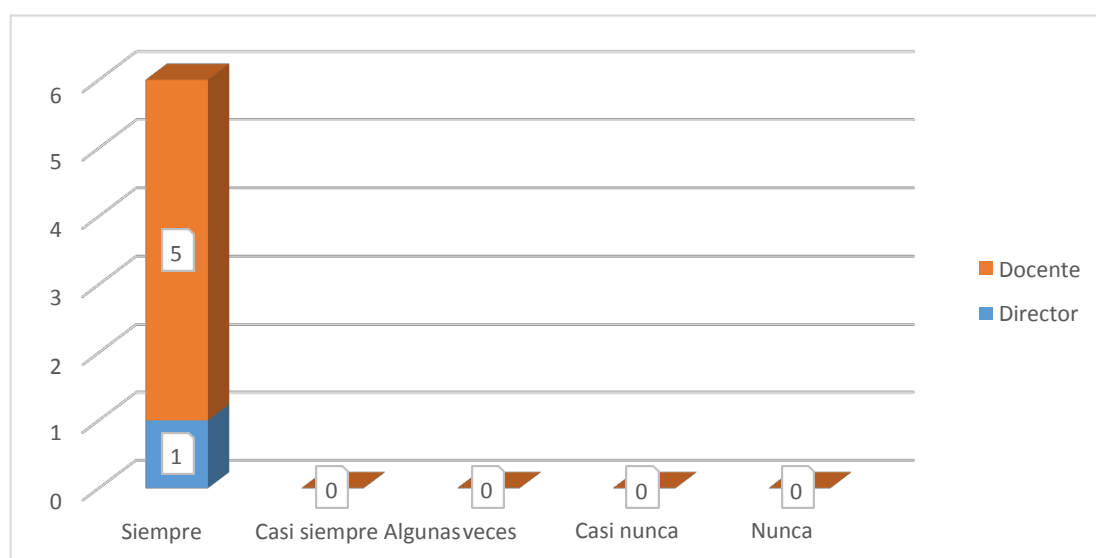


Gráfico N° 7.2.23: Aprovechar competencias y fortalezas

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.23 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “SIEMPRE” el director es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales.

24. A la pregunta: ¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?

Tabla N° 7.2.24: Diversificación de opiniones

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	6	100%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

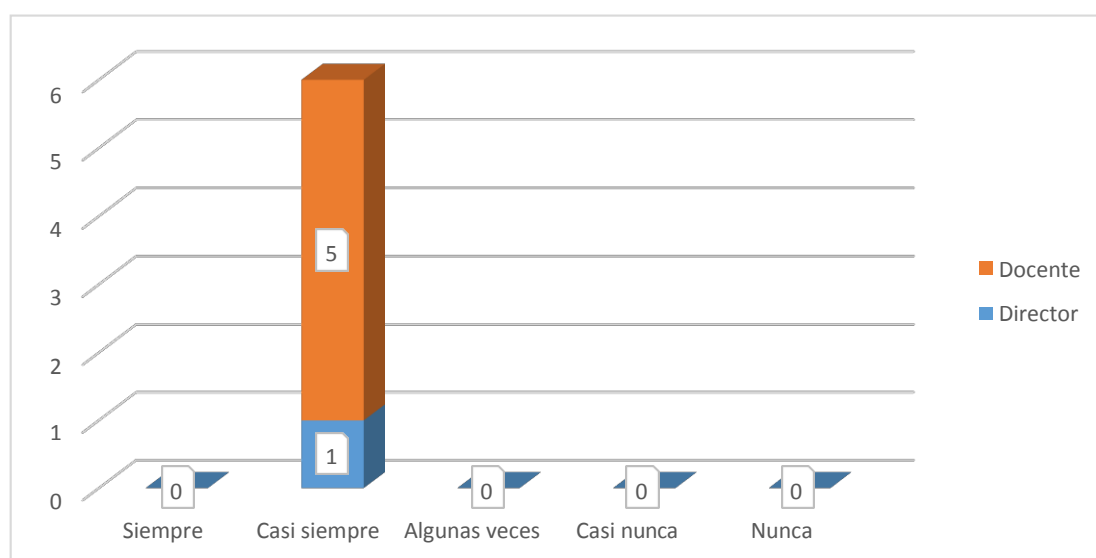


Gráfico N° 7.2.24: Diversificación de opiniones

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.24 se puede apreciar que tanto el director como los docentes entrevistados (100%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones.

## Liderar el cambio positivo

25. A la pregunta: ¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?

Tabla N° 7.2.25: Visión de cambio positivo

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	4	66.7%	66.7%
Alguna veces	2	33.3%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

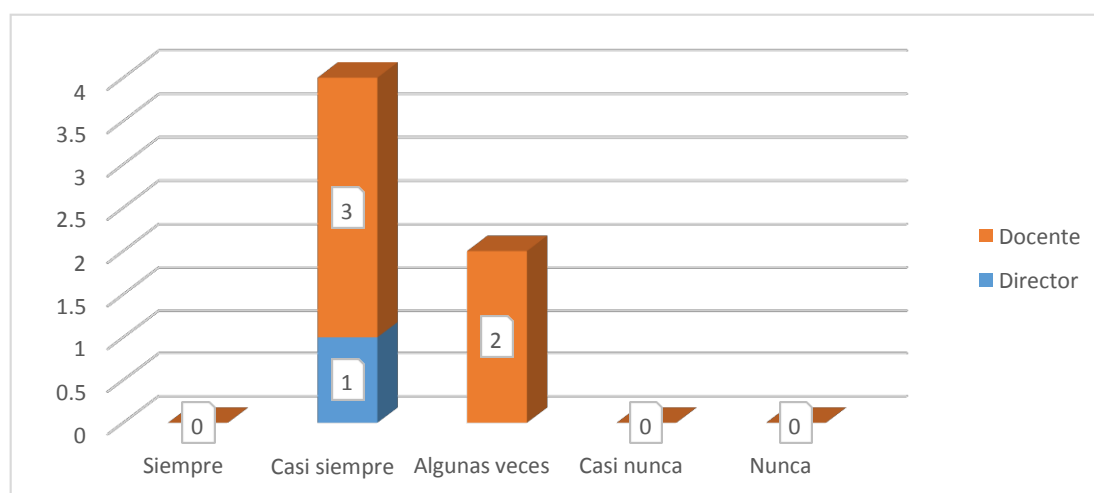


Gráfico N° 7.2.25: Visión de cambio positivo

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.25 se puede apreciar que el director y 3 docentes entrevistados (66.7%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo y 2 docentes (33.3%) respondieron “ALGUNAS VECES”.

26. A la pregunta: ¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?

Tabla N° 7.2.26: Estrategia en iniciativas de cambio

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	5	83.3%	83.3%
Casi siempre	1	16.7%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.



Gráfico N° 7.2.26: Estrategia en iniciativas de cambio

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.26 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “SIEMPRE” el director aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio y solo 1 docente (16.7%) respondió “CASI SIEMPRE”.

27. A la pregunta: ¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?

Tabla N° 7.2.27: Trasmistir y activar energía

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

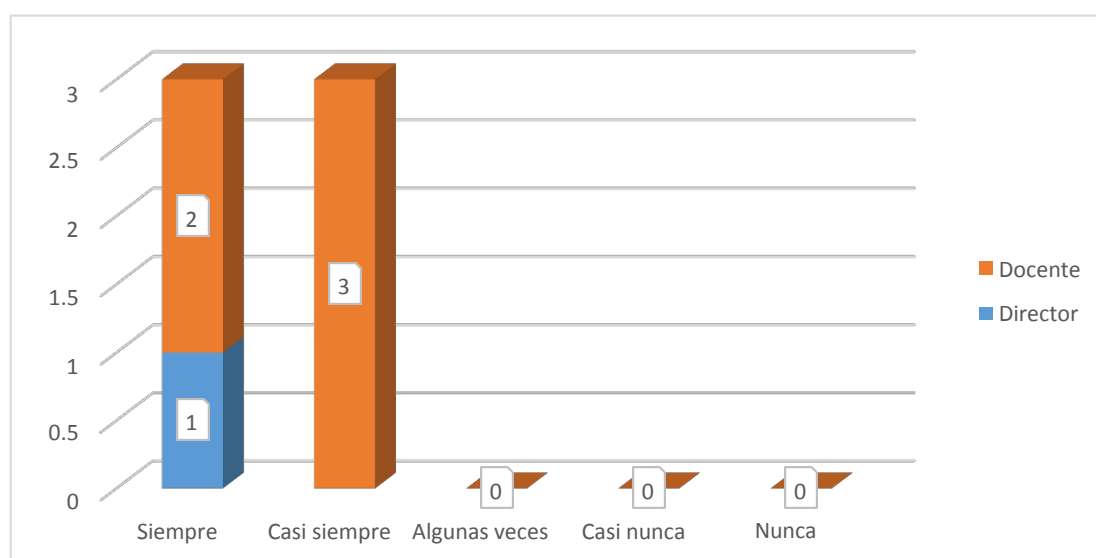


Gráfico N° 7.2.27: Trasmistir y activar energía

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.27 se puede apreciar que el director y 2 docentes entrevistados (50%) respondieron que “SIEMPRE” el director transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal y 3 docentes (50%) respondieron “CASI SIEMPRE”.



## Facultamiento y delegación

28. A la pregunta: ¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?

Tabla N° 7.2.28: Identificar personas modelo

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	2	33.3%	33.3%
Casi siempre	4	66.7%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

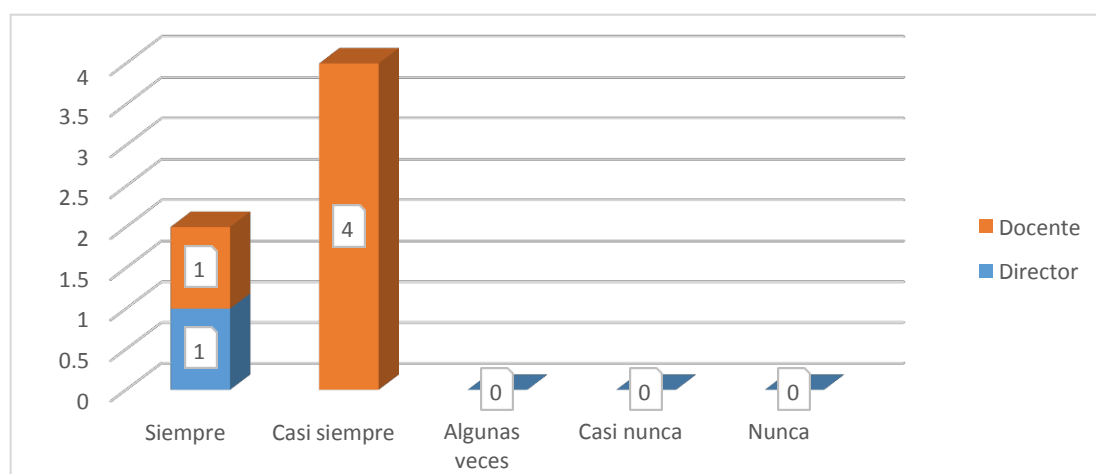


Gráfico N° 7.2.28: Identificar personas modelo

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.28 se puede apreciar que el director y 1 docente entrevistado (33.3%) respondieron que “SIEMPRE” el director identifica a personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir y 4 docentes (66.7%) respondieron “CASI SIEMPRE”.

29. A la pregunta: ¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?

Tabla N° 7.2.29: Incrementar la participación

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	16.7%	16.67%
Casi siempre	5	83.3%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

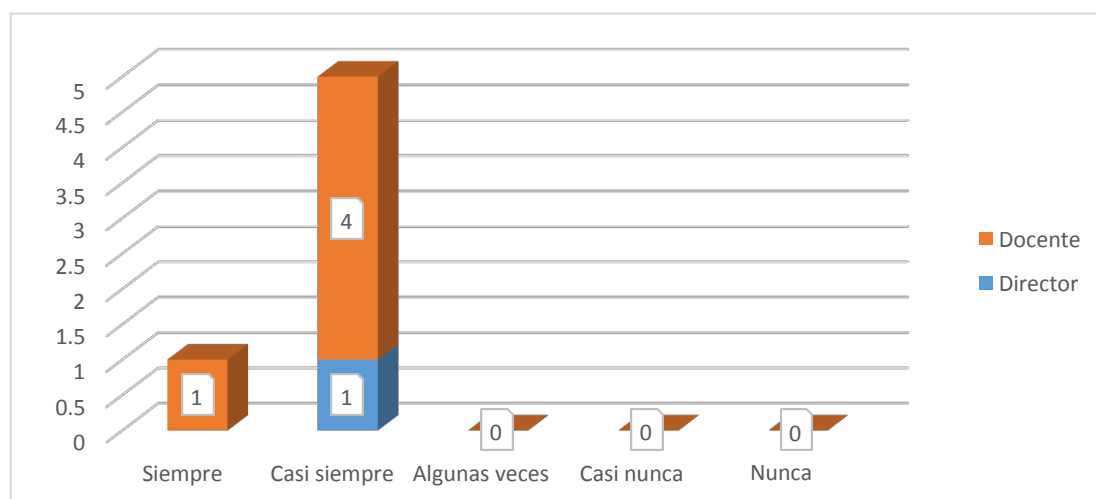


Gráfico N° 7.2.29: Incrementar la participación

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.29 se puede apreciar que el director y 4 docentes entrevistados (83.3%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación y solo 1 docente (16.7%) respondió “SIEMPRE”.

30. A la pregunta: ¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?

Tabla N° 7.2.30: Balance entre autoridad y responsabilidad

ALTERNATIVAS	FI	%	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	3	50%	50%
Casi siempre	3	50%	100%
Alguna veces	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

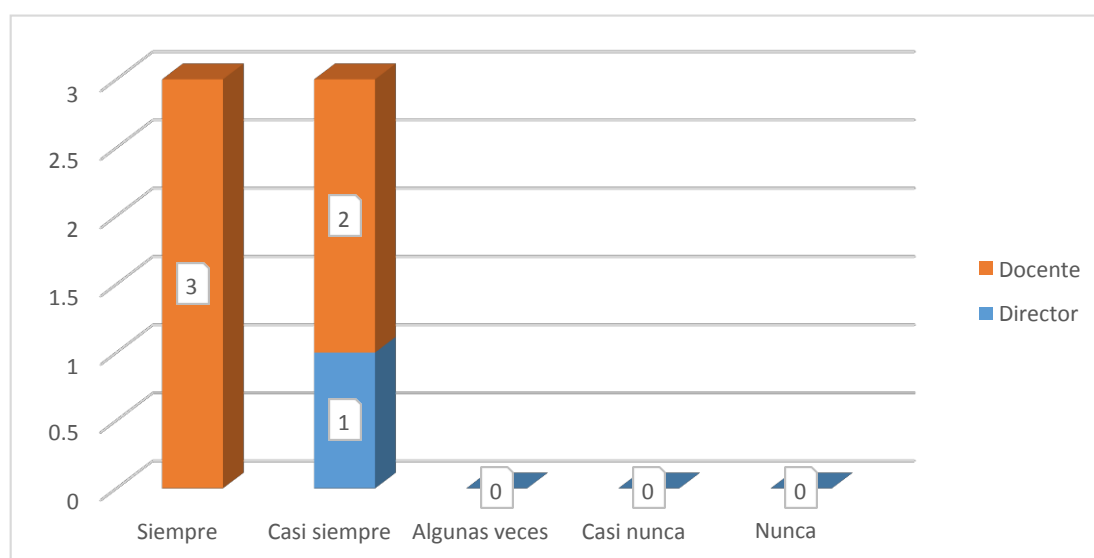


Gráfico N° 7.2.30: Balance entre autoridad y responsabilidad

Fuente: Entrevista al director y docentes del ISTP “Compus System’s”

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7.2.30 se puede apreciar que el director y 2 docentes entrevistados (50%) respondieron que “CASI SIEMPRE” el director se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados y 3 docentes (50%) respondieron “SIEMPRE”.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Una vez realizado el estudio e indagado en el campo de investigación sobre el tema de habilidades directivas en la ISTP “Compus System’s”, éste capítulo estará dedicado a la presentación de los análisis obtenidos contrastados con los antecedentes y teorías presentados en la investigación:

Análisis y discusión de los resultados para conocer las características de las habilidades personales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz.

1. Respecto a la Solución creativa de problemas, un 100% de encuestados respondieron que “Siempre” el director expresa claramente los problemas (tabla N° 7.2.1), también un 100% de encuestados que respondieron “Siempre” el director genera más de una solución alternativa a los problemas (tabla N° 7.2.2) y por último un 100% respondieron que “Casi siempre” el director agiliza su pensamiento al hacer preguntas acerca de la naturaleza del problema (tabla N° 7.2.3). Según los resultados, el director de la institución tiene muy bien desarrollado esta habilidad, pues se manifiesta en su buena formulación y manejo de habilidades conceptuales relacionadas con el razonamiento, diagnóstico de situaciones que le permite generar alternativas para dar soluciones creativas a los problemas. Para Sternberg (1999), “gran parte de las investigaciones destacan una relación positiva entre la solución creativa de los problemas y las organizaciones de éxito”. Por tal motivo, la solución creativa de los problemas es una habilidad que posee el directivo, además este se puede reforzar generando más soluciones creativas, pues es el indicador con un porcentaje de aceptación menor que los demás. Para ello es importante conocer todos los factores que intervienen en el problema y buscar diferentes alternativas, intercalando siempre pensamientos lógicos y creativos por igual.
2. En cuanto al Manejo del estrés, un 66.7% de entrevistados respondieron que “Siempre” el director practica varias técnicas de relajación (tabla N° 7.2.4), además un 66.7% respondieron que el director “Casi siempre” utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo (tabla N° 7.2.5), por último se puede

observar que un 66.7% de entrevistados respondió que el director “Siempre” identifica el 20% de las tareas que producen el 80% de los resultados (tabla N° 7.2.6). Según los resultados obtenidos mediante la entrevista, se puede inferir que el director aún no tiene desarrollado esta habilidad completamente, pues no arrojó buenos resultados en los ítems estudiados, y su mayor debilidad es el de no administrar eficazmente su tiempo, lo cual, como directivo, es parte fundamental de sus funciones. Sobre el manejo del estrés, Le Scaff y Bertan (2000) definen el estrés como “una reacción de adaptación al cambio. Dicha reacción adaptativa ayuda al cuerpo a sobrevivir generando una adaptación a las modificaciones del entorno. Sin embargo, la cuestión es saber en qué momento el estrés se vuelve perjudicial para nuestra adaptación”. De esta manera se puede deducir que el control del estrés es parte imprescindible en las actividades dentro de la institución, especialmente en la administración del tiempo y las funciones de cada individuo y los resultados demuestran que el directivo debería de mejorar un poco más esta habilidad, para ello es importante la organización y distribución del tiempo según la importancia de estos.

3. Referente al Desarrollo del autoconocimiento, un 50% respondieron que el director “Casi siempre” solicita información a otros acerca de sus fortalezas y debilidades (tabla N° 7.2.7), asimismo un 66.7% revelaron que “Nunca” el director se pone a la defensiva cuando recibe retroalimentación negativa (tabla N° 7.2.8) y por último se puede observar que un 50% respondieron “Casi siempre” y otro 50% respondieron “Algunas veces” a la pregunta de si el director conoce muy bien lo que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad (tabla N° 7.2.9). Analizando los resultados obtenidos en la investigación, se puede indicar que esta habilidad es la que menos tiene desarrollada en relación a las habilidades personales, especialmente en el ámbito de solicitar información respecto a uno mismo, pues en muchas ocasiones, a una persona no le gusta que le digan en que está fallando. Para Brouwer (1964) “una autoevaluación consiste en sentar las bases para una introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento, y para una autoevaluación completa es preferible el solicitar información a las personas del entorno laboral”. Como se puede

observar, es necesario realizar una autoevaluación periódica, y más importante aún, saber qué hacer con dicha información para mejorar la madurez emocional en el trabajo, esto se verá reflejado en el comportamiento cotidiano y generará confianza en los trabajadores de la institución. Por lo tanto, el directivo del ISTP “Compus System’s” debe de centrarse a mejorar esta habilidad notablemente.

Análisis y discusión de los resultados para conocer las características de las habilidades interpersonales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz.

4. Respecto al Manejo de conflictos, un 83.3% respondieron que director “Casi siempre” describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento, consecuencias y sentimientos (tabla N° 7.2.10), igualmente un 83.3% de entrevistados respondió que “Algunas veces” el director estimula la interacción bidireccional al hacer preguntas (tabla N° 7.2.11) y finalmente un 50% respondieron “Casi nunca” a la pregunta de si el director buscaba áreas comunes de acuerdo si alguien se quejaba de algo que ha hecho (tabla N° 7.2.12). De esta manera se percibe que el director aún tiene dificultades para manejar los conflictos organizacionales, pues no es capaz de generar interacción bidireccional ni áreas de acuerdo entre los adversarios, generando de esta manera, un clima institucional negativo, lo cual puede afectar en la productividad laboral. Ander-Egg citado por Fuquen (2003) mencionan que “el conflicto se puede definir “cómo un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario”. Así pues, controlar los conflictos institucionales debe ser trabajo de todos los días del directivo para generar un buen clima en la institución, para lo cual es importante apoyarse con diferentes herramientas como por ejemplo las reuniones privadas y llegar a un consenso entre las partes involucradas en el conflicto.
5. En cuanto a la Motivación de los empleados, un 100% respondieron que el director “Siempre” se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño (tabla N° 7.2.13), además un 83.3% de los entrevistados

reveló que “Casi siempre” el director ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada (tabla N° 7.2.14) y por último se puede observar que un 50% respondieron “Siempre” y otro 50% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director combina o alterna las actividades para que las personas puedan aplicar habilidades diferentes (tabla N° 7.2.15). Esta habilidad aún falta desarrollarse a toda su plenitud, especialmente en combinar las actividades para que no sean tan monótonas y fatigantes, pues el cansancio mental es causante de muchas enfermedades como el síndrome de Burnout, y esto a su vez afecta tanto en el rendimiento personal como laboral. Puchol (2003) define la motivación como la “fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades”, además recomienda que “lo mejor es siempre que un plan remunere el rendimiento proporcionando mayores recompensas en función de niveles escalonados de desempeño y esto es denominado vínculo Desempeño-Recompensa”. De esta manera, según los resultados obtenidos, es necesario que el directivo incentive la motivación personal de los trabajadores, para esto es imprescindible preparar un plan institucional el cual incluya los objetivos que se desea alcanzar, tanto de manera institucional como personal (desglose de objetivos), pues esto favorecerá a ambas partes.

6. Referente a la Comunicación de apoyo, un 83.3% de entrevistados respondió que el director “Casi siempre” sostiene reuniones privadas habituales con las personas que trabajan con él (tabla N° 7.2.16), asimismo un 83.3% revelaron que “Casi siempre” el director refuerza la autoestima y valía personal cuando se comunica con los demás (tabla N° 7.2.17) y por último se puede observar que un 66.7% respondieron “Nunca” a la pregunta de si el director habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o información que él (tabla N° 7.2.18). De esta manera, se puede observar que el directivo, aunque no en su máxima capacidad, tiene desarrollado esta habilidad, y tal como se mencionó en la habilidad del manejo de conflictos, las reuniones privadas pueden constituir una herramienta eficaz para comunicar toda clase de información, y en

éstas en las que se debe de reforzar los problemas que se originan en la institución. Baena citado por Bonifaz (2012) señala que “La comunicación es la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer”. Bajo esta premisa, para Huerta y Rodríguez (2006) “las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar el desempeño y fomentar la participación de los empleados, entre otras muchas cosas; pero algunas veces resultan poco efectivas porque son aburridas o no son tomadas con la seriedad que merecen”. Además del alto nivel que posee el directivo del ISTP “Compus System’s” para realizar las reuniones de trabajo, es necesario complementarlo y reforzarlo al mejorar la autoestima de los trabajadores, comunicando de manera exitosa los principales objetivos y su respectivo progreso, al mismo tiempo en que se propone líneas de acción para cumplirlos.

7. Respecto a Ganar poder e influencia, un 50% de los entrevistados respondió “Siempre” y otro 50% respondió “Casi siempre” sobre si el director hacía un mayor esfuerzo y tomaba más iniciativa de lo que se esperaba en su trabajo (tabla N° 7.2.19), además un 100% de entrevistados respondieron el director “Siempre” mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa (tabla N° 7.2.20) y por último se puede observar que un 50% respondieron “Siempre” y otro 50% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director demostraba amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja (tabla N° 7.2.21). Relacionando los resultados obtenidos en la entrevista, esta habilidad interpersonal la tiene desarrollada el directivo en un porcentaje aceptable, pues mediante sus acciones e iniciativas, genera poder influenciador en el personal que está a su cargo, especialmente al enfocarse en la misión de la empresa y partir de allí para alcanzar todos los objetivos propuestos. Whetten y Cameron (2011), mencionan que “los determinantes del poder se pueden dar por dos medios: el personal y del puesto”, además señalan que “una vez que se consiga poder se debe de convertir en influencia mediante el uso de alguna de las estrategias que plantean: castigo, reciprocidad o razón”. De tal manera, se puede inferir según los



resultados, que el directivo es capaz de ganar poder y de generar cierta influencia en el personal que tiene a su cargo, pero que, aun así, esta habilidad no está desarrollada en su totalidad, para esto, se puede apoyar en diferentes herramientas, especialmente, las que tienen que ver con la práctica de los valores institucionales y dando mayor énfasis a la iniciativa, y premiar a los que siguen sus ideales.

Análisis y discusión de los resultados para conocer las características de las habilidades grupales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz.

8. En cuanto a la Formación de equipos efectivos, un 66.7% muestra que el director “Casi siempre” comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación (tabla N° 7.2.22), además un 100% de los entrevistados respondió que “Siempre” el director es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales (tabla N° 7.2.23) y por último se puede observar que un 100% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones (tabla N° 7.2.24). Respecto a esta habilidad, el directivo presentó resultados favorables, pues su punto fuerte es la de aprovechar fortalezas individuales y grupales para el logro de los objetivos planteados, y en base a eso, se preocupa por fomentar las distintas opiniones que pueden tenerlos integrantes de los grupos de trabajo con la finalidad de ser más eficientes en las actividades que se plantean. Lawler (1998) menciona que “un buen equipo de trabajo es en el cual se comparte la información para que los miembros de esta se sientan más involucrados e importantes para el equipo”, además este autor explica que “un buen líder siempre aprovecha las competencias y/o fortalezas de los miembros de un equipo, y esta consiente que son esas pautas las que pueden marcar la diferencia en el logro de los resultados”, y que “en un equipo de trabajo no debe de existir el pensamiento grupal, es decir, que no todas las personas necesariamente deben de pensar igual al conjunto”. Por tanto, según los resultados obtenidos y la

información contrastada, el directivo tiene muy bien desarrollada esta habilidad, aunque ésta se puede mejorar, especialmente compartiendo mejor la información, y evitando el pensamiento grupal, para esto, nuevamente se hace énfasis en aprovechar las reuniones, pues son estas una gran herramienta para la institución, de tal manera, las reuniones deben de seguir un orden específico para contemplar todos los fines que se quiere comunicar.

9. Respecto a Liderar el cambio positivo, un 66.7% muestra que el director “Casi siempre” sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo (tabla N° 7.2.25), un 83.3% de los entrevistados reveló que “Siempre” el director aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio (tabla N° 7.2.26) y por último se puede observar que un 50% respondieron “Siempre” y otro 50% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal (tabla N° 7.2.27). Observando los resultados, se puede contemplar que el directivo tiene tendencia a ser un buen líder, pues sabe cómo aprovechar las estrategias y transmitir su visión de compromiso en los demás. Para Cameron y Lavine (2006) “el liderazgo es una de las influencias más importantes para que las empresas logren un buen desempeño” y según los autores, “el buen líder comprende que los individuos implicados con su enfoque son más saludables para la empresa”. De esta manera, se puede contemplar que el directivo de la ISTP “Compus System’s” tiene una buena tendencia a ser líder, pero que aún no en su plenitud, para esto es imprescindible que la visión sea conocida por todos los miembros de la institución, al mismo tiempo que su energía debe de ser el detonante para que los demás miembros se sientan motivados al hacer sus actividades cotidianas.
10. En cuanto al Facultamiento y delegación, un 66.7% de entrevistados revelaron que el director “Casi siempre” identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir (tabla N° 7.2.28), además un 83.3% de los entrevistados respondió que “Casi siempre” el director ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación (tabla N°

7.2.29) y por último se puede observar que un 50% respondieron “Siempre” y otro 50% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director se aseguraba de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados (tabla N° 7.2.30). Como se observa en los resultados, el directivo aún no sabe aprovechar bien esta habilidad, pues aún le cuesta encontrar modelos a seguir y dar una equilibrada autoridad y responsabilidad a las personas que tiene a su cargo, esto es perjudicial para la institución pues, de ser el caso de la ausencia del directivo, no habría quien pueda liderar y reemplazar de manera eficiente y efectiva sus funciones. Para Blanchard (1996) “Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo: facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder, facultar es liberar ese poder”. Observando los resultados y la información rescatada respecto al tema, se puede inferir que al directivo aún le cuesta facultar y delegar responsabilidades, pues le cuesta encontrar modelos a seguir y sobre todo integrar a todos los miembros de la institución, esto se puede mejorar mediante un sistema que permita a todos los miembros involucrarse con la institución y sus objetivos, por ejemplo, hacer partícipe a todos los miembros en la elaboración de un plan estratégico institucional.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 CONCLUSIONES

Respecto al objetivo de conocer las características de las habilidades personales del director del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz - 2017, se obtuvo que, en la Solución creativa de los problemas, un 100% respondieron que el director “siempre” expresa claramente los problemas y genera más de una solución alternativa a ellos, además un 100% respondieron que “casi siempre” agiliza su pensamiento al hacer preguntas acerca de la naturaleza del problema. Todo esto implica que el director tiene la habilidad para encontrar soluciones diversas y no solo escoger la primera solución que le llegue a la mente y según Sternberg existe una buena relación entre esta habilidad y la de una organización exitosa. Por otra parte, las demás habilidades de este grupo no obtuvieron resultados significativos como para considerarlas habilidades propias del directivo de esta institución.

Referente al objetivo específico de conocer las características de las habilidades interpersonales del director del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz - 2017, en este conjunto se agrupan cuatro habilidades esenciales, pero las más importantes fueron la motivación a los empleados, en esta habilidad se constató que el director con un 100% “siempre” se asegura que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño, además, el 83.3% de los entrevistados respondió que “casi siempre” el director ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada, finalmente un 50% respondió “siempre” y otro grupo del 50% respondió casi siempre sobre si el director combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar habilidades diferentes.

La otra habilidad trascendental fue el de ganar poder e influencia, la investigación reveló que un 50% de los entrevistados respondió “Siempre” y otro 50% respondió “Casi siempre” sobre si director hacía un mayor esfuerzo y tomaba más iniciativa de lo que se esperaba en su trabajo, referente a si el director mantenía su trabajo relacionado con la misión central de la empresa todos (100%) respondieron que “siempre” era así,

Por último se puede observar que un 50% respondieron “Siempre” y otro 50% respondieron “Casi siempre” a la pregunta de si el director demostraba amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja. Esto indicaría que el director sabe cómo capacitar a las personas que están bajo su cargo y que tiene la capacidad de ganar poder en ellos mediante diferentes herramientas y técnicas.

Respecto al tercer y último objetivo específico, el de conocer las características de las habilidades grupales del director del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz -2017, se concluyó que respecto a las tres habilidades de este grupo, la formación de equipos efectivos fue la habilidad más significativa, puesto que en sus indicadores alcanzó los mejores resultados, estos eran sobre si el director comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación, para lo cual un 66.7% respondió que “casi siempre” lo hacía. Por otra parte, un 100% de los entrevistados respondió que “Siempre” el director es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales y finalmente un 100% respondió “Casi siempre” a la pregunta de si el director ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones. Esta habilidad es importante en cualquier organización para poder alcanzar las metas propuestas en el tiempo propuesto.

## 9.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar la administración del tiempo, para lo cual se debe de organizar bien las actividades programadas y utilizar la ley de Pareto para poder identificar el 20% que genera el 80% de los resultados. Solicitar de manera más seguida información sobre las fortalezas y debilidades, los cuales permitirán aprovechar las primeras y mejorar las segundas, asimismo, se debe de mejorar la capacidad de madurez emocional.
- Perfeccionar las capacidades en la resolución de conflictos mediante una mejor descripción de los problemas que lo fomentan, hacer preguntas a ambas partes para buscar áreas comunes de acuerdo.

- Seguir con el modelo de vincular las recompensas según el desempeño alcanzado, pero las metas deben de ser mejor planteadas, tomando en cuenta la precisión, medición, que sean desafiantes, simples y especificar alguna retroalimentación. Además, se debe alternar de manera más continua las actividades mentales por las físicas
- Sostener reuniones más seguidas, reforzando la autoestima en las interacciones y nunca hablar en tono condescendiente si las otras personas tienen menos poder o información. Además, se recomienda, no solo mantener el trabajo relacionado con la misión, sino también con la visión y estrategias de la institución, por otro lado, es significativo poner un mayor esfuerzo y tener la iniciativa en el trabajo, puesto que, si todos o la mayoría lo nota, servirá como base para acrecentar el poder y la influencia que se tiene actualmente, y sobre todo demostrar amabilidad, honestidad y sinceridad en las interacciones.
- Compartir la información con los miembros y asegurarse de que se expresen diversas opiniones al momento de establecerse y tener reuniones con los equipos.
- Hacer que las personas se comprometan con la visión y saber activar y transmitir la energía personal. Por otra parte, es recomendable identificar mejor a las personas modelo optimizando la capacidad de observación, ayudar a que se integren en grupos para mejorar su capacidad de comunicación y liderazgo. También es sustancial tener en cuenta que la cantidad de autoridad está muy ligado a la cantidad de responsabilidad.
- Finalmente, se recomienda expandir el conocimiento dentro del área de estudio con preguntas que no se plantearon, o mediante la relación de las habilidades con otra variable afín, todo esto estudiado en la misma institución u otra en la cual también se puedan manejar las habilidades directivas, tales como colegios, CEO's y, por qué no, también en empresas tanto del sector público o privado.

## 10. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres, aunque no estén presentes sé que están orgullosos de mi logro, son la luz que guían mi camino.

Agradezco también a mis hermanas por la confianza y el apoyo que me brindaran.

Agradezco al Profesor Luis Vacas Milla, quien siempre me apoya como un hermano.

Agradezco también a mis compañeros(as), Miguel, Juan, Christell y Catherine, porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

Agradezco también a mi asesor Dr. Jorge Daniel Pérez director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento. A mis profesores quienes me guiaron en el transcurso de mi formación académica.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Libros

Alcocer, C.; Martínez, I. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw-Hill.

Alonso, L. (1994). *Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*, en Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

Argenti, J. (1976). *Colapso corporativo: Las causas y síntomas*. Nueva York: Wiley.

Bacharach, S. B. (2005). Making things happen by mastering the game of day-to-day politics. *Fast Company*: 93.

Baker, W. (2000). *Lograr el éxito a través del capital social*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bateman, T. y Snell, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª Ed.). Ediciones Mc Graw Hill: Venezuela.

Bennis, W. y B. Nanus. (2003). *Líderes: Estrategias para hacerse cargo* (2a. ed). Nueva York: Harper Collins.

Blackard, K. y J. Gibson. (2002). *Capitalizar el conflicto: Estrategias y prácticas para convertir el conflicto en sinergia en las organizaciones: Manual del administrador*. Palo Alto, CA: Davis-Black.

Blanchard, K. (1996). *Empowerment*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Bonifaz, C. de J. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.

Cabrera, F. A. y Espin, J. V. (1986): *Técnica de encuesta (entrevista)*. En *Medición y evaluación educativa*. Barcelona: P.P.U.



- Cameron, K. S., R. E. Quinn, J. DeGraff y A. V. Thakor. (2006). *Liderazgo de valores en competencia: Crear valor en las organizaciones*. Nueva York: Edward Elgar.
- Cameron, K. S. y M. Lavine. (2006). *Hacer posible lo imposible: Liderar una actuación extraordinaria*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Carabús, O.; Freiría, J.; Gonzáles, A. y Adalgisa, M. (2004). *Creatividad, actitudes y educación* (Ed.). Argentina: Editorial Biblos.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica* (2da ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Cetina, T.; Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo*. Psicoperspectivas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*, Madrid: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers (2006).
- Duque, H. (2006). *La excelencia como ideal y realidad en el ser humano*. Colombia: Editorial San Pablo.
- Dutton, J. E. (2003). *Energizar su lugar de trabajo: Cómo crear y mantener relaciones de alta calidad en el trabajo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. España: Pearson.

- Freud, S. (1956). *Collected papers* (vols. 3 y 4). Londres: Hogarth.
- Furtb, H. (1971). *Las ideas de Piaget*. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.
- Gardner, J. (1990). *En el liderazgo*. Nueva York: Prensa Libre.
- Gelman, E. (1985). *Playing office politics*. Newsweek.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nueva York: Bantam.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Ediciones B: Madrid.
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2013). *Management skills: Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Grove, A. (1984). Cómo hacer que la confrontación funcione para usted. *Fortune*.
- Hackman, J. R. (2003). *Equipos líderes*. Cambridge, MA: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Hamburger, F. A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones Paulinas.
- Hepburn, G. C., C. A. McLoughlin y J. Barling. (1997). Coping with chronic work stress. En B. H. Gottlieb (ed.), *Coping with chronic stress* (pp. 343-366). Nueva York: Plenum.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hines, J. S. (1980). *Conflicto y gestión de conflictos*. Atenas: Prensa de la Universidad de Georgia.
- Hubbard, J. R. y E. A. Workman. (1998). *Manual de la medicina del estrés: un enfoque de sistema de órganos*. Boca Raton, FL.
- Huerta, J. J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotter, J. (1999). *John Kotter en lo que realmente hacen los líderes*. Cambridge, MA: Escuela de Negocios de Harvard.

- Lawler, E. E. (1998). *Estrategias para organizaciones de alto rendimiento*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Le Scaff, C. y Bertan, J. (2000). *Superar el estrés*. Barcelona: INDE.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: D. Von Nostrand.
- McAdams, J. L. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Editorial progreso.
- Mosley, D.; Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.
- Newman, J. (2000). *Beyond the new public management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare?*. London: SAGE Publications Ltd.
- Parella, S y Martins, F, (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3ra edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Peters, T. (1988). *Thriving on chaos*. Nueva York: Knopf.
- Plá-Rodríguez, A. (1989). *Estabilidad en el empleo, solución de conflictos de trabajo y concertación social: (perspectiva iberoamericana)*. España: Universidad de Murcia.
- Puchol, L. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. España: Díaz de Santos.
- Reh, F. J. (2009). *The Management Skills Pyramid*.
- Quinn, R. E. (2000). *Cambiar el mundo*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. McGrawHill Interamericana.
- Rodríguez, M. (1998). *Motivación al Trabajo*. México: El Manual Moderno S.A de C.V.
- Rodríguez, M. (2015). *Administración del tiempo* (2da ed.). México: Editorial El Manual Moderno.
- Rogers, C. W. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación* (3ra ed.). México: Prentice Hall hispanoamericana.
- Sánchez, M. (2009). *Los directivos públicos. Análisis comparado. QDL*. Fundación Democracia y Gobierno Local.
- Sobel, D. S. y Ornstein, R. (2000). *Manual de la salud del cuerpo y la mente*. España: Kairós
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: Wiley.
- Sternberg, R. J. (ed.). (1999). *Manual de creatividad*. Cambridge: Universidad de Cambridge.
- Synopsis Communication Consulting of London. (1998). *The human factor: New rules for the digital workplace*. Londres: Autor.
- Urwick, L. (1944). *Elementos de la administración*. Nueva York: Harper and Brothers.
- Vaughn, R. C. (1990). *Introducción a la ingeniería industrial* (2da ed.). España: Reverté.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades Directivas* (8va ed.). Pearson: Prentice Hall.

- Revistas y artículos de investigación

- Agolla, J. E. & Van Lill, J. B. (2013). Conductores de Innovación en el Sector Público. Un modelo de proceso. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Arellano, D. (2002). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 23: 1-21.
- Barberá, E. (2002). Modelos Explicativos en Psicología de la Motivación. *Revista Electronica de Motivación y Emoción*; Vol. 5 No. 10.
- Carazo Muriel, J. A. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*, 272: 102-106.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy. *Psychological Science*, 8: 156-165.
- Choi, I., R. E. Nisbett y A. Norenzayan. (1999). Atribución causal entre culturas: Variación y universalidad. *Boletín Psicológico*, 125: 47-63.
- Cools, E. & H. Van Den Broeck. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *Journal of Psychology*, 14: 359-387.
- Dhiman, S. K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1): 53.
- Fernández, S. & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66: 168-176.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, VII(1) (Primer semestre 2006): 81-100.
- Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de solución. *Artículo de reflexión*. Tabula Rasa, Bogotá – Colombia. N° 1: 265-278 (enero-diciembre de 2003)

- Garrido, I. (2000). La Motivación: Mecanismos de Regulación de la Acción. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*; Vol. 3, No. 5-6.
- Greenberger, D. B. y S. Stasser. (1991). El papel de los factores situacionales y disposicionales en la mejora del control personal en las organizaciones. *Investigación en Comportamiento Organizacional*., 13: 111-145.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- Heaphy, E. D. y J. E. Dutton. (2006). Incorporar las interacciones sociales: Integrar la psicología en el estudio de las conexiones y relaciones positivas en el trabajo. *Revista de la Academia de la administración*.
- Hernández, J. L. (2010). El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(2): 1-15.
- Huerta, P; Leyton, C. y Saldia, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Revista salud pública*, 11(6): 979-987.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2): 95-104.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January- February: 33-42.
- Martínez, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad*.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Memeth, C. J., B. Personnaz, M. Personnaz y J. A. Goucalo. (2004). El papel liberador del conflicto en la creatividad de grupo: Un estudio en dos países. *Revista Europea de Psicología Social*, 34: 365-374.

- Parker, V. & K. Kram. (1993). Women mentoring women. *Business Horizons*, 36: 101-102.
- Raineri, A. y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinante de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*, 2(1): 1-25.
- Rosen, S. (1998). A lump of clay. *Communication World*, 15: 58-59.
- Thorton, B. B. (1966). Como usted estaba diciendo: El problema número uno. *Diario de personal*, 45: 237-238.
- Thomas, K. W. y B. A. Velthouse. (1990). Elementos cognitivos del empoderamiento: Un modelo interpretativo de la motivación intrínseca de la tarea. *Revista de la Academia de líderes*, 15: 666-681.
- Villoria, M. & Iglesias, A. (2010). Leadership in public management. Some theoretical and methodological considerations, *Revista Innovar Journal*, 21(42): 175-189. Universidad Nacional de Colombia.
- Tesis
- Aguilar, F. Y. y Guerrero, A. E. (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* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Carranza, M. y García, G. N. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas para el éxito profesional* (Tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México – México.
- Muguera, L. M. y Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú.

Peñaloza, M. G. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria* (Tesis de grado). Universidad de Zulia, Maracaibo – Venezuela.

Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas: Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba, Córdoba – Argentina.

Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango – Guatemala.

- Páginas web:

Castaño, G. A. (2011). *Solución Creativa de Problemas (Creative Problem Solving)*. Recuperado de: <http://ideastranquilas.blogspot.pe/2011/09/solucion-creativa-de-problemas-creative.html>

Prego, J. (2014). *La innovación creativa: Solución Creativa de Problemas (CPS) II*. Recuperado de: <http://www.camaranavarra.com/Camara/blog/1082/la-innovacion-creativa-solucion-creativa-de-problemas-cps-ii>

- Otros:

Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*, 51: 41-49.

Ariel, V. (2005). *Módulo instruccional: Administración de conflictos*. Universidad de Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación.

Longo, F. (2002). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11.



- Longo, F. y Gil, E. (2004). *La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2–5 Nov. 2004., 102-106.
- Parrés García, A. (2005). El reto de la “Nueva Gestión Pública” a través de un cambio basado en las personas. *Auditoría Pública* 37: 57-63.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Real Academia Española* (22<sup>a</sup> edición). Madrid.

## 12. ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL ISTP “COMPUS SYSTEM’S”, CARAZ 2017	¿Cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017?	<p>Objetivo general: Determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer las características de las habilidades personales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017.</li> <li>2. Conocer las características de las habilidades interpersonales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017.</li> <li>3. Conocer las características de las habilidades grupales de los directivos del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017.</li> </ol>	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s”, Caraz 2017	No experimental, de corte transversal, descriptivo.

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
V1: Habilidades directivas	Las habilidades directivas son el punto diferenciador entre los directores que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de su empresa. Ruiz (2013)	Conjunto relacionado con las capacidades y conocimientos que debe poseer el Directivo del Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” de la Ciudad de Caraz	D1: Habilidades Personales	- I1: Solución creativa de problemas	Quando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?
					¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?
					Quando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?
			- I2: Manejo del estrés	Quando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?	
				¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?	
				¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?	
			- I3: Desarrollo de auto-conocimiento	¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?	
				¿Cuándo recibe de otros la retroalimentación negativa acerca de usted, se molesta o se pone a la defensiva?	
				¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?	
			D2: Habilidades Interpersonales	- I4: Manejo de conflictos	¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?

					¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?
					Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?
				- I5: Motivación de los empleados	Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?
					¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?
					¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?
				- I6: Comunicación de apoyo	¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted?
					¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos?
					¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?
				- I7: Ganar poder e influencia	¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?
					¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?
					¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?
			D3: Habilidades Grupales	- I8: Formación de equipos efectivos	¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?

					¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?
					¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?
				- I9: Liderar el cambio positivo	¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?
					¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?
					¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?
				- I10: Facultamiento y delegación	¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?
					¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?
					¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?

## ANEXO 03: Entrevista Sobre Las Habilidades Directivas

INSTRUCCIONES: Estimado(a) colaborador(a), mediante la presente entrevista deseo conocer la percepción sobre las habilidades directivas en la Institución Superior Técnico Productiva “Compus Sytem’s”, por lo que agradezco responda con la verdad, reconociendo su gentil colaboración.

Datos demográficos (marcar con un aspa):

Sexo		Edad				
M	F	De 18 a 25	De 26 a 33	De 34 a 39	De 40 a 50	Mayor de 50

Grado de formación				
Técnico superior incompleto	Técnico superior completo	Universitario incompleto	Universitario completo	Pedagógico y otros

A continuación, lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (x) su respuesta siendo las opciones a elegir:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

### SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

1. Cuando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

2. ¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

3. Cuando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

### MANEJO DEL ESTRÉS

4. Cuando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

5. ¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

6. ¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### DESARROLLO DE AUTOCONOCIMIENTO

7. ¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

8. ¿Cuándo recibe de otros la retroalimentación negativa acerca de usted/él, se molesta o se pone a la defensiva?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

9. ¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### MANEJO DE CONFLICTOS

10. ¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

11. ¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

12. Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

13. Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

14. ¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

15. ¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### COMUNICACIÓN DE APOYO



16. ¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted/él?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

17. ¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos/ustedes?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

18. ¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### GANAR PODER E INFLUENCIA

19. ¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

20. ¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

21. ¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS

22. ¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

23. ¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

24. ¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO

25. ¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

26. ¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

27. ¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

#### FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN

28. ¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

29. ¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

30. ¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

*¡Muchas gracias por su cooperación!*

Observaciones			
Fecha	___/___/___	Hora	__:__

ANEXO 04: OPINIÓN DE EXPERTOS:



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

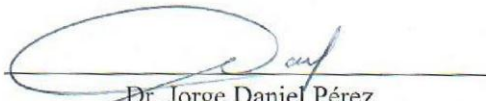
Caraz, 15 de Septiembre del 2017.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que la alumna Marycruz del Rosario Barrueta Valladares está desarrollando su tesis Titulada “Habilidades Directivas en el ISTP “Compus System’s”, Caraz 2017”; por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz 2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente



Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: "Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017", que es parte de la investigación titulada, "Habilidades Directivas en el ISTP "Compus System's" Caraz, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de la alumna de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jorge Augusto Daniel Pérez

FORMACIÓN ACADÉMICA: Administración

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Innovación, Marketing, Personal

TIEMPO: 15 CARGO ACTUAL: Director Escuela de Administración

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación: Determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.



**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA TESIS: "Habilidades Directivas En El ISTP "Compu System's", Carraz 2017"**

DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
HABILIDADES PERSONALES	Quando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?	4	3	4	4	
	¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?	4	4	3	0	
	Quando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?	4	3	4	4	
	Quando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?	4	3	4	4	
	¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?	4	3	4	4	
	¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?	4	4	3	4	
	¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?	4	3	4	4	
	¿Cuándo recibe de otros retroalimentación negativa acerca de usted, se molesta o se pone a la defensiva?	4	4	4	4	

	¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?	4	3	4	4	4
<b>HABILIDADES INTER- PERSONALES</b>	¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?	4	4	3	4	4
	¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?	4	3	4	4	4
	Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?	3	4	4	4	4
	Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?	4	4	3	4	4
	¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?	4	3	4	4	4
	¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?	4	3	4	4	4
	¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted?	4	4	4	3	4
	¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos?	3	4	4	4	4
	¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?	4	3	4	4	4
	¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?	4	4	4	4	4


	¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?	4	3	4	4
	¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?	4	4	3	4
	¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?	4	3	4	4
	¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?	4	4	4	3
	¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?	3	4	4	4
	¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?	4	4	3	4
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>	¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?	4	3	4	4
	¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?	4	3	4	4
	¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?	3	4	4	4
	¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?	4	4	3	4
	¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?	4	3	4	4

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.





**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: <i>Jorge Augusto Daniel Pérez</i>			Fecha: <i>02/04/2012</i>
Firma: 	Teléfono: <i>323505</i>	Email: <i>josedaniel1981@gmail.com</i>	



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

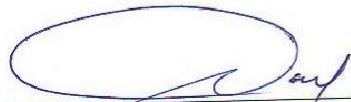
M.D.G. JENNY QUISPE LOPEZ  
Presente.-

Caraz, 15 de Septiembre del 2017.

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que la alumna Marycruz del Rosario Barrueta Valladares está desarrollando su tesis Titulada “Habilidades Directivas en el ISTP “Compus System’s”, Caraz 2017”; por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz 2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

  
Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: "Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017", que es parte de la investigación titulada, "Habilidades Directivas en el ISTP "Compus System's" Caraz, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de la alumna de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: Jenny Martha Quispe López  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: Mg. / Lic. Administración  
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Docente  
 TIEMPO: Completo CARGO ACTUAL: Docente  
 INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro

Objetivo de la investigación: Determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.



**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA TESIS: “Habilidades Directivas En El ISTP “Compu System’s”, Caraz 2017”**


DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
HABILIDADES PERSONALES	Cuando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?	4	4	4	3	
	¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?	4	4	4	4	
	Cuando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?	4	3	4	4	
	Cuando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?	4	3	4	4	
	¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?	4	3	4	4	
	¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?	4	3	4	4	
	¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?	4	4	3	4	
	¿Cuándo recibe de otros retroalimentación negativa acerca de usted, se molesta o se pone a la defensiva?	4	4	3	4	

HABILIDADES INTERPERSONALES	¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?	3	4	4	4	4
	¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?	4	4	4	4	4
	¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?	3	4	4	4	4
	Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?	4	4	4	3	4
	Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?	4	4	4	4	4
	¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?	3	4	4	4	4
	¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?	4	4	4	4	4
	¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted?	3	4	4	4	4
	¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos?	4	4	4	4	4
	¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?	3	4	4	4	4
	¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?	4	3	4	4	4

	¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?	4	3	4	4	4
	¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?	4	4	4	4	4
	¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?	4	3	4	4	4
	¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?	4	3	4	4	4
	¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?	4	4	4	4	4
	¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?	3	4	4	4	4
	¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?	4	4	4	4	4
	¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?	3	4	4	4	4
	¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?	4	3	4	4	4
	¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?	3	4	4	4	4
	¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?	4	4	4	4	4
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>						

\* Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder la entrevista	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="radio"/> SI		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por: JENNY Quise López			Fecha: 02/04/2018
Firma: 	Teléfono: 323030	Email: JENNY Quise López 2000@gmail.com	





**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

*Mg Miguel Esquivel Infantes*  
Presente.-

Caraz, 15 de Septiembre del 2017.

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro; para manifestarle que la alumna Maryeruz del Rosario Barrueta Valladares está desarrollando su tesis Titulada “Habilidades Directivas en el ISTP “Compus System’s”, Caraz 2017”; por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento “Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz 2017” de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo a usted.

Atentamente

Dr. Jorge Daniel Pérez  
Director Escuela de Administración - USP





**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: "Entrevista para determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017", que es parte de la investigación titulada, "Habilidades Directivas en el ISTP "Compus System's" Caraz, 2017". La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis de la alumna de Administración como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO: SANTOS MIGUEL ESQUIVEL INFANTE  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: MAGISTER EN ADMINISTRACION  
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ADMINISTRACION - G. ESTRATEGICA.  
 TIEMPO: COMPLETO. CARGO ACTUAL: DOCENTE.  
 INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD SAN PEDRO

Objetivo de la investigación: Determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas en el Instituto Superior Técnico Productivo "Compus System's" Caraz, 2017

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. - Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total. - Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. - Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no es claro. - El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. - Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. - El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. - El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. - El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. - El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	- El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. - El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. - El ítem es relativamente importante. - El ítem es muy importante en la dimensión.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA TESIS: “Habilidades Directivas En El ISTEP “Compu System’s”, Caraz 2017”**

DIMENSIÓN	ÍTEM	SUFICIENCIA*	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem, por favor indique)
HABILIDADES PERSONALES	Quando encuentra un problema ¿Expresa de manera clara y explícita cuál es el problema y evita tratar de resolverlo antes de haberlo definido?	4	4	3	4	
	¿Siempre genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?	4	3	4	4	
	Quando se enfrenta a un problema difícil ¿Trata de agilizar su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo?	4	4	4	3	
	Quando se enfrenta con situaciones estresantes o con presión de tiempo ¿Necesita y practica varias técnicas de relajación temporal, como respiración profunda y relajación muscular?	4	4	3	4	
	¿Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas?	4	4	4	4	
	¿Identifica el 20 por ciento de sus tareas que producirán el 80 por ciento de resultados?	3	4	4	4	
	¿Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal?	4	4	4	3	
	¿Cuándo recibe de otros retroalimentación negativa acerca de usted, se molesta o se pone a la defensiva?	4	4	4	4	

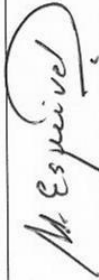


	¿Conoce muy bien qué significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad?	4	4	3	4
<b>HABILIDADES INTER- PERSONALES</b>	¿Describe problemas en forma concisa en términos del comportamiento que se presenta, sus consecuencias y sus sentimientos al respecto?	4	3	4	4
	¿Estimula la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas?	3	4	4	3
	Cuando alguien se queja de algo que ha hecho ¿Busca áreas comunes de acuerdo?	3	3	4	3
	Cuando es posible ¿Se asegura de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño?	4	3	3	4
	¿Ayuda a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada?	3	4	4	3
	¿Combina o alterna las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades?	4	4	3	4
	¿Sostiene reuniones privadas habituales con las personas que viven y trabajan con usted?	4	4	4	3
	¿Refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos?	3	4	4	4
	¿Habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que usted?	4	3	4	4
	¿Hace un mayor esfuerzo y toma más iniciativa de lo que se espera en su trabajo?	4	4	4	3

	¿Mantiene su trabajo relacionado con la misión central de la empresa?	4	4	4	4	4
	¿Demuestra amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabaja?	3	4	4	4	4
	¿Comparte información con los miembros del equipo y alienta la participación?	4	4	4	4	3
	¿Es capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales?	4	4	4	4	3
	¿Ayuda al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones?	4	4	3	4	4
	¿Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con su visión de un cambio positivo?	4	4	4	3	4
	¿Aprovecha una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio?	3	4	4	4	4
	¿Transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos y sabe cómo activar su energía personal?	4	4	4	4	4
	¿Identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir?	3	4	4	4	4
	¿Ayuda a que los individuos se integren en equipos con la finalidad de incrementar su participación?	4	4	4	4	4
	¿Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados?	3	4	4	4	4
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>						

\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.

**ASPECTO GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder la entrevista	✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	✓		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada		✓	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>		NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
Validado por:	SANTOS MIGUEL ESPINVEL INFANTES		Fecha: 02/04/2018.
Firma:		Teléfono: 995606369	Email: Santosgqu@hotmail.com.