



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS
Y NEGOCIOS GLOBALES**

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
TAMBOPATA – PUERTO MALDONADO, 2018**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTOR:

Bach. IZQUIERDO CUSIRIMAY DE LEON STEFHANIE

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR DE TESIS

Dra. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO
ASESORA

JURADO EXAMINADOR

Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLÉN
PRESIDENTE

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
SECRETARIO

Mg. EDIHT GEOBANA DOMINGUEZ
VOCAL

DEDICATORIA

A mi esposo que me acompañó a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria y momentos de ánimos a emprender en la elaboración de esta tesis y sobre todo ser un gran ejemplo y orgullo para mi hija.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Telesup, a los profesores que me guiaron en las actividades académicas hasta cumplir una de mis principales metas.

Muchas gracias a todos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018”, se aplicó las encuestas a 50 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, el tipo de investigación fue de nivel descriptivo, cuyo diseño es transversal y correlacional. Se aplicó un cuestionario para cada variable, el de Habilidades Gerenciales tenía 25 ítems con escala de Likert (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre); el cuestionario Dirección Estratégica, tenía 25 ítems, con la misma escala de Likert, haciendo un total de 50 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.881 para el cuestionario de Habilidades Gerenciales y de 0.846 para el cuestionario de Dirección Estratégica, siendo los instrumentos de “Buena Confiabilidad”.

Los resultados muestran una relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica, siendo su coeficiente de correlación de 0.630, donde demuestra que existe una relación directa positiva, con un $p = 0.000$ menor 0.05 (nivel de significancia), habiendo suficiente evidencia estadística, para aceptar la hipótesis alterna, por cuanto hay relación significativa entre las variables mencionadas anteriormente.

Palabras claves:

Habilidades Gerenciales, Dirección Estratégica, Análisis Estratégico.

ABSTRACT

This present research work entitled "Managerial Skills and Strategic Management in the Administration and Finance Management of the Provincial Municipality of Tambopata - Puerto Maldonado, 2018", the surveys were applied to 50 workers of the Administration and Finance Management of the Provincial Municipality of Tambopata, the type of research was descriptive, whose design is transversal and correlational. A questionnaire was applied for each variable, that of Management Skills had 25 items with a Likert scale (Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always and Always); the Strategic Management questionnaire, had 25 items, with the same Likert scale, making a total of 50 items. The validity and the reliability of the instrument were carried out according to the Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.881 for the Management Skills questionnaire and 0.846 for the Strategic Management questionnaire, being the instruments of "Good Reliability".

The results show a significant relationship between the Management Skills and Strategic Management, being its correlation coefficient of 630, where it shows that there is a positive direct relationship, with a $p = 0.000$ lower 0.05 (level of significance), having sufficient statistical evidence, to accept the alternative hypothesis, as there is a significant relationship between the variables mentioned above.

Keywords:

Management Skills, Strategic Management, Strategic Analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Formulación del Problema	18
1.3. Justificación del Estudio	18
1.4. Objetivos de la Investigación.....	20
II. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2. Bases Teóricas de las Variables	32
2.2.1. Habilidades Gerenciales.....	32
2.2.1.1. Características de las Habilidades Gerenciales.....	37
2.2.1.2. Tipos de Habilidades Gerenciales	37
2.2.1.3. Dimensión 1: Habilidades Conceptuales	38
2.2.1.4. Dimensión 2: Habilidades Técnicas.....	40
2.2.1.5. Dimensión 3: Habilidades Humanas.....	41
2.2.2. Dirección Estratégica.....	42
2.2.2.1. Evolución y Conceptualización	42
2.2.2.2. Dimensión 1: Planificación Estratégica	43
2.2.2.3. Dimensión 2: Análisis Estratégico.....	46
2.2.2.4. Dimensión 3: Implementación Estratégicas	46
2.2.2.5. Dimensión 4: Evaluación y Control Estratégica	47
2.3. Definición de términos básicos.....	48
III. MÉTODOS Y MATERIALES	53
3.1. Hipótesis de la Investigación.....	53
3.2. Variables de Estudio	53

3.3.	Tipo y nivel de la investigación.....	55
3.4.	Diseño de la investigación.....	56
3.5.	Población y muestra de estudio	57
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	57
3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos.....	58
3.7.	Métodos de análisis de datos.....	59
3.7.1.	Validación y Confiabilidad del Instrumento	59
3.8.	Aspectos éticos	65
IV.	RESULTADOS.....	66
V.	DISCUSIÓN	85
5.1.	Análisis de discusión de resultados	85
VI.	CONCLUSIONES	91
6.1.	Conclusiones.....	91
VII.	RECOMENDACIONES.....	93
7.1.	Recomendaciones.....	93
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
	ANEXOS	96
	Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	97
	Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización.....	98
	Anexo N° 3: Instrumentos	99
	Anexo N° 4: Validación de Instrumentos	103
	Anexo N° 5: Matriz de Datos	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación del instrumento por expertos.....	59
Tabla 2.	Confiabilidad de la Variable Habilidades Gerenciales mediante Alfa de Cronbach.....	61
Tabla 3.	Confiabilidad de la Variable Dirección Estratégica mediante Alfa de Cronbach.....	61
Tabla 4.	Opinión de expertos	63
Tabla 5.	Baremo Variable Habilidades Gerenciales	64
Tabla 6.	Baremo Variable Dirección Estratégica	64
Tabla 7.	Estadísticos Descriptivos para la Variable Habilidades Gerenciales y sus Dimensiones	66
Tabla 8.	Estadísticos Descriptivos para la Variable Dirección Estratégica con sus Dimensiones.....	67
Tabla 9.	Matriz de Correlaciones.....	68
Tabla 10.	Prueba de Normalidad.....	69
Tabla 11.	Correlación entre la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica.....	70
Tabla 12.	Resumen del Modelo entre las Dos Variables.....	70
Tabla 13.	Anova entre las Dos Variables	71
Tabla 14.	Coeficientes entre las Dos Variables.....	71
Tabla 15.	Correlación entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica.....	74
Tabla 16.	Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica.....	74
Tabla 17.	Anova entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica.....	75
Tabla 18.	Resumen de Datos.....	76
Tabla 19.	Correlación entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica.....	77
Tabla 20.	Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica.....	78

Tabla 21. Anova entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica	78
Tabla 22. Resumen de Datos.....	80
Tabla 23. Correlación entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica.....	81
Tabla 24. Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica.....	82
Tabla 25. Anova entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica	82
Tabla 26. Resumen de Datos.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica..	72
Figura 2. Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica...	75
Figura 3. Campana de Gauss	76
Figura 4. Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica ...	79
Figura 5. Campana de Gauss	80
Figura 6. Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica..	83
Figura 7. Campana de Gauss	84

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018. Seguimos el siguiente orden para desarrollar la investigación, la cual comprende cuatro capítulos.

En el primer capítulo contiene todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo, exponiendo el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, las variables y la justificación de la investigación.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

El capítulo IV, presenta los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicadas a los trabajadores. Asimismo la discusión que ha sido realizado en función a los resultados obtenidos.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, las sugerencias, las referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

Los resultados que se lograron en esta investigación, formarán parte de una fuente de información significativa para poder conocerse la situación actual en la que se halla la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, pudiendo servir como referencia para posteriores estudios o similares investigaciones al desarrollado.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones deben ser administradas eficientemente y los ejecutivos que la dirigen deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas, siendo necesario saber administrar a las personas y al mismo tiempo relacionarse con ellas. Por eso, es importante para un gerente desarrollar competencias que mejoren día a día las tareas, las actividades, los procesos y los resultados, es decir con una adecuada dirección estratégica.

Para que toda organización o institución logre sus objetivos es fundamental una adecuada gestión del talento humano y en ella, la comunicación interna, debe estar siempre presente, en muchas de nuestras instituciones esto no se da porque las estrategias para comunicarse internamente y poder así conocer los intereses y necesidades de cada miembro de la institución, no se conocen y por lo tanto nunca se aplican.

El talento humano está presente, se cuenta con personas idóneas pero lo que falta es gestionarlo adecuadamente y descubrir con quienes contamos y que pueden aportar para el bien de la institución. La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye “el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas” (Tejada, 2003. p. 117).

El objetivo de la gestión del talento humano es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades para la obtención de los resultados necesarios y ser competitivo en el entorno actual y futuro (Chiavenato, 2002).

Las habilidades gerenciales, están conformadas por las destrezas, conocimientos, experiencias que permiten al gerente o funcionario, actuar directa y recíprocamente con los empleados, ordenándoles directrices y evaluando su desempeño, por lo cual, es necesario que exista una gerencia capaz de dirigir adecuadamente el recurso humano para así, lograr motivar al personal para que desarrolle mejor su trabajo y pueda alcanzar así las metas y objetivos

institucionales. Las habilidades gerenciales, dicho de otra manera, se refiere a las capacidades que posee para hacer y orientar el proceso gerencial, exhibiendo en sus actuaciones habilidades y destrezas que en función de la productividad generada en diferentes contextos del trabajo y sobre la base de los resultados esperados.

El desarrollo de habilidades de gestión permite a los gerentes realizar su trabajo como gerentes de manera más efectiva. Las inversiones en el desarrollo de habilidades gerenciales de los directivos pueden hacer que los empleados sean más productivos y más efectivos en sus trabajos. Cuando la organización invierte en mejorar el conocimiento y las habilidades de sus colaboradores, la inversión se devuelve en forma de mejoras en los resultados a través de trabajadores más productivos y efectivos, desarrollándose capacidades para hacer y orientar el proceso gerencial, exhibiendo en sus actuaciones habilidades y destrezas que en función de la productividad generada en diferentes contextos de trabajo y sobre la base de los resultados esperados. Esto es importante anticiparlo, porque las habilidades establecen lo que el gerente debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe demostrarse la aptitud y las evidencias que aseguren, un desempeño de calidad. El conjunto de responsabilidades que corresponden a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización, consciente de vivir en un mundo complejo, con incertidumbre, altos niveles de stress, exceso de información paradigmas obsoletos, así con la condición de permanecer con éxito en un mercado competitivo, donde se presentan como alternativa de solución las habilidades gerenciales de los directivos, que estimulan acciones concretas para alcanzar el éxito de las metas operacionales y humanas.

Así mismo se requiere de una buena gestión estratégica, lo cual es fundamental para el éxito empresarial a largo plazo. La gestión estratégica de una empresa o unidad de negocios implica definir una estrategia comercial con objetivos claros, crear planes claros sobre cómo se lograrán estos objetivos, alinear las actividades comerciales para respaldar los objetivos y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Más allá de mejorar los resultados operacionales, una buena gestión estratégica también contribuye a la aprobación social de la institución para operar, un aspecto empresarial cada vez más importante en el entorno de múltiples partes interesadas cada vez más informado. Los usuarios o consumidores ahora están más conscientes y más interesados, no solo en los servicios o productos que una institución o empresa les ofrece, sino también en la forma en que realiza sus operaciones, desde un punto de vista ético y ambiental. Estos elementos deben incluirse en el corazón de la gestión estratégica para ayudar a garantizar la supervivencia a largo plazo de la organización.

La gestión estratégica claramente requiere una serie de habilidades empresariales y de liderazgo. Para empezar, la gestión estratégica requiere habilidades analíticas altamente desarrolladas; los líderes empresariales que participan en el desarrollo de estrategias necesitan una visión amplia e interconectada de su empresa, incluido el entorno empresarial en el que opera, las tendencias globales, el panorama competitivo, las necesidades de los clientes y las expectativas de los interesados. La gestión estratégica solo puede tener éxito si comienza con una comprensión clara y honesta de los factores internos y externos que determinarán el éxito de la empresa, hoy y en el futuro .

La gestión estratégica también requiere habilidades estratégicas para pasar del análisis empresarial a la estrategia empresarial, es decir, identificar oportunidades del análisis empresarial, elegir cuáles seguir y luego desarrollar una estrategia que defina cómo la empresa aprovechará las oportunidades elegidas.

La realidad en muchas instituciones del Estado, más específicamente en la Municipalidad Provincial de Tambopata, se supone que en la práctica de los directivos existe un desfase entre las acciones realizadas al aplicar los procesos de la administración para alcanzar la eficiencia, eficacia en los procesos a su cargo y llegar a obtener una mayor productividad y de calidad, las habilidades humanas desarrolladas por estos, no son la más adecuada, el trabajo en equipo no es el más eficiente y los resultados proyectados por mejorar una comunicación asertiva entre el personal no es el más adecuado, en algunos casos no son las más asertivas. Tal diagnóstico previamente observado en forma directa en la mayoría de las

instituciones del Estado y por sondeos de tipo personal, refleja un alarmante desconocimiento del verdadero propósito de las relaciones personales entre el personal de estas instituciones y cómo influyen éstas sobre el comportamiento del grupo en beneficio de la organización.

Sin importar el tipo de objetivos que deben cumplir o su nivel de autoridad, los gerentes deben poseer habilidades conceptuales, humanas, técnicas, de diagnóstico y políticas. Las tres primeras habilidades han sido aceptadas como importantes para la administración, las dos últimas han recibido una mayor atención de un tiempo a esta parte.

La mayoría de las organizaciones y sus gerentes como es el caso de la Municipalidad Provincial de Tambopata son deficientes para detectar amenazas y oportunidades, siendo ambiguas la percepción que tienen de su entorno, careciendo de habilidades de gestión, las cuales son necesarias para ayudar a un colaborador a mejorar realmente sus competencias de gestión personal, es decir, para cambiar su comportamiento, ayudando al trabajador a pensar y comportarse de manera más competente en su lugar de trabajo.

Analizando entonces qué es lo que está pasando con la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, Puerto Maldonado, se observa un bajo cumplimiento de los procesos a su cargo, además de un gran desconocimiento de cómo habilitar las habilidades gerenciales, con varias limitaciones para actuar frente a problemas de orden administrativo y técnico, así como para un mejor manejo del recurso humano; lo que se ve a diario, no hay un buen manejo de las habilidades gerenciales propias de los funcionarios o gerentes, para ello su tratamiento es necesario para ayudar al mejor desempeño del grupo humano.

Por este y otros motivos surge la necesidad de conocer cuál es la relación existente entre las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018, lo cual nos dará información importante para que las autoridades puedan tomar mejores decisiones en beneficio de la población,

toda vez que no se han encontrado investigaciones sobre estos temas en nuestra localidad, motivo por el cual se desconoce cómo se relacionan estas dos variables.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo las Habilidades Gerenciales se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo las Habilidades Conceptuales se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata- Puerto Maldonado, 2018?

¿Cómo las Habilidades Técnicas se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?

¿Cómo las Habilidades Humanas se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?

1.3. Justificación del Estudio

Se justifica por cuanto se podrá conocer la actual situación de las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Al conocer los resultados de la investigación se estará en condiciones para que se pueda plantear las correspondientes sugerencias y recomendaciones para una eficiente gestión.

Teórica

La investigación se justifica porque permitirá obtener información que permita tomar mejores decisiones por parte de los gerentes y funcionarios, la cual se verá reflejado en la gestión de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata Puerto Maldonado, 2018. Los resultados

de este estudio pueden servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otras organizaciones.

Práctica

Esta investigación es práctica porque se podrá observar los resultados de las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018, entre otros. Las Habilidades Gerenciales son un factor importante para una adecuada gestión empresarial, por cuanto las capacidades y conocimientos que posea el gerente se pondrán de manifiesto en el desarrollo de todas sus actividades. La dirección estratégica es un importantísimo aspecto para materializar la visión, alcanzar los objetivos y lograr las metas institucionales.

Metodológica

El presente estudio tendrá relevancia científica metodológica, porque permitirá determinar la relación de las Habilidades Gerenciales en la Dirección Estratégica teniendo como sustento las teorías y métodos utilizados. Asimismo se propondrá un instrumento de medición para estimar el cumplimiento de la secuencia metodológica, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se utilizaron frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes de las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica; en el nivel inferencial, se hizo uso de la estadística diferencial, ya que se investigó la relación entre las variables.

Social

Porque se analizará las características de las Habilidades Gerenciales y su relación con la Dirección Estratégica, cuya información y resultados a alcanzar servirán para planes de mejoramiento de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018 y también será útil para cualquier tipo de organización ya que en todas se requieren aplicar las Habilidades Gerenciales.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación entre las Habilidades Conceptuales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Determinar la relación entre las Habilidades Técnicas y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Determinar la relación entre las Habilidades Humanas y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Según los estudios revisados por diferentes autores en su trabajo de investigación se tomó en cuenta como propósito las conclusiones que a continuación se detalla:

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Vera (2016), "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*", tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objeto de estudio determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, en dicho centro de salud. La muestra fueron 70 enfermeras. **Las**

Conclusiones a las que arribaron fueron:

Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,907 entre las variables Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 17. Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,785 entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,001$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión habilidades técnicas y la variable Desarrollo organizacional nos muestra la relación entre ambas variables, lo que da cuenta de la existencia de una relación rho de Spearman = 0,819, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. Así mismo se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,007$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa. Se determinó la relación entre

la dimensión habilidades humanas y la variable Desarrollo organizacional, al existir una relación rho de Spearman = 0,824 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa.

Por todo ello la presente investigación ha sido muy motivadora e interesante porque es un tema relevante para el campo de las gestoras gerentes en enfermería quienes juegan un papel importante en las instituciones de salud. Esto quiere decir que es necesario aplicarlos en las instituciones de salud, teniendo presente que las habilidades gerenciales deben de ser manejadas por las gerentes de enfermería para que el equipo tenga un manejo equilibrado de todas las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en bien de la salud de los pacientes.

Muguerza (2015) en su tesis de maestría titulada: *“Influencia de las habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo, Perú”*. Tuvo como objetivo estudiar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las empresas de estudio. Basada en la teoría organizacional el tipo de investigación fue correlacional transversal.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Se obtuvo los resultados mediante la correlación de Pearson de las habilidades intrapersonales con el clima organizacional causal en sus promedios altos ($r=0,197$), en sus promedios bajos ($r=0,344$), correlación de Pearson de habilidades interpersonales con el clima organizacional intermedio en sus promedios altos ($r=0,664^*$), en sus promedios bajos ($0,621^*$), correlación de Pearson de habilidades grupales con el clima organizacional final en sus promedios altos ($0,064$), en sus promedios bajos ($r=0,715^{**}$).

Se concluyó que las habilidades gerenciales fue satisfactorio observándose que las habilidades humanas son prioridad en el manejo empresarial. Asimismo las habilidades gerenciales 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, 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.

Aguilar y Guerrero (2013) en su tesis titulada: "*Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativas estatales en la jurisdicción de la UGEL 04, 2013, Lima*". Teniendo como objetivo el determinar la relación entre las habilidades directivas con la función de desempeño de los directores para el logro de una satisfacción laboral del grupo de estudio. Basada en las teorías de habilidades educativas. Se utilizó el método descriptivo correlacional, se tomó como muestra 320 docentes aplicando un cuestionario de habilidades gerenciales y satisfacción laboral. **Las Conclusiones** a las que arribaron fueron:

Los resultados que se obtuvieron es que el porcentaje de variabilidad por la regresión lineal simple entre las variables habilidades directivas y condiciones y expectativas laborales es de 76,3% para un valor t de Student ($t=9,152$) y un p-valor=0,001; y el porcentaje de variabilidad por la regresión lineal simple entre las habilidades directivas y cultura organizacional es de 80,6% para un valor t de Student ($t=9,187$) y un p-valor=0,000.

Se concluyó que existe relación directa entre habilidades directivas y la satisfacción de los docentes, los gerentes educativos no generan una comunicación aseverativa, los docentes se encuentran poco motivados, no se vislumbra que los directivos generen medios para mejorar los problemas ya existentes.

Hernández (2012), desarrolló un trabajo de investigación a nivel de Maestría en la Universidad Rafael Urdaneta, titulado "*Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria*". El objetivo de la presente investigación fue: Determinar el grado de relación entre Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional en educación básica de la parroquia La Concepción del Municipio Jesús Enrique Lossada. La investigación se encuentra en el ámbito de la gestión del director como presente estudio se enmarca en la línea de investigación de gerencia educativa y se contextualizo en las áreas de conocimiento habilidades gerenciales y Cultura Organizacional, la misma se sustenta teóricamente para la variable habilidades gerencias bajo los postulados de Perozo (2006), Capdevielle y Ramos (2007), Gimeno (2006), entre otros, y para la variable cultura organizacional

se sustenta bajo los preceptos de Robbins (2008), Mendoza (2006), entre otros. El estudio es descriptivo, correlacional, de campo, con diseño no experimental, transeccional, para el estudio, la población está constituida por un total de 43 sujetos; conformados por 7 miembros de la directiva de la comunidad educativa del plantel y 36 docentes de Educación Primaria. Para la presente investigación, se elaboró un instrumento direccionado para los dos tipos de sujetos participantes en la población objeto de estudio. El instrumento diseñado se sometió a un proceso de validación, a través de la técnica de juicio de cinco 5 expertos, en esta investigación, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto que permitió calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.8243 para la variable Cultura Organizacional y de 0.8179 para la variable Habilidades Gerenciales. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.875, a un nivel de significancia de 0.01.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerenciales aumentan de forma muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros.

Añez (2012), realizó un trabajo de investigación a nivel de Maestría en la Universidad Rafael Urdaneta, titulado "*Habilidades gerenciales del director y calidad del servicio educativo en educación básica primaria*". El propósito de esta investigación es determinar la relación entre Habilidades gerenciales del director y Calidad del servicio educativo. En cuanto a lo teórico la variable Habilidades gerenciales del director, se apoyó se los autores de Chiavenato (2006), Kottler (2004), y para la variable calidad del servicio educativo se apoyó en Garín (2004) y Lepeley (2002), entre otros. La investigación fue Descriptiva y correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transaccional y de campo. La población estuvo constituida por 55 personas, 08 directivos y 47 docentes. La técnica utilizada para recabar información fue un instrumento de medición tipo cuestionario constituido por 42 ítems con respuestas cerradas de selección siguiendo el modelo tipo Likert. Fue validado por cinco 05 expertos y fue sometida su confiabilidad a través de una prueba piloto a 15 sujetos con las mismas características de la

población objeto de estudio a cuyos resultados se le aplicó la fórmula Alpha de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.94 para Habilidades Gerenciales del director y 0.85 para la variable Calidad del servicio educativo determinándose que el instrumento es altamente confiable. Al finalizar la investigación se aplicó la fórmula de Spearman para establecer el nivel de correlación entre ambas variables obteniendo un coeficiente de 0.55 lo que indica que existe un nivel de correlación positiva significativa alta entre ambas variables significando que a medida que aumentan los valores de la variable Habilidades Gerenciales del supervisor en esa misma medida se incrementa de manera alta los niveles de la Calidad del servicio educativo.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

En el análisis de los resultados se determinó que los directores muestran dominio en el manejo de sus habilidades sociales situación que ha beneficiado el desarrollo de la calidad del desarrollo de servicios.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Oyedele (2016) *Evaluando las Habilidades de Gestión Estratégicas expuestas por Administradores de Escuela Secundaria del Gobierno en el Distrito Mutare – Zimbabwe*, el estudio adoptó un diseño de investigación cualitativo. Este diseño fue de naturaleza descriptiva. Se trata de grupos pequeños considerándose la triangulación de algunas fuentes de datos cualitativos.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

El estudio estableció que la mayoría de los administradores de escuelas secundarias del gobierno no está familiarizado con los problemas de gestión estratégica.

El estudio descubrió además que solo el 37.5% del gobierno los directores de escuelas secundarias tenían un sólido conocimiento de cuestiones de gestión estratégica. De esas cabezas al carecer de habilidades de gestión estratégica, el 50% de ellas constituían jefes de larga data, con más de 15 años de experiencia. Mientras tanto, el 25% restante se compone de los nombrados jefes sustantivos debido al período que habían ahorrado en el Ministerio de Primaria y Secundaria

Educación. Además, el 87,5% de los directores de escuelas secundarias del gobierno parecían tener actitud.

El mayor porcentaje ignoraba los problemas y sus respuestas mostraron que carecían de habilidades de planificación estratégica. Por otro lado, un número promedio tuvo una apreciación de cuestiones de gestión estratégica, pero no haría un esfuerzo para participar, el comportamiento los llevó a usar habilidades reactivas en lugar de proactivas.

Otro motivo de preocupación fue la falta de apreciación de las TIC como una herramienta de gestión crítica en mejorar las habilidades de comunicación efectiva y otras cuestiones estratégicas como la estrategia Monitoreo y control de habilidades. Manduku, Kosgey y Sang (2006) aludieron en la literatura que Las TICs en la gestión de las escuelas han sido difíciles de alcanzar, ya que la mayoría de las administraciones escolares eran Ordenador analfabeto o tecnología ignorante.

Los jefes profesaron ignorancia sobre el impacto de las TICs en habilidades de gestión estratégica. A pesar de tener el 100% de escuelas con laboratorios de computación, solo el 30% tenía instalaciones de internet. Administradores de escuelas secundarias del gobierno deben tomar ventaja de la tecnología para comunicarse con las partes interesadas en Internet a través del correo electrónico y la Web. Otros problemas de gestión estratégica que podrían utilizarse en línea con la tecnología incluida compras, compras en línea, seguimiento y control de inventario, presupuestos, preparación de las cuentas de gestión financiera y sistemas de nómina.

Los administradores carecían de habilidades básicas en estudios de computación. La tecnología de la información y la comunicación no había sido de ningún tipo. El estudio descubrió además que la mayoría de las escuelas en el distrito de Mutare carecían de fondos suficientes recursos para implementar habilidades de gestión estratégica. Sin embargo el liderazgo estratégico juega un papel en habilidades de gestión estratégica para proporcionar una mejor conciencia de las necesidades de las instalaciones relacionadas con cuestiones de gestión estratégica y medio ambiente. Esto mejoraría la definición de la Misión de la organización y se centra en los objetivos, proporcionando un sentido de dirección, continuidad y personal y liderazgo efectivos.

Kellen (2016) *Habilidades Gerenciales y Planificación Estratégica Corporativa*. Este estudio adoptó un diseño analítico de corte transversal con el fin de buscar la relación entre los directivos Habilidades y planificación estratégica corporativa en la organización pública y privada en Kenia. Una encuesta de población fue considerado adecuado. Este estudio utilizó una población de gerentes sénior que asistieron a un Seminario de Liderazgo para Personas Mayores. El objetivo de este estudio fue establecer la relación entre las habilidades directivas y la estrategia corporativa. El estudio se basó en un mayor llamado a una planificación estratégica meticulosa en todas las organizaciones en todas los sectores en Kenia.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Un examen detallado de la literatura existente mostró que se ha hecho muy poco en el área de Planificación estratégica basada en la evidencia. En este estudio participaron instituciones públicas y privadas. Los hallazgos mostraron una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y la planificación estratégica corporativa. La implicación de los hallazgos para la gestión es prestar más atención a las habilidades de gestión.

Mohammed (2016) *Habilidades de Gestión - Herramientas para el Liderazgo Imperativos en la democracia, en el logro de la misión y la visión de las organizaciones*, el empleo de habilidades de gestión constituye herramientas esenciales para el liderazgo. Los imperativos de tales habilidades en organizaciones dinámicas, sugiere efectividad y eficiencia, se espera que las sociedades y organizaciones democráticas, poseer habilidades híbridas en la gestión de sus asuntos. Ya no es bueno para nadie tener una organización para tener el liderazgo 'correcto' en el lugar correcto sin la administración correcta sin habilidades. En otras palabras, trae lesiones graves a las organizaciones cuando las personas son contratados sin el correspondiente desempeño esperado, el rendimiento, basado en habilidades de gestión, constituye el guion vital para el liderazgo en la coordinación de la estrategia y el objetivo para prestar servicios. El gobierno corporativo por lo tanto implica una estrategia de gestión y salida eficiente de productos. Todo esto requiere técnicas de manejo de planificación, organización, liderazgo, control, etc. de todos los recursos.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Este documento intenta en generar habilidades de gestión de rayos X que proporcionan herramientas esenciales para el liderazgo en la democracia, dado que las organizaciones de alto rendimiento se identifican con líderes que les dan grandes virtudes, por lo tanto, se caracterizan por líderes "carismáticos" y "transformacionales" basados en la Visión y estrategia empleadas. Se exhibieron algunas situaciones nigerianas para mostrar, las cualidades y estilos de liderazgo, así como la esencia de los imperativos de liderazgo en la democracia, sin embargo, la viabilidad de la democracia en Nigeria y su conveniencia en la organización, el liderazgo ha continuado planteando preguntas cruciales sobre las habilidades de gestión.

Străin (2013) *Papel Estratégico de Inteligencia en la Gestión de las Organizaciones, Rumania*. En los siglos XIX y XX, la inteligencia ha evolucionado a una forma que puede reconocerse en el contexto de practica actual, desafortunadamente, muchos observadores malinterpretan la inteligencia, los conceptos de análisis crítico y la inteligencia a menudo se confunde, como si fueran parte de la misma actividad, la inteligencia y el análisis son un proceso más amplio de resolución de problemas, que involucra la recolección y el análisis de datos, la interpretación, consideraciones especulativas sobre el futuro, encontrándose patrones, amenazas, riesgos y oportunidades. El análisis de inteligencia estratégica puede ser considerado como una forma particular de investigación que aborda cualquier problema en el nivel de comprensión y detalle requerido para describir las amenazas, riesgos y oportunidades, de manera útil para el desarrollo de programas y políticas. La inteligencia estratégica no es una nueva forma de práctica analítica, tiene una tradición de más de dos milenios. Sin embargo, es la aceptación dentro de la práctica moderna es relativamente reciente, y su desarrollo es, incluso ahora, en el siglo XXI, lento y desigual.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Se pudo afirmar que la inteligencia estratégica tiene un papel esencial en todas las áreas de Gestión y fundamento de los planes futuros de las empresas. Aunque la práctica de involucrar la inteligencia (en términos generales) no es particularmente difícil, la inteligencia estratégica es relativamente un nuevo

fenómeno para el nivel de ejecución. Este último no se entiende completamente, ni con respecto al compromiso y el arduo trabajo que conlleva, ni cómo hacer un mejor uso de la Inteligencia y la estrategia, el análisis es fundamental para una buena planificación, que requiere un esfuerzo bastante pequeño, si la organización utiliza Inteligencia para apoyar las actividades operativas.

Las personas necesitan una comprensión flexible del hecho de que este producto único es algo diferente en términos de procesamiento de la información. Además, para afrontar el reto, de resolver los problemas de análisis estratégico, se compromete a tratar los proyectos de una manera creativa y de manera imaginativa, con el fin de facilitar la investigación en cuestión, cualquier intento de reducción estratégica, lleva a un análisis con un enfoque extremadamente rígido y basado en un proceso particular, con todos los métodos tradicionales, lo cual causa dependencia (la medición de la actividad para "probar" que el proyecto está avanzando bien), simplemente no funciona.

Vincent (2013) *Habilidades Gerenciales, Capacidad Financiera y Estratégica, Planificación en las Organizaciones*, este estudio adoptó un diseño analítico transversal, dado que el impulso fue buscar opiniones sobre los procesos de planificación estratégica entre las organizaciones ugandesas, se realizó una encuesta a la población fue satisfactoria. Este estudio utilizó una población de directivos en un curso de desarrollo del ejecutivo. El uso de gerentes en un programa de estudios en encuestas ha sido encontrado enriquecedor en estudios previos con resultados exitosos, este estudio buscó establecer la relación entre las habilidades gerenciales, la capacidad financiera y el nivel de estrategia, planificación. El estudio se basó en el creciente enfoque en la planificación estratégica en las organizaciones ugandesas. Había sin embargo, la falta de estudios empíricos locales sobre los factores que impulsan esta tendencia. Los datos fueron obtenidos de organizaciones en varios sectores que incluían instituciones gubernamentales, organizaciones privadas y empresas familiares.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Los hallazgos confirmados que las organizaciones estaban involucradas en un nivel significativo de planificación estratégica. Hubo una relación positiva y significativa con las habilidades directivas. Sin embargo, hubo una relación muy

débil con la capacidad financiera. La implicación de los hallazgos para la administración fue prestar más atención a las habilidades de gestión para garantizar la congruencia de las operaciones.

Leyva, Espejel y Cavazos (2017) Universidad de Sonora, México. Esta investigación tuvo como objetivo medir la *influencia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial que aprecian los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes)* de Hermosillo, Sonora, México.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Los gerentes de las empresas de hoy deben ser capaces de combinar las capacidades de gestión, la creatividad y el espíritu empresarial dentro de una perspectiva capaz de abrazar al mismo tiempo el diseño y la producción, la tradición y la innovación, la realidad y la visión, la vida cotidiana y el futuro (Eisenmann, 2012).

Durante los resultados del primer modelo referente al impacto de las competencias gerenciales sobre la competitividad empresarial, se observa la caída de gran parte de los indicadores en el constructo de la competencia operativa y de gestión; en el de la habilidad de Planeación estratégica solo se elimina uno, y dos en el de la habilidad de Globalización.

En el resto de los constructos se observa que la totalidad de indicadores se conservaron, lo cual demuestra su importancia en la apreciación de los constructos de Recursos humanos y Competitividad empresarial, y exterioriza una mayor disposición de los gerentes Pymes para evaluar la competitividad empresarial de manera más objetiva, que se ve reflejado en la contundencia de los indicadores.

Los resultados estadísticos muestran que para el gerente Pyme, la administración estratégica y la planeación estratégica son similares. Debiendo ser sostenidas en el mercado, porque la excelencia está asociada con la competitividad empresarial, y para alcanzarla se requiere una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades operativas y de gestión, administración estratégica, planeación estratégica, globalización y recursos humanos, siempre abierta al cambio organizativo y tecnológico.

Pereda (2016), en su tesis doctoral titulada: “*Análisis de las habilidades directivas, Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*” (España). Basada en teoría Gerencial. Tuvo como objetivo general: identificar las habilidades directivas más utilizadas por empleados públicos de la provincia de Córdoba, que las catalogo como habilidades directivas.

La metodología fue de enfoque cuantitativo. Su instrumento utilizado constó de 27 preguntas, formuladas en una escala de Likert. Los resultados que se obtuvieron según el análisis factorial fueron: Desarrollo de personas (0,641), Capacidad de aprender (0,615), Capacidad de comunicación (0,786), Colaboración y trabajo en equipo (0,693), Inteligencia emocional (0,669), Resolución de conflictos (0,676).

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Las habilidades personales y directivas las presento como una fuerza que ayudan a una buena competencia y se evidenció como la fortaleza presente y que ayuden a un buen desarrollo futuro, La situación actual de las organizaciones estatales demandan desplegar las habilidades de gestión adecuadas, que permitan brindar y desplegar un mejor servicio al ciudadano.

Hernández (2012), desarrollo un trabajo de investigación a nivel de Maestría en la Universidad Rafael Urdaneta, titulado “*Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria*”. Su objeto de estudio fue: Determinar el grado de relación entre Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional en educación básica de la parroquia La Concepción del Municipio Jesús Enrique Lossada. El estudio fue descriptivo, correlacional, de campo, con diseño no experimental, transeccional, para el estudio, la población estuvo constituida por un total de 43 sujetos; que conforman, 7 miembros de la directiva de la comunidad educativa del plantel y 36 docentes de Educación Primaria. El instrumento diseñado se sometió a un proceso de validación, a través de la técnica de juicio de cinco 5 expertos, en esta investigación, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto que permitió calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.8243 para la variable Cultura Organizacional y de 0.8179 para la variable Habilidades Gerenciales. Se obtuvo un coeficiente de

correlación de Rho de Spearman de 0.875, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual permitió arribar a las Conclusiones siguientes:

Hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerencial aumentan de forma muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros.

Herrera (2012), en su tesis de maestría titulada: "*Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*". (Ecuador). Tuvo como objetivo general la creación de un sistema de gerencia para el desarrollo organizacional, dándole un valor al desempeño de los que dirigen la institución, socializando normas y protocolos para generar mayor producción. Tipo de investigación básica, nivel descriptivo y documental, de diseño no experimental. Basada en la teoría organizacional.

Las Conclusiones a las que arribaron fueron:

Hay un buen conocimiento de lo relacionado con usos de estrategias. Se observó una parte débil en estandarización de los objetivos de la empresa pues no identificaron lo que producía el problema. En ese sentido el diagnóstico del concepto estratégico de la empresa arrojó que no tenía bien definida la misión, la visión, los valores y los principios; por lo tanto, se encuentra que una empresa que quisiera impulsarse hacia el éxito, debe tener todos estos elementos bien definidos; y si aún más se quiere competir con otras instituciones del mismo rango, se debe empezar por definir modernamente todos estos elementos que hacen que una empresa tenga prestigio.

2.2. Bases Teóricas de las Variables

2.2.1. Habilidades Gerenciales

El origen de las habilidades o competencias gerenciales se da cuando se empezó a hablar hace más de cien años, en el momento en que Alemania e Inglaterra buscaban puntualizar las exigencias que debían cumplir los aspirantes a obtener un certificado oficial para desempeñarse en áreas específicas. Para ejercer algún oficio en específico se deben tener conocimientos precisos sobre el tema, para aplicarlos y desempeñarse de la mejor manera posible. Con el tiempo habría

de ampliarse hasta llegar al ámbito de la educación. El proceso de transformación que se emprendió y que hasta la actualidad forma parte precisamente de las habilidades o competencias (Gutiérrez, 2017).

El entorno empresarial externo e interno es muy cambiante, y a pesar de todos los cambios hay algo que ha permanecido constante y no ha cambiado esencialmente en miles de años son las habilidades básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas, que generan crecimiento.

La dignidad, libertad confianza, respeto y amor siempre han permanecido en las metas humanas. Las habilidades directivas, que son las mismas habilidades necesarias para manejar la vida y la de los demás, es una tarea sin fin. Las mismas habilidades de hoy en día son las de hace un siglo.

Las habilidades son características que diferencian a una persona de otra, además es la capacidad de un directivo de dar soluciones a problemas reales y al tiempo producir un nuevo conocimiento (Gutiérrez, 2017). La habilidad es la capacidad que se obtiene mediante el aprendizaje, con el fin de mostrar resultados previos, con la máxima certeza y seguridad (Lazarte, 2012).

Las habilidades directivas son la capacidad que tiene un directivo de producir resultados previstos con el máximo de certeza y seguridad, y con el mínimo de tiempo y economía, para alcanzar objetivos propuestos por la empresa u organización. (Madrigal, y otros, 2009).

Otro tipo de habilidades directivas que nos menciona (Floreal, 2015) son las habilidades duras y blandas. Las habilidades duras se desarrollan con el lado izquierdo del cerebro y tiene relación con lo que se estudia en el colegio o la universidad como: programación, finanzas o estadística, este tipo de habilidades pertenecen a este grupo.

Las habilidades duras son de cualidad técnica y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación y no agregan valor. Pero existen otro tipo de habilidades que marcan diferencia entre profesionales y agregan valor en las organizaciones las mismas que se denominan habilidades blandas (Arroyo, 2012).

Las habilidades blandas generalmente se relacionan con el hemisferio derecho del cerebro, el lado más emocional. Este tipo de inteligencia no se

desarrolla con la educación tradicional, dentro de las cuales encontramos: la confianza, la calidad empática, el control del estrés e incluso la capacidad de comunicación. Este tipo de habilidad se aprecian no solo en el desempeño que tiene un profesional en el ámbito laboral sino también en su forma de ser (Floreal, 2015).

Las buenas habilidades de gestión son vitales para que cualquier organización tenga éxito y logre sus metas y objetivos. Un gerente que fomenta las buenas habilidades de gestión es capaz de impulsar la misión y la visión de la empresa o los objetivos comerciales con menos obstáculos y objeciones de fuentes internas y externas.

Las habilidades de gestión y liderazgo a menudo se usan indistintamente, ya que ambas implican planificación, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, delegación y gestión del tiempo . Los buenos gerentes casi siempre son buenos líderes también. Además de liderar, el rol crítico de un gerente es garantizar que todas las partes de la organización funcionen de manera cohesiva. Sin dicha integración, pueden surgir varios problemas y es probable que se produzcan fallos. Las habilidades de gestión son cruciales para varias posiciones y en diferentes niveles de una empresa, desde el liderazgo superior hasta los supervisores intermedios y los gerentes de primer nivel.

La teoría de la gestión clásica estructura la gestión organizativa en niveles, como una pirámide. En la base de la pirámide están los supervisores, o gerentes de niveles inferiores, que trabajan directamente con los trabajadores para coordinar las tareas diarias de la organización. En el medio están, lo adivinaste, los mandos medios. Supervisan los objetivos a largo plazo con los supervisores que se alinean con los objetivos estratégicos de la organización. ¿Quién establece estos objetivos estratégicos? Está bien; Son los que están en la punta de la pirámide, los gerentes de nivel superior.

Independientemente del nivel de administración, el teórico y psicólogo Daniel Katz identificó tres habilidades comunes a cada gerente. Estas son habilidades conceptuales, habilidades humanas y técnicas.

- **Las habilidades conceptuales** le permiten al gerente visualizar toda la organización y trabajar con ideas y las relaciones entre conceptos abstractos.
- Se necesitan **habilidades técnicas** para realmente hacer el trabajo; Son las técnicas, prácticas, herramientas y procesos que necesitan los empleados de primera línea en el área funcional del gerente.
- **Las habilidades humanas**, también llamadas habilidades de relaciones humanas, requieren comunicación y atención a las relaciones con los demás.

Si bien todos los gerentes tienen estas habilidades, la proporción de cada una de ellas varía según la industria y el nivel de gestión. Digamos que Michelle y Michael son supervisores de empresas de contabilidad. El equipo de Michelle son todos contratistas remotos, mientras que el personal de contabilidad de Michael está trabajando de nueve a cinco en un edificio específico.

Ambos están en el mismo nivel de administración, pero Michael puede necesitar más habilidades humanas que Michelle para manejar las interacciones entre los miembros del equipo. El equipo de Michelle interactúa directamente con ella, pero no entre ellos, por lo que usará las habilidades humanas de manera diferente y con menos frecuencia que Michael. Cada trabajo requiere la misma cantidad de habilidades conceptuales para garantizar que su equipo cumpla con los objetivos de la organización, también utilizarán habilidades técnicas equivalentes para garantizar la calidad del trabajo.

Reyes definió las habilidades gerenciales como: Los seres humanos cuentan con ciertas cualidades para desarrollarse en su vida diaria. Es la habilidad que el ser humano lo presenta como un talento innato, que a través de su desarrollo y crecimiento de sus conocimientos va aprender a conducir un grupo organizacional hacia metas previamente marcados por el grupo de trabajo determinados para cumplir la visión de la entidad, basadas en la teoría de Katz. Reyes (2012 citado en Alcon, 2014, p.19)

Definieron que: Las competencias o conocimientos gerenciales son indispensables para conducir una vida, así como las interrelaciones con las personas que convivimos. Presentado por cambios variados sin embargo hay algo que no cambian, las habilidades innatas que son propias de un gerente capacitado

son el corazón de un buen manejo entre los miembros gerencia dos. Para ello deben de contar con ciertas características propias que se adquieren en el desarrollo del individuo convirtiéndose en las metas de los seres humanos. Aun con la presencia de recursos tecnológicos, las habilidades humanas son parte del crecimiento particular y profesional del individuo. Whetten y Cameron (2011pg. 8-10).

Fernández, afirmó que: Las organizaciones han seguido adelante a través de los años vivos en mercado mundial, gracias a que se han diferenciado de sus competidores; procurando ser mejores en comparación con ellos que se presentan diariamente, con la finalidad de generar mejoras para sus usuarios. Por lo cual el querer el logro de ser más competitivos en cuanto a nuestra producción por medio de las habilidades gerenciales va a generar que nuestra organización sea más proactiva y creativa. Fernández (2011pg.49).

Madrigal, definió como: Todo lo que realiza el ser humano debe estar enmarcado en ciertos talentos para realizar acciones; dentro del desarrollo de una organización, los directivos gerenciales deben contar con ciertos atributos para gerenciar la resolución de conflictos que deben adquirirse por conocimientos durante su desarrollo laboral, estos son términos que se utilizan para ser la base de las funciones directivas de las grandes organizaciones gubernamentales o privadas. En las cuales los conocimientos son utilizamos con una buena estructuración y realizando estrategias que ayuden al desarrollo organizacional que producen a la alarga muchos éxitos, Madrigal (2009 citado en Reyes, 2016, p.7).

Urquijo y Bonilla definieron: Las habilidades gerenciales son conocimientos gerenciales, que el cargo implica o comprende para lograr la capacidad de integración y armonización de funciones o subfunciones a distintos niveles tanto en las áreas operativas como administrativas de la empresa logrando un buen éxito de ellas, Urquijo y Bonilla (2008 pg.217).

Los procesos administrativos y gerenciales son parte de las actividades que deben cumplir un gerente en la organización que dirige; para llevar a cabo estos procesos debe tener habilidad que le faculten para el desarrollo de la mismas, concibiendo el término "habilidad" como la capacidad para hacer, decir, aplicar el conocimiento y transformarlo en función de los resultados que se ha propuesto.

2.2.1.1. Características de las Habilidades Gerenciales

Las características principales de habilidades gerenciales según (Whetten & Cameron, 2016):

- Las habilidades directivas son conductuales, ya que consiste en realizar acciones que conlleven a un resultado positivo. Las mismas que pueden ser observadas por otros.
- Las habilidades directivas son controlables, porque se encuentran bajo el control del individuo.
- Las habilidades directivas se pueden desarrollar, se puede ir mejorando su desempeño por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan, ya que es difícil mostrar una sola habilidad para el cumplimiento de algún objetivo.

2.2.1.2. Tipos de Habilidades Gerenciales

Son necesarias tres clases de habilidades para el éxito de la función gerencial, como son: habilidades técnicas, habilidades conceptuales o administrativas y habilidades humanas. Dentro de lo que respecta a habilidades técnicas todo dirigente debe contar con el conocimiento acerca de los equipos, métodos y técnicas que se necesitan para desarrollar cualquier actividad dentro de la empresa (Soría, 2004).

Las habilidades conceptuales o administrativas se refieren específicamente al proceso administrativo que es planificación, organización, dirección y control, el mismo que incrementa su nivel de importancia a medida que sube la jerarquía organizacional de la empresa. Y por último las habilidades humanas que son las más difíciles de entender y más que todo de aplicar, ya que se debe conocer las fuerzas humanas activas en la organización es decir se debe conocer cuál es la motivación más apropiada para aplicarlo con el personal de la empresa. Cabe recalcar que el ejecutivo debe contar con actitud y motivación personal con el fin de poner en práctica las habilidades mencionadas en la empresa.

Los gerentes que tienen habilidades conceptuales tienen la capacidad de pensar creativamente y entender ideas complejas o abstractas. Pero antes de

profundizar en las habilidades conceptuales, sin embargo, obtengamos una visión general de las tres habilidades de gestión necesarias, así como las capas de gestión.

2.2.1.3. Dimensión 1: Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. En este tipo de habilidades se determinan los objetivos, las estrategias y tácticas, los poderes, entre otros. Cuanto mejor se lleve esta preparación más garantía de éxito se tendrá en posteriores fases, los directivos de las organizaciones son los que irrumpen a estas labores, refiriéndose a las personas que tiene buenas cualidades para planificar y ver de manera global el futuro.

Kotler, expresó con respecto a esta dimensión que: el ver a una institución como un núcleo desde el cual la empresa se maneja ha sido denominado como habilidad conceptual, en el cual las funciones esenciales se entrelazan como un engranaje. Produciéndose cambios que desequilibran este proceso que puede modificar la interacción entre la institución, la producción y el clima laboral que influye en la economía nacional (Kotler (2010 pg. 158).

La habilidad conceptual, al igual que la humanística, ha sido entendida muy ampliamente. Se han intentado varios métodos para ayudar a desarrollar esta habilidad logrando diferentes grados de éxito. Algunos de los mejores resultados siempre han sido logrados mediante la “dirección” de los subordinados por parte de los superiores. No es ninguna idea nueva. Implica que una de las responsabilidades clave del ejecutivo es ayudar a sus subordinados a desarrollar sus potenciales administrativos. Una de las maneras en que un superior puede ayudar a “dirigir” a su subordinado es asignándole una responsabilidad específica, y respondiendo con preguntas u opiniones inquisitivas, en lugar de proporcionando las respuestas, siempre que el subordinado busque ayuda.

En el mismo contexto, Ghiselli (2005), señala que la iniciativa es un elemento y/o esencial en la habilidad humana del líder, en función a su composición de dos factores: el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros, el segundo es

cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Por eso, las habilidades gerenciales según Whetten & Cameron (2005), son un grupo identificable de acciones que los individuos realizan, lo que les llevará a lograr algún resultado. Es así que, establecen que las habilidades directivas tienen una serie de características como: conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y sobrepuestas y son contradictorias o paradójicas. Primero, son conductuales, es decir, consiste en grupos identificables de labores que las personas realizan lo que les conducirá a ciertos resultados. Segundo, son controlables porque el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo y puede demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse. Tercero, las habilidades se pueden desarrollar, lo cual indica que el desempeño puede mejorar a través de la práctica y la retroalimentación. Cuarto, están interrelacionadas y sobrepuestas porque es difícil demostrar solo una habilidad y que este separada de las otras. Finalmente son contradictorias porque no todas están orientadas al trabajo en equipo.

Katz citado por Robbins & Coulter (2016) en su modelo de habilidades gerenciales, encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas como: habilidades técnicas que son técnicas, prácticas, herramientas y procesos que necesitan los empleados de primera línea en el área funcional del gerente; habilidades humanas, que se fundamentan en la facultad de laborar bien con otros trabajadores, ya sea en forma individual como grupal y habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones complicadas.

De hecho las habilidades técnicas son importantes en los niveles inferiores de la administración ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la empresa a diferencia de las habilidades de trato personal donde interactúan de manera directa con las personas, saben comunicar, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. En cambio con las habilidades conceptuales los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus miembros y ven el lugar que ocupan en el entorno.

2.2.1.4. Dimensión 2: Habilidades Técnicas

Todo dirigente de cualquier nivel, debe contar con habilidades técnicas, teniendo los conocimientos y competencias necesarios para usar métodos, técnicas, equipos para la realización de una tarea específica. Es por ello, si una función dada tiene que realizar, el dirigente tendrá que supervisar que se lleve a cabo de acuerdo a las normas requeridas. Por tanto, este tipo de habilidades se usa más que las habilidades administrativas a niveles direccionales más bajos.

En cuanto a esta habilidad incluye el uso de conocimientos especializados, la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Al respecto, Chiavenato (2006, p.21), define la habilidad técnica, “como la capacidad en desarrollar métodos para utilizar técnicas o equipos específicas relacionadas con la ejecución del trabajo”. De igual manera, se relaciona con el hacer, el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales.

Involucran habilidades que les dan a los gerentes la capacidad y el conocimiento para usar una variedad de técnicas para lograr sus objetivos. Estas habilidades no solo comprende el funcionamiento de máquinas y software, herramientas de producción y piezas de equipo, sino también las habilidades necesarias para impulsar las ventas, diseñar diferentes tipos de productos y servicios, y comercializar los servicios y los productos.

Kotler describió que: El aprovechamiento cognitivo y el conocimiento por el uso de diferentes procesos y el mecanismo de acción es parte de este tipo de habilidad denominada técnica. Por lo cual el vislumbrar las habilidades técnicas de los diferentes profesionales es muy difícil de evidenciar pues según el tipo de función e instrucciones definido para cada uno, (Kotler (2010 pg. 164).

Según Chiavenato manifestó que: La formación y la adquisición de amplios conocimientos en diferentes áreas que muchos llaman como algún tipo de experiencia como se observa en los muchos grupos de individuos y que es lo más notable, evidente conforma las habilidades técnicas que son difundidas en diferentes campos. No podemos hablar que los seres humanos acaparan las habilidades técnicas por medio de la adquisición de conocimientos por medio de programas de aprendizaje sino que se complementan con lo básico que es la experiencia que se adquiere con los años de labores (Chiavenato (2011 pg. 149).

2.2.1.5. Dimensión 3: Habilidades Humanas

Son las habilidades que presentan la capacidad de los gerentes para interactuar, trabajar o relacionarse efectivamente con las personas. Estas habilidades les permiten a los gerentes hacer uso del potencial humano en la empresa y motivar a los empleados para obtener mejores resultados.

Kotler expresó que: La habilidad humanística, durante mucho tiempo no ha sido entendida dejándola de lado, más bien recientemente han habido logros y progresos en el desarrollo humano. Muchos de estos enfoques para el desarrollo de esta nueva habilidad están siendo tomadas como base de trabajo en las universidades y dentro del campo profesional es la base de las labores diarias (Kotler (2010 pg. 166).

Antes que nada debe saberse que para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Según Wallace (2006:84), “una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás”. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo, respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. En resumidas palabras, para poder trabajar viviendo en armonía con los compañeros de trabajo se debe conducir apropiadamente.

Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe y reconoce como sus superiores lo vienen tratando, colegas y subordinados y en la manera como se desarrollan en el ámbito laboral. El gerente que tiene una sensibilidad muy desarrollada conoce mejor actitudes, suposiciones y conceptos acerca de otros individuos y grupos; manejando adecuadamente su parte objetiva. Aceptando los diferentes posiciones del grupo sus conocimientos que lo adquirieron través del tiempo, por lo cual presenta habilidades para entender lo que los compañeros o trabajadores dicen con sus palabras y conducta. Mostrando gran habilidad para comunicarse con otras personas, dentro de sus conocimientos, lo que su entorno quiere decir con su conducta.

En relación a esto, algunos autores como Chiavenato (2006, p.21), definen las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz”. De este modo; es el trato con las personas, la forma de comprender las fuerzas humanas activas en su organización, de otro forma, identificar cual es la motivación más apropiada para los subalternos en general.

Desde la nueva gerencia la habilidad humana es el núcleo de todo lo que debe hacer el gerente, mostrando el ejecutivo que si tiene un manejo adecuado de la habilidad humana serán más fáciles de describir a los más sobresalientes. El ser competente y poder interactuar en grupo son parte de lo que se describe como habilidades humanas, ya sea en los personal como parte del grupo, describe lo que son las habilidades humanas. Muchos gerentes son muy competentes en su aspecto técnico, pero con un mal manejo del individuo desde el punto de vista de la humanización.

2.2.2. Dirección Estratégica

2.2.2.1. Evolución y Conceptualización

Igor Ansoff fue el que planteo por primera vez la expresión Dirección Estratégica, y que a partir de los acontecimientos que se dieron a finales de los años 70 y en los 80 en la economía de EE.UU y en la economía mundial, ese nuevo enfoque planteado como una técnica de dirección permitió hacer frente a los nuevos sucesos, a esos cambios orgánicos, siendo admitido y perfeccionado como parte de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y en casi toda Europa.

Jhonson, Scholes, & Whittington (2016). Hacen referencia al autor (Ansoff: 1997), que plantea “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos (pág.259).

La dirección estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Pues se ocupa fundamentalmente de gestionar de forma eficiente los

recursos que están disponibles en la organización, el buen manejo de las mismas, con estrategias de gestión y tácticas de liderazgo, dentro de ellas se tiene a los recursos materiales (tangibles) y a los recursos humanos (intangibles).

La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción (pág. 16).

La dirección es una función importante de la gestión que está relacionada con inspirar, instruir y guiar a los factores humanos en la organización para lograr las actividades y los objetivos de la organización. Un superior directo y controla a los subordinados e instruye a la mano de obra que produce un mejor rendimiento. La dirección es la inspiración de la guía que se proporciona desde una posición más alta a una posición más baja. También es una función importante de la administración. Es útil para coordinar las actividades. Por lo tanto, se define como la habilidad de influir en los empleados (SA, 2013).

La dirección estratégica es la gestión de los recursos de una organización para lograr sus metas y objetivos. La dirección estratégica implica establecer objetivos, analizar el entorno competitivo, analizar la organización interna, evaluar estrategias y garantizar que la administración las desarrolle en toda la organización. En el fondo, la dirección estratégica implica identificar cómo la organización se acumula en comparación con sus competidores y reconocer las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, ya sea que provengan de la organización o de los competidores.

2.2.2.2. Dimensión 1: Planificación Estratégica

Como primera dimensión se considera la planificación estratégica o *strategic planning*, Walter y Pando (2014) manifiesta que la planificación estratégica es el motor de ayuda principal para que los directivos puedan tomar de decisiones en las instituciones, es decir se utiliza como una herramienta de gestión, esto en torno al quehacer actual y al camino que van a recorrer para adecuarse al cambio abrazándose del apoyo del capital humano. Esta herramienta brinda el beneficio que permitirá a las empresas estar preparadas para los cambios que se generen tanto en el interior y exterior de las empresas.

Según Rodríguez y Ortiz manifiestan que debe ser entendida como un proceso de análisis de los aspectos externos así como internos de la organización pues en base de esta acción se puede prever la evaluación, plantear objetivos que se deben conseguir, como también acciones estratégicas importantes para alcanzar estos objetivos (Rodríguez y Ortiz, 2002).

De esta manera Eyzaguirre indica que la planificación estratégica es el método dinámico para desarrollar la aptitud de fijar un objetivo en forma global, así como observar, analizar y prever las amenazas y oportunidades que se puedan suscitar en la realidad externa así como interna de las organizaciones con la finalidad de conseguir los objetivos planteados (Eyzaguirre, 2006).

En el periodo de la planificación estratégica se plantean los objetivos para la organización así como los procesos para poder consolidarlos, entonces la planificación estratégica se vuelve una guía con la finalidad de buscar y utilizar recursos de manera que se pueda cumplir el objetivo a través del desempeño eficiente de las funciones que les corresponde a los trabajadores como también se tomen decisiones acertadas. Asimismo la planificación estratégica sirve para estudiar los objetivos y acciones de manera que se actúe de acuerdo a un plan o una metodología y no meramente a impulsos (Eyzaguirre, 2006).

Berretta , dice qué la planificación estratégica, en el gobierno es necesaria para la toma de decisiones y encaminar el uso de los recursos que están presupuestados. Sin embargo los recursos del estado están limitados, normados y controlados de manera que se realicen mejores alternativas para la asignación de recursos así como efectos respecto a la entrega de bienes, servicios y resultados, Berretta (2010).

Así la ejecución de la planificación estratégica en las instituciones estatales suelen pasar por las siguientes fases: (Rodríguez y Ortiz, 2002).

Análisis de la situación interna y externa: Dos vertientes muy bien diferenciadas son las que existen para analizar el entorno en el que se desenvuelven: Primeramente se detectan las debilidades que existen en la organización interna que dificultan su normal desarrollo de las actividades de la entidad.

Para que puedan enfrentar la etapa legislativa en el manejo de la gestión pública y así pueda ser percibida económicamente, eficazmente y eficientemente por los pobladores.

En este punto se toman decisiones importantes para la organización a nivel económico, así como políticas organizacionales, como cambiar directivos algunos sectores estatales, prestación de renovados servicios y departamentos, etc. Es importante que también se pueda hacer frente a la etapa legislativa para que la organización pública sea eficiente además de eficaz para la sociedad.

Es importante tener en cuenta las limitaciones financieras que presenta la administración de una organización política, en general impuestas por la legislación u en ocasiones pactados en relación de la potestad sobre la administración pública como precios públicos, así como la enajenación de activos, entre otros.

Asimismo la organización externamente debe cumplir con el objetivo de satisfacer las exigencias de la población en la jurisdicción que le corresponde. Estas organizaciones deben ser conscientes de las brechas sociales que necesita la población y de esta manera aplicar políticas estatales en el ámbito económico y social para reducir las brechas existentes.

En este contexto también surge la obligación de realizar las actividades de las organizaciones públicas de acuerdo a la legislación vigente. Por consiguiente todas las políticas estatales y sus acciones deben de cumplir la ley para que condicionen su funcionamiento (Rodríguez y Ortiz, 2002).

Fijación de los objetivos: Después de diagnosticar las necesidades y expectativas de la sociedad y comunidad donde se desenvuelve la organización pública así como también su situación interna de esta, continuando con el desarrollo de la planificación estratégica, lo que corresponde es la determinación de objetivos que la institución pretende alcanzar. Es así que este autor indica que se debe partir de objetivos globales; es decir objetivos que sean trascendentales para la organización y que se concretizan en las políticas gubernamentales que son desarrolladas por diversos departamentos de la institución pública. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

2.2.2.3. Dimensión 2: Análisis Estratégico

Consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización, la cultura organizacional y sus políticas. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

Dentro de las dimensiones consideradas en la investigación el análisis estratégico, según Javalquino (2015) son las herramientas de gran importancia de gestión moderna. En general todas las personas deberían tener un análisis estratégico puesto que todos están relacionados en su país, empresa, hogar donde viven para que hablen el mismo idioma y mejore la comunicación. Con el análisis estratégico se pueden tomar mejores decisiones más rápidas, identificar las debilidades, así como las fortalezas y se encontraran menos conflictos.

2.2.2.4. Dimensión 3: Implementación Estratégicas

La implementación de la estrategia es donde se tangibilizan los objetivos y estrategias así como metas en planes de acción a realizar por cada departamento de la Administración pública en particular. Es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través de la generación y evaluación de planes de acción, de programas y presupuestos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

Para enfrentar las tareas se debe de encaminar las estrategias para que nos conduzcan a las metas, quiere un sistema que toma en cuenta todos lo factores, y que tiene como eje central el liderazgo y como variables básicas los recursos humanos, la cultura organizacional, la logística de aplicación y una realimentación del desempeño.

La implementación de las estrategias exige el compromiso total de la alta dirección, en donde sea visible la participación directa de los ejecutivos para la aplicación de todos los cambios resultantes. Solo un liderazgo bien trasmitido y de contingencia, logrará servir de guía para que todos encaminen sus esfuerzos a

garantizar el éxito de las estrategias. Las personas son quienes lograrán los resultados deseados en la medida en que se les trate como personas maduras, pensantes y comprometidas, en otras palabras, facultadas para tomar decisiones. Debe generarse un ambiente agradable en donde todos estén informados y capacitados para que puedan recibir el desafío del crecimiento sostenido de la empresa.

Se debe garantizar el tener una cultura organizacional que responda a las nuevas necesidades, como el manejo de información, decisiones delegadas a equipos autoadministrados, tener convencimiento de la gestión de la calidad total y de la práctica de los negocios con responsabilidad y ética. Poner en práctica las estrategias requiere establecer prioridades acordes con la situación que guardan los recursos, que sean factibles y sostenibles financieramente. Las estructuras deben ser adaptables de acuerdo con los diseños requeridos, lo que puede ocasionar eliminación de puestos, creación de otros nuevos y un cambio general de funciones para la mayoría de las personas.

Sistemáticamente deberá de evaluarse el desempeño tanto de las estrategias como de las personas responsables de su ejecución, proporcionar información continua para adecuar las estrategias a la realidad.

Finalmente se conocen los efectos de la implementación de las estrategias que deben ser comparados con los objetivos predeterminados analizando sus acciones correctoras. Con esta acción se completa el ciclo de la dirección estratégica en la que ocurre la retroalimentación, con la finalidad de su inserción en la sociedad para que se pueda buscar la transparencia de los resultados así como objetivos logrados, estos objetivos son medidos en unidades físicas y económicas, además de su eficiencia y eficacia. (Rodríguez y Ortiz, 2002)

2.2.2.5. Dimensión 4: Evaluación y Control Estratégica

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo, compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando, debiendo

verse la eficacia y eficiencia, así como el impacto que se tubo, debiendo verse su sostenibilidad. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

La importancia de esta fase del proceso de dirección estratégica se destaca por considerarse una política para el seguimiento y revisar que la estrategia sea ejecutada correctamente, de lo contrario existe el peligro de que suceda un fracaso organizativo, aplicándose como fue diseñada. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

El seguimiento de políticas estatales y las estrategias planteadas supone para la Administración Pública, un sistema de control de gestión para lograr la eficacia, eficiencia y económica que son medibles según el desempeño de la organización pública. (Rodríguez y Ortiz, 2002).

La información originada por la evaluación de resultados de la ejecución de las estrategias que son analizadas a través de un sistema de valoración de los mismos.

2.3. Definición de términos básicos

Asertividad.- Es el comportamiento que fomenta la igualdad en las relaciones humanas, permitiéndonos actuar en defensa de los intereses propios. Indica además que la asertividad proviene de un modelo clínico, refiriéndose a la capacidad social de manifestar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se cree, de manera adecuada al medio y sin ansiedad. (Peñafiel & Serrano, 2010).

Aptitudes.- Son atributos relativamente permanentes en la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas, adquirir capacidades específicas y facilitan el aprendizaje (Hontagas 1994).

Capacidad de Gestión.- La capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. La gestión consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones, (Puchol, 2010)

Comunicación.- Se derivada del latín *comunicare*, indicando que significa “compartir algo, poner en común”. A lo que señala que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación entre los seres vivos y su entorno, encontrándose

implícita cuando interactuamos con otras personas. Además señala que en la comunicación intervienen como elementos el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación y el receptor, (Muñoz 2011).

Delegación.- Es el acto de pasar tareas y / o autoridades relacionadas con el trabajo a otros empleados o subordinados. Implica el proceso de permitir que sus tareas o las de sus empleados sean reasignadas o asignadas a otros empleados, dependiendo de las cargas de trabajo actuales. Un gerente con buenas habilidades de delegación puede reasignar tareas de manera efectiva y eficiente y otorgar autoridad a los empleados correctos. Cuando la delegación se lleva a cabo eficazmente, ayuda a facilitar resultados rápidos y fáciles. La delegación ayuda al gerente a evitar pérdidas de tiempo, optimiza la productividad y garantiza la responsabilidad y la responsabilidad por parte de los empleados. Cada gerente debe tener buenas habilidades de delegación para lograr resultados óptimos y lograr los resultados de productividad requeridos.

Desarrollo Organizacional.- Viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución, gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad, (Guizar 2004).

Decisión participativa.- Afirman que la toma de decisiones es, probablemente, la conducta humana más frecuente (Watson, 1987).

Empatía.- Según (Puchol, 2010, p. 12) es una palabra que significa entender lo que le pasa a otra persona, sus emociones, sus traumas, sus sentimientos, comprender las razones por las que lo hace, pero sin contagiarse de sus emociones. Además indica que empatizar no es lo mismo que simpatizar. Una persona que simpatiza con otra persona que ha sufrido la muerte de un familiar querido le dice: Siento lo mismo que tú. Una persona que empatiza diría: Sé lo que estás sintiendo. La persona que simpatiza con otra, como experimenta los mismos sentimientos que la primera, no está en condiciones de poder ayudar. Sólo la que empatiza tiene la cabeza fría para tomar las disposiciones necesarias para prestar la ayuda que se requiera. Sirve para detectar e identificar las emociones de la otra persona, entender sus quejas y reclamaciones, para estar en condiciones de ayudar a resolver su problema.

Habilidad.- La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito determinada actividad, trabajo u oficio. La habilidad supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. Existen diferentes tipologías de habilidades, como las intelectuales o las físicas, (Puchol, 2010, p. 319)

que tienen como eje las relaciones interpersonales y el trabajo en conjunto y equipo. Son una sinergia de habilidades sociales, de habilidades de comunicación, de ser, de interacción con los demás, entre otras. Dan cuenta de la capacidad de interactuar con otras personas de manera exitosa y mantener relaciones de alto nivel. (MUKTEK Communications, 2018).

Habilidades Duras (hard skills).- Son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias. (MUKTEK Communications, 2018).

La anticipación.- Es lo que nos permite estar atentos a lo que está por llegar a nuestra vida, o a lo que ha llegado y que aparentemente no requiere nuestro cuidado y atención (Giraldo, 2016).

Motivar.- La motivación ayuda a generar un comportamiento deseado o una respuesta de los empleados o de ciertas partes interesadas. Existen numerosas tácticas de motivación que los gerentes pueden usar, y elegir las correctas puede depender de características como la cultura de la empresa y el equipo, las personalidades del equipo y más. Hay dos tipos principales de motivación que un administrador puede usar, que incluyen la motivación intrínseca y extrínseca (Corporate Finance Institute, 2016).

Resolución de problemas.- Un buen gerente debe tener la capacidad de abordar y resolver los problemas frecuentes que pueden surgir en una jornada laboral típica. La resolución de problemas en la administración implica identificar un determinado problema o situación y luego encontrar la mejor manera de manejar el problema y obtener la mejor solución. Es la capacidad de ordenar las cosas incluso cuando las condiciones prevalecientes no son las adecuadas. Cuando está claro que un

gerente tiene grandes habilidades para resolver problemas, lo diferencia del resto del equipo y le da confianza a los subordinados en sus habilidades gerenciales (Corporate Finance Institute, 2016).

Toma de Decisiones.- Los gerentes toman numerosas decisiones, a sabiendas o no, y tomar decisiones es un componente clave en el éxito de un gerente. Tomar decisiones correctas y correctas resulta en el éxito de la organización, mientras que las decisiones malas o malas pueden llevar al fracaso o al mal desempeño. Para que la organización funcione con eficacia y sin problemas, se deben tomar decisiones claras y correctas. Un gerente debe ser responsable de cada decisión que tome y también estar dispuesto a asumir la responsabilidad de los resultados de sus decisiones. Un buen gerente debe poseer grandes habilidades para tomar decisiones, ya que a menudo determina su éxito en el logro de los objetivos de la organización (Corporate Finance Institute, 2016).

Talento Humano.- Chiavenato (2003), define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc.

Trabajo en Equipo.- Consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes (Chiavenato, 2003).

La comunicación asertiva.- Es comunicarse de forma abierta, directa, franca y adecuada, su orientación ante la vida es activa y ante distintas situaciones conserva su auto respeto (Fensterheim, 1990).

Fidelización.- consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes (Sánchez, Telemarketing – La red como soporte de Marketing y Comunicación, 2007).

Habilidad.- Es la capacidad y disposición para hacer algo con destreza. (Diccionario de la Real Academia Española, 2010).

Visión o Intención Estratégica.- Corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización. La visión se define el camino al cual se dirige la organización a largo plazo (Fleitman, 2000 p.283)

Meta Estratégica.- Es una afirmación genérica del propósito. También decimos que es un fin principal relacionado con la supervivencia, valor y crecimiento a largo plazo de la empresa. Ejemplos de metas estratégicas son medidas de rendimiento, participación en el mercado, productividad y otros (Bateman, 2000 p.133).

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la Investigación

Se formuló las hipótesis correspondiente, por cuanto se ha partido con una suposición inicial que busca comprobar la relación entre las dos variables referidas.

3.2.1. Hipótesis General:

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

3.2.2. Hipótesis Específicos:

Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

3.2. Variables de Estudio

En el planteamiento de la problemática se identificó las dos variables del estudio a investigar.

3.2.1. Definición Conceptual

Variable Habilidades Gerenciales

Kotler manifestó que en las habilidades gerenciales es necesario cumplir con tres habilidades o capacidades innatas: denominadas técnicas, humanas y conceptuales; que son diferentes dependiendo del lugar en el que se desenvuelva, el que gerencia; siendo una de ellas la denominada habilidades técnicas, en el cual

el individuo debe de manejar ciertas competencias en diferentes áreas; las característica de un manejo tanto personal como el de labora con otros seres humanos que conforman los núcleos de trabajo, así como el conducción adecuada afianzada en su líder por el cual se siente protegidos las denominaron habilidades humanas, concluyendo que el visualizar la organización no solo desde el plano personal sino como un ente universal en el que el manejo es desde el mínimo detalle hasta la solución de conflictos, con la mentalidad de mejoras institucionales y de los que las conforman se catalogaron como habilidades conceptuales (Kotler, 2010) pág. 53).

Madrigal, expone “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecidas con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar Madrigal (2009, p.2),.

Variable Dirección Estratégica

Se ocupa fundamentalmente de gestionar de forma eficiente los recursos que están disponibles en la organización, el buen manejo de las mismas, con una adecuada planificación estratégica, resultado de un análisis estratégico, con una apropiada implementación estratégica, realizándose la correspondiente evaluación y control estratégico, dentro de ellas se tiene a los recursos materiales (tangibles) y a los recursos humanos (intangibles). (Rodríguez Bolívar & Ortiz Rodríguez, 2002).

3.2.2. Definición Operacional

Variable Habilidades Gerenciales

Operacionalmente la variable Habilidades Gerenciales fue medida a través de tres dimensiones: Habilidades Conceptuales y sus Indicadores: Capacidad, Responsabilidad, Competitividad, Eficacia y Eficiencia. Habilidades Técnicas y sus Indicadores: Comunicación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo. Habilidades Humanas y sus Indicadores: Motivación, Compromiso, Sentido de pertenencia, Sinergia, Reconocimiento y Empatía

Variable Dirección Estratégica

Operacionalmente la variable Dirección estratégica se define mediante cuatro dimensiones que son: Planificación Estratégica y sus Indicadores: Análisis internos, Análisis externo, Plantear objetivos, Acciones estratégicas y Procedimientos. Análisis Estratégico y sus Indicadores: Entorno, Recursos ,Capacidades, Cultura Organizacional y Políticas. Implementación Estratégica y sus Indicadores: Actividades, Opciones requeridas, Objetivos, Evaluación, Programa y Presupuesto. Evaluación y Control Estratégica y sus Indicadores: Rendimiento, Retroalimentación, Pertinencia, Evalúe resultados, Medidas correctivas, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad.

3.3. Tipo y nivel de la investigación

La presente investigación es de profundidad descriptiva – correlacional y de enfoque cuantitativo, puesto que desde el primer momento se describe y caracteriza la dinámica de las variables de estudio, midiéndose la relación o grado de asociación de las variables planificación estratégica y dirección estratégica.

Es básica, porque tiene como finalidad “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, y porque es el fundamento de otra investigación” (Sierra, 2008, p. 32).

Descriptivo: Según Hernández y cols. (2010) los estudios descriptivos tratan de determinar los atributos, la particularidad de los perfiles de personas, grupos, asociaciones, técnicas entre otros, que se someta a su estudio. Así que, solamente buscan parámetros de los datos personales de manera independiente o conjunta de las variables de estudio. Sobre los conceptos o variables a las que se refieren (p. 80).

Correlacional: Hernández y cols. (2010) señaló que “la investigación correlacional entrelaza variables sobre un conocimiento preestablecido para un conjunto de personas” (p. 81). Es correlacional porque tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación existente entre las dos variables.

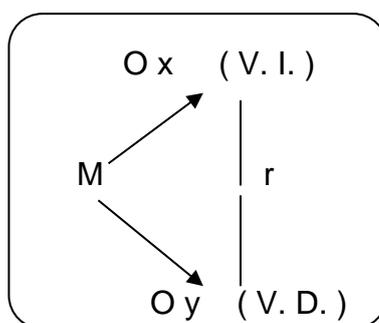
3.4. Diseño de la investigación

No se manipula variables. Según Hernández y cols. (2010) la investigación no experimental la definieron: “Es el estudio en el que no se manipula las variables”. Son estudios en las que no variaremos predeterminada las variables sobre las otras variables. Se realiza una investigación no experimental para observar los fenómenos de acuerdo a su contexto natural para luego analizarlos (p. 149).

De corte transversal: Es transversal porque “Se recolecta información en un solo periodo, teniendo como intención es exponer variables y examinar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2010, p.92).

En la investigación también se realiza con el enfoque cuantitativo, la cual es cuando el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad, sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

En este esquema M es la muestra en la que se realiza el estudio y los subíndices x, y en cada O nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas, finalmente, la r hace mención a la posible relación existente entre las variables estudiadas.



Denotación:

- M = Muestra de Investigación
- Ox = Variable Independiente: (Habilidades Gerenciales)
- Oy = Variable Dependiente: (Dirección Estratégica)
- r = Relación entre variables

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población lo constituye el universo de estudio, de acuerdo a como lo indica Hernández, Fernández & Baptista (2010), estará conformada por 50 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

3.5.2. Muestra:

De acuerdo a Hernández citado en Castro (2003, p. 69), expresa que, en el caso que la población sea menor a cincuenta (50) sujetos, la población será igual a la muestra, como en esta investigación es decir por 50 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, Puerto Maldonado - 2018. Por consiguiente es una muestra censal por cuanto se refiere al método de investigación cuantitativa, en el que se considera a todos los que conforman la población. Es decir, la muestra censal es el método de enumeración estadística donde se estudian todos los miembros de la población. Un censo es un estudio de cada unidad, todos o todo, en una población, como lo es en este caso en particular.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2006).

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo para la recolección de la información, fueron desarrollados de acuerdo a las características y necesidades de cada variable, utilizándose para la recolección de datos **la técnica de la encuesta** a través de **dos cuestionarios** dirigido a los funcionarios y trabajadores que conformaban la muestra (uno por cada variable y sus dimensiones), así mismo, se utilizó también las técnicas siguientes:

✓ La Observación

Mediante la observación directa obtuvimos información acerca de las actividades y procesos mientras estaba sucediendo, relacionadas con las habilidades gerenciales y la dirección estratégica en la Gerencia de

Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, Puerto Maldonado - 2018.

✓ **Entrevistas**

Nos entrevistamos inicialmente con el funcionario de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata y posteriormente con cada uno de los trabajadores a quienes se les explico la importancia del trabajo de investigación que se estaba realizando, después de la cual aceptaron gustosamente ser parte de este proceso y se procedió a aplicarles el instrumento de recolección de datos.

✓ **El Análisis de documentos y registros**

Se examinó los datos existentes en forma de bases de datos, informes y documentos que se tuvo al alcance, relacionados a nuestro trabajo de investigación, lo que nos ayudaron a levantar la información sobre la muestra e interpretación de los resultados obtenidos.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (Arias, 2006). Los instrumentos que se utilizaron en el presente trabajo los cuales nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes, fueron dos que se emplearon:

✓ El Cuestionario para la Variable Independiente: **Habilidades Gerenciales** y sus Dimensiones, que consta de 25 preguntas, con la escala tipo Likert que se utiliza para medir las actitudes, comportamientos y percepciones de las personas acerca de un tema específico con el fin de obtener diferentes tipos de opiniones, características o hechos concretos, con 5 posibilidades de respuestas: **Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre.**

✓ El Cuestionario para la Variable Dependiente: **Dirección Estratégica** y sus Dimensiones, compuesta por 25 preguntas, con la escala tipo Likert que se utiliza para medir las actitudes, comportamientos y percepciones de las personas acerca de un tema específico con el fin de obtener diferentes tipos de opiniones, características o hechos concretos, con 5 posibilidades de respuestas: **Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre y Siempre.**

✓

3.7. Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos utilizado fue estadístico, utilizándose el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 22. Con el cual se aplicó la estadística descriptiva, para la construcción de tablas de frecuencias, porcentajes y figuras, así como la estadística inferencial, y se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas y así se pudo determinar la correlación de las variables estudiadas.

Al respecto Hernández y cols. (2014) refirió que los análisis cuantitativos de datos se lleva a cabo sobre a matriz de un programa computacional de análisis estadístico, seleccionar un software, ejecutar programas, explorar los datos, evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento, analizar pruebas estadísticas de hipótesis (análisis estadístico inferencial), análisis adicionales prepara los resultados para presentarlos (tablas, graficas, cuadros etc.) (p. 272).

3.7.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento

Para la validación de los instrumentos estos fueron sometidos a juicios de expertos, los cuales fueron tres profesionales con amplia experiencia en investigación, quienes evaluaron las preguntas presentadas, que haya tenido un buen contenido, que la redacción sea diáfana y ayude a esclarecer el tema de investigación. Al respecto Sabino (1992) refirió: “Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos: validez y confiabilidad” (p.154).

Se les proporcionó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje, cumpliéndose con los estándares en cuanto a forma y contenido.

Tabla 1
Validación del instrumento por expertos

Experto	Opinión
Dr. Fernando Luis Tam Wog	Hay Suficiencia
Mg. Karina Lisset Paredes Vásquez	Hay Suficiencia
Mg. Ernesto Arce Guevara	Si hay Suficiencia

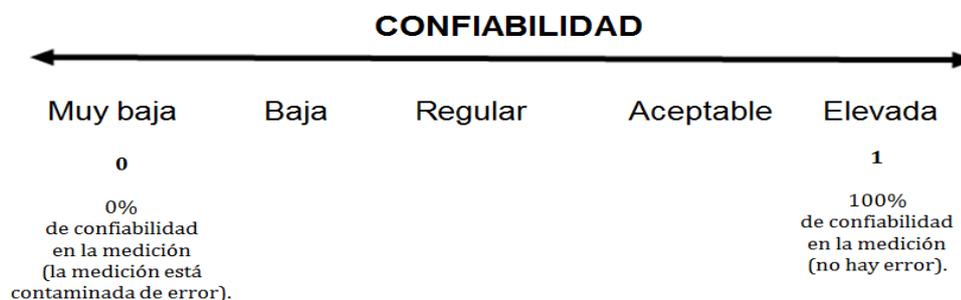
Fuente: Elaboración propia

3.7.1.1. Validez del Instrumento

El instrumento cuenta con la capacidad para cuantificar de manera explicativa y apropiada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Bernal (2010) sobre la validez del instrumento de medición, señala que la validez del contenido se refiere a la adecuación del contenido de un instrumento. En otras palabras, ¿las medidas (preguntas, registros de observación, etc.) evalúan con precisión lo que quiere saber?, esto implicaría tomar preguntas representativas de cada una de las secciones de la cual 03 expertos validaron los instrumentos que fueron aplicados en la investigación.

3.7.1.2. Confiabilidad del Instrumento

Bautista (2009, p.46) establece que la confiabilidad del instrumento, es el grado mediante el cual la aplicación del instrumento en el mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados. Siendo representada esta confiabilidad por valores entre “0” y “1”. Mientras el valor se encuentre más cercano a “1”, mayor será el grado de confiabilidad.



Fuente: Bautista (2009, p.46)

a) Técnica del Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es una escala de medida, que fue empleada por primera vez en 1951, es un método para comprobar la fiabilidad, la sintonía, de una serie de medidas realizadas a alguna característica. Se basa en el cálculo de un índice que va del 0 al 1 y que refleja el grado de sintonía, de paralelismo, en una serie de medidas que pretenden ser equivalentes, que pretenden ser diferentes formas de medir lo mismo.

Tabla 2.
Confiabilidad de la Variable Habilidades Gerenciales mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,881	,983	25

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El valor del alfa de Cronbach es 0,881, lo que nos indica que esta escala es muy fiable o buena, para evaluar la variable Habilidades Gerenciales en la población de estudio; es decir que, cuando el valor de Alfa es mayor, muestra que existe mucha más confianza en emplear el instrumento para esta variable, considerando que 1 es el más alto del valor de Alfa, respaldándose en el valor de carácter científico en la que se efectuó.

Tabla 3.
Confiabilidad de la Variable Dirección Estratégica mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,846	,970	25

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El valor del alfa de Cronbach es 0,846, lo que nos indica que esta escala es muy fiable o buena, para evaluar la variable Dirección Estratégica, es decir que, cuando el valor de Alfa es mayor, muestra que existe mucha más confianza en emplear el instrumento para esta variable, considerando que 1 es el más alto del valor de Alfa, respaldándose en el valor de carácter científico en la que se efectuó.

b) Técnica de Opinión de expertos

Es una de las técnicas utilizadas para calcular el índice de validez de constructo. Se basa en la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y los conceptos del evento. Busca corroborar el consenso entre el investigador y los expertos con respecto a la pertenencia de cada ítem a las respectivas sinergias del evento y, de esta manera, apoyar la definición de la cual se parte (Hurtado, 2012).

Evaluadores:

Experto 1: Dr. Fernando Luis Tam Wong

Experto 2: Mg. Karina Lisset Paredes Vásquez

Experto 3: Mg. Ernesto Arce Guevara

Tabla 4.
Opinión de expertos

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Sumatoria
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Sumatoria
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Promedio: Bueno						
Coeficiente: 85%						

BAREMOS

Utilizamos un cuestionario para cada variable, cuya composición tenía una estructura lógica, en todas las preguntas habían diferentes opciones para responder, contando con una escala para cada opción, especificada y diferenciada en intensidad, la cual mostramos a continuación:

Tabla 5.
Baremo Variable Habilidades Gerenciales

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	109-125	87%-100%	Del 1 al 25
Alto	88-108	71%-86%	Puntaje máximo: 125
Medio	67-87	54%-70%	
Bajo	46-66	37%-53%	Puntaje mínimo: 25
Muy bajo	25-45	20%-36%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.
Baremo Variable Dirección Estratégica

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	109-125	87%-100%	Del 1 al 25
Alto	88-108	71%-86%	Puntaje máximo: 125
Medio	67-87	54%-70%	
Bajo	46-66	37%-53%	Puntaje mínimo: 25
Muy bajo	25-45	20%-36%	

Fuente: Elaboración Propia

3.8. Aspectos éticos

En la realización del presente trabajo de investigación se respetaron las normas éticas, se les informó el objetivo de estudio a los directivos, funcionarios y personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata para realizar la investigación, lo cual nos facilitó para entrevistarlos, reservamos sus identidades, garantizando la confidencialidad con el fin de que la investigación sea prudente y eficaz, ya que nuestra investigación se debió estrictamente a fines académicos, por su originalidad.

IV. RESULTADOS

A continuación detallamos los resultados alcanzados luego de haber aplicado los instrumentos en la recolección de los datos en la muestra correspondiente. Donde se realizó la distribución de las frecuencias y porcentajes mostrados en cuadros, apreciándose valores absolutos y la relación porcentual por las variables y dimensiones, representándose en tablas y figuras.

Tabla 7.

Estadísticos Descriptivos para la Variable Habilidades Gerenciales y sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
HABILIDADES_GERENCIALES	50	31,00	117,00	76,7800	25,65095
HABILIDADES CONCEPTUALES	50	10,00	37,00	24,1200	8,36572
HABILIDADES TÉCNICAS	50	10,00	45,00	28,2400	9,69233
HABILIDADES HUMANAS	50	8,00	40,00	24,4200	8,46865
N válido (por lista)	50				

En la tabla N° 7, En las Habilidades Gerenciales, se puede observar que está en un nivel Regular porque se encuentra con una media de 76,78 respecto a los 125 puntos considerado en un estado ideal, lo cual representa 61.34%, Indicando que normalmente el personal y los directivos posee las habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas, la desviación estándar es de 25.65, que representa una muestra adecuadamente homogénea. Además, en las habilidades conceptuales, se puede observar que tienen una media de 24,12 de nivel acerca de un total de 40 puntos, desviación estándar 8.36, asimismo, en las habilidades técnicas, se puede observar que tienen una media de 28,24 de nivel acerca de un total de 45 puntos, desviación estándar 9.69, finalmente en las habilidades humanas, se puede observar que tienen una media de 24,42 puntos de nivel acerca de un total también de 50 puntos, desviación estándar de 8.46, lo que indica que regularmente se observa las habilidades gerenciales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 8.

Estadísticos Descriptivos para la Variable Dirección Estratégica con sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
DIRECCION ESTRATEGICA	50	25,00	112,00	84,3400	21,32796
PLANIFICACION ESTRATEGICA	50	6,00	30,00	21,7000	5,20694
ANALISIS ESTRATEGICO	50	8,00	38,00	26,5600	7,00192
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	50	6,00	29,00	19,5800	5,62099
EVALUACION Y CONTROL ESTRATEGICA	50	5,00	25,00	16,5000	5,01935
N válido (por lista)	50				

En la tabla N° 8, se puede ver que en la variable Dirección Estratégica existe un nivel Bueno porque se encuentra con una media de 84,34 respecto a los 125 puntos considerado en un estado ideal, lo cual representa 67.47%, Indicando que el personal realiza en forma apropiada la planificación estratégica, análisis estratégico, implementación estratégica, la evaluación y control estratégica, la desviación estándar es de 21,32 que representa una muestra proporcionalmente heterogénea. Además, en la planificación estratégica, se puede observar que tienen una media de 21,70 puntos de nivel acerca de un total de 30 puntos, desviación estándar 2.33, asimismo, en el análisis estratégico, se puede observar que tienen una media de 26,56 puntos de nivel acerca de un total de 50 puntos, desviación estándar 7.00, en la implementación estratégica, se puede observar que tienen una media de 19,58 puntos de nivel acerca de un total de 40 puntos, desviación estándar 5.62, finalmente en la evaluación y control estratégica, se puede observar que tienen una media de 16,50 puntos de nivel acerca de un total de 30 puntos, desviación estándar 5.02, Indicando que en forma habitual realizan la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018.

Tabla 9.
Matriz de Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	HABILIDADES CONCEPTUALES	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES HUMANAS	DIRECCIÓN ESTRATEGICA	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	ANALISIS ESTRATÉGICO	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 50	,971** ,000 50	,937** ,000 50	,963** ,000 50	,630** ,000 50	,641** ,000 50	,480** ,000 50	,534** ,000 50	,610** ,000 50
	HABILIDADES CONCEPTUALES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,971** ,000 50	1,000 . 50	,875** ,000 50	,926** ,000 50	,556** ,000 50	,632** ,000 50	,385** ,006 50	,464** ,001 50	,536** ,000 50
	HABILIDADES TÉCNICAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,937** ,000 50	,875** ,000 50	1,000 . 50	,865** ,000 50	,564** ,000 50	,596** ,000 50	,439** ,001 50	,468** ,001 50	,556** ,000 50
	HABILIDADES HUMANAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,963** ,000 50	,926** ,000 50	,865** ,000 50	1,000 . 50	,681** ,000 50	,661** ,000 50	,545** ,000 50	,612** ,000 50	,639** ,000 50
	DIRECCIÓN ESTRATEGICA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,630** ,000 50	,556** ,000 50	,564** ,000 50	,681** ,000 50	1,000 . 50	,825** ,000 50	,916** ,000 50	,913** ,000 50	,950** ,000 50
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,641** ,000 50	,632** ,000 50	,596** ,000 50	,661** ,000 50	,825** ,000 50	1,000 . 50	,660** ,000 50	,668** ,000 50	,729** ,000 50
	ANALISIS ESTRATÉGICO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,480** ,000 50	,385** ,006 50	,439** ,001 50	,545** ,000 50	,916** ,000 50	,660** ,000 50	1,000 . 50	,868** ,000 50	,837** ,000 50
	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,534** ,000 50	,464** ,001 50	,468** ,001 50	,612** ,000 50	,913** ,000 50	,668** ,000 50	,868** ,000 50	1,000 . 50	,869** ,000 50
	EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,610** ,000 50	,536** ,000 50	,556** ,000 50	,639** ,000 50	,950** ,000 50	,729** ,000 50	,837** ,000 50	,869** ,000 50	1,000 . 50

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

PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 10.
Prueba de Normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES_GERENCIALES	,136	50	,022	,928	50	,005
DIRECCION ESTRATEGICA	,185	50	,000	,912	50	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v22

Si Sig. asintót. (bilateral) $\geq \alpha$ (0,05), se acepta H_0 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra provienen de una distribución normal.

Si Sig. asintót. (bilateral) $< \alpha$ (0,05), se acepta H_1 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra no provienen de una distribución normal.

Análisis: De la prueba de K-S cuya muestra es igual a 50 encuestados, la significancia resultante es igual: Habilidades Gerenciales 0,022 y Dirección Estratégica de 0,000 es menor a 0,05 por ello los datos no tienen una distribución normal.

Interpretación: La muestra no suspende de la normalidad por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, el cual señala que la muestra no proviene de una distribución normal.

Decisión: La significancia al aplicar la prueba de Kolmogorov – Smirnov es de 0,022 y 0,000, estos valores que se obtuvieron son totalmente minoritarios a 0.05 ($p < 0.05$), por ello se toma la decisión de usar las pruebas no paramétricas, por lo cual se procesó a través de la prueba estadística no paramétrica de Rho de Spearman.

PRUEBAS DE HIPÓTESIS

PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

Probaremos la hipótesis: Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2018. Requerimos de la estadística inferencial y del software SPSS. v. 23, para efectuar el análisis de la correlación entre estas dos variables de estudio, cuyos resultados exponemos en los cuadros siguientes:

Tabla 11.
Correlación entre la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica

Correlaciones				
			HABILIDADES_ GERENCIALES	DIRECCION_ES TRATEGICA
Rho de Spearman	HABILIDADES_GERENCIALES	Coefficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	DIRECCION ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: SPSS v22

Con los resultados obtenidos podemos afirmar que existe una relación significativa entre la variable Habilidades Gerenciales y la variable Dirección Estratégica, puesto que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0.630 siendo la correlación positiva moderada.

Tabla 12.
Resumen del Modelo entre las Dos Variables

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,649 ^a	,421	,409	16,39218

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES_GERENCIALES

b. Variable dependiente: DIRECCION ESTRATEGICA

Fuente: SPSS v22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,421, lo que implica que hay una relación del 42.10% de la variable Habilidades Gerenciales con la variable Dirección Estratégica, lo que también indica que el 42.10% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la variable Habilidades Gerenciales, queda sin explicar el 57.90% (100-42.10).

Tabla 13.
Anova entre las Dos Variables

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9391,449	1	9391,449	34,951	,000 ^b
	Residuo	12897,771	48	268,704		
	Total	22289,220	49			

a. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES_GERENCIALES

Fuente: SPSS v22

Podemos comprobar que el valor $p = 0,000$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre las variables Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica, es pertinente.

Tabla 14.
Coefficientes entre las Dos Variables

Coefficientes ^a						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	42,901	7,383		5,811	,000
	HABILIDADES_GERENCIALES	,540	,091	,649	5,912	,000

a. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES_GERENCIALES

Fuente: SPSS v22

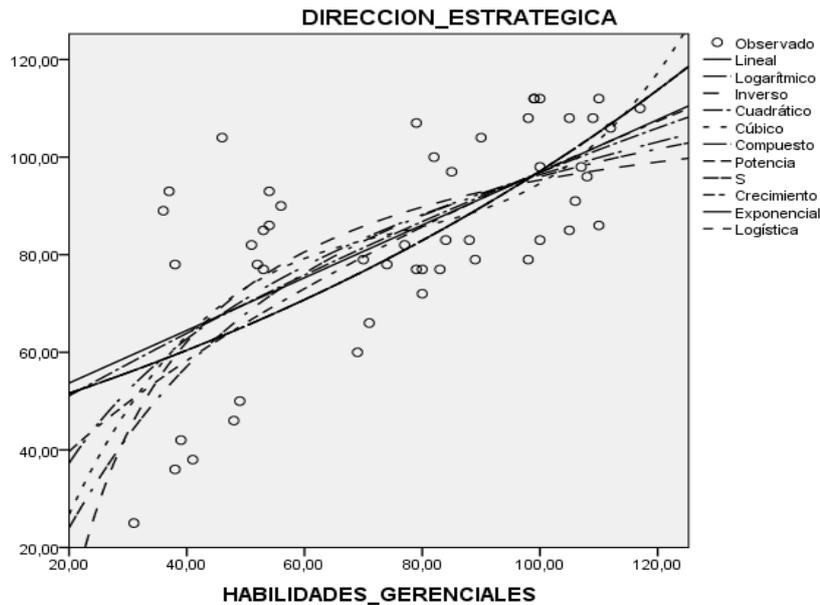


Figura 1. Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica
Fuente: SPSS v22

a) Hipótesis Estadísticas:

Hipótesis Alternativa (H):

$H_0: \rho = 0$

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

$H_0: \rho \neq 0$

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

b) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0.05$.

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 48 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$RC = \{t: t > |1.6759|\}$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,630 \sqrt{\frac{50-2}{1-(0,630)^2}} = 5,62$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t = 5,62$ cae en la región de rechazo de H_0 , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,62 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,630 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,421, lo cual indica que el 42.10% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la variable Habilidades Gerenciales, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

Hipótesis Específica 1

HE₁ Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Ho₁ Las habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata- Puerto Maldonado, 2018.

Tabla 15.
Correlación entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica

		Correlaciones		
		HABILIDADES CONCEPTUAL DIRECCIÓN_ES ES TRATEGICA		
Rho de	HABILIDADES	Coeficiente de correlación	1,000	,556**
Spearman	CONCEPTUALES	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	DIRECCIÓN_EST	Coeficiente de correlación	,556**	1,000
	RATEGICA	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: SPSS v22

Se puede ver que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman entre Habilidades Conceptuales y Dirección Estratégica es de 0,556 y el nivel de significancia es 0,000 por lo que, se acepta la hipótesis alterna, la cual nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Según el p-valor Sig (bilateral) = 0,000 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna por cuanto hay asociación o relación entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la variable Dirección Estratégica.

Tabla 16.
Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,582 ^a	,339	,325	17,52574
a. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES				
b. Variable dependiente: DIRECCION ESTRATEGICA				

Fuente: SPSS v22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,339, lo que implica que hay una relación del 33.90% entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la variable Dirección Estratégica, lo que también

indica que el 33.90% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Conceptuales, queda sin explicar el 66.10% (100-33.90).

Tabla 17.

Anova entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7545,946	1	7545,946	24,568	,000 ^b
	Residuo	14743,274	48	307,152		
	Total	22289,220	49			

a. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES

Fuente: SPSS v22

Podemos comprobar que el valor $p = 0,000$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la variable Dirección Estratégica, es pertinente.

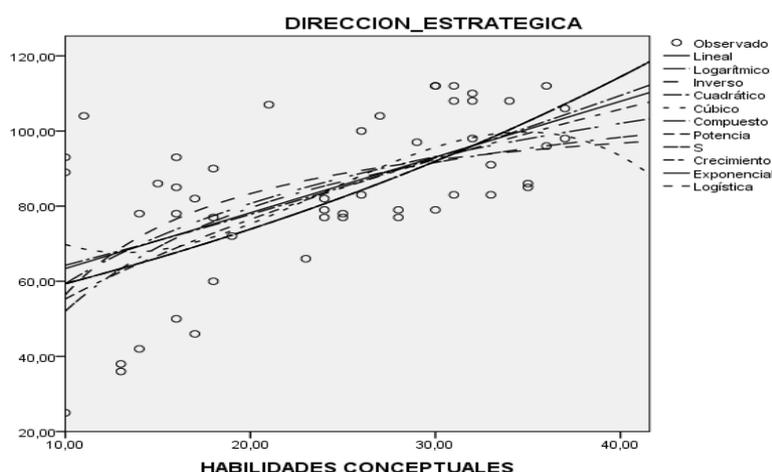


Figura 2. Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica

Fuente: SPSS v22

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha = 0.05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 48 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6759|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,556 \sqrt{\frac{50-2}{1-(0,556)^2}} = 5,78$$

d) Resumen de datos:

Tabla 18.

Resumen de Datos

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	48	-1.6759 < t < 1.6759	5,78

Fuente: Elaboración Propia

Luego se ubica en la llamada campana de Gauss:

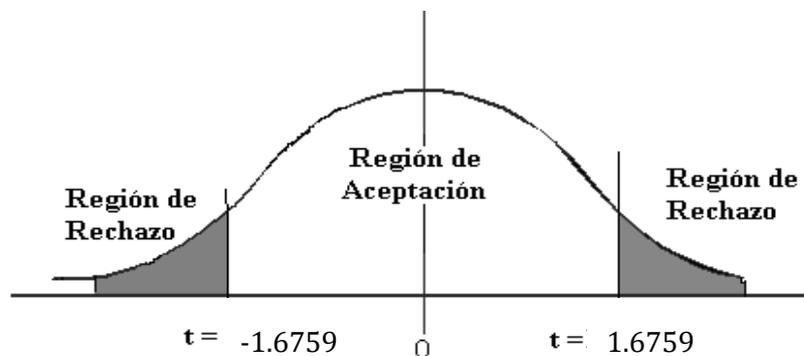


Figura 3. Campana de Gauss
Fuente: Elaboración Propia

e) Justificación y decisión

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,78 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,556 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,339, lo cual indica que el 33.90% de los cambios

observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Conceptuales, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5% el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Hipótesis Específica 2

HE₂ Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Ho₂ Las habilidades técnicas no se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Presentamos la siguiente tabla donde:

Tabla 19.
Correlación entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica

Correlaciones				
			HABILIDADES TECNICAS	DIRECCION_ES TRATEGICA
Rho de	HABILIDADES	Coeficiente de correlación	1,000	,564**
Spearman	TECNICAS	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	DIRECCION_ES	Coeficiente de correlación	,564**	1,000
	TRATEGICA	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: SPSS v22

Por tanto, podemos decir que hay una relación significativa entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018, por cuanto el Coeficiente de Correlación de Pearson es 0.564, siendo la correlación positiva moderada.

Tabla 20.**Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,605 ^a	,366	,353	17,15821

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS
b. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

Fuente: SPSS v22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,366, lo que implica que hay una relación del 36.60% entre la dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica, lo que también indica que el 36.60% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Técnicas, quedando sin explicar el 63.40% (100-36.60).

Tabla 21.**Anova entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica**

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8157,815	1	8157,815	27,710	,000 ^b
	Residuo	14131,405	48	294,404		
	Total	22289,220	49			

a. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS

Fuente: SPSS v22

Podemos comprobar que el valor $p = 0,000$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica, es pertinente.

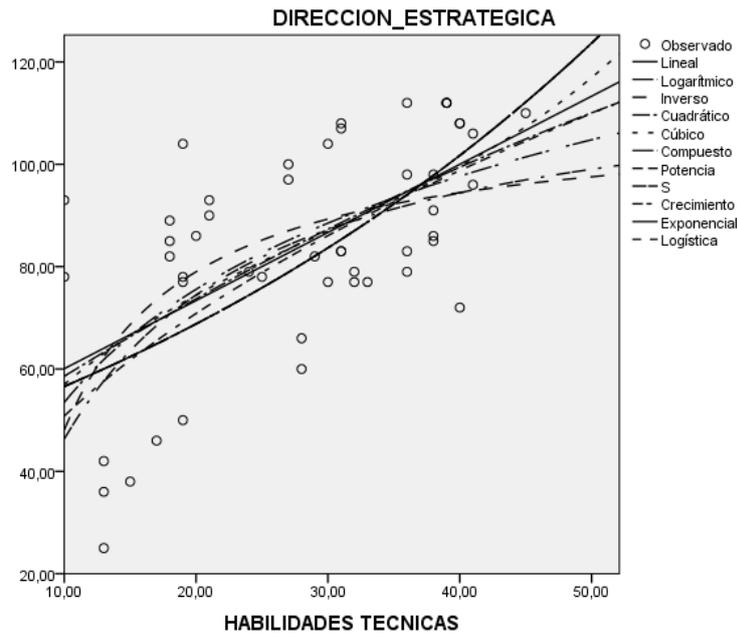


Figura 4. Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica
Fuente: SPSS v22

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0.05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 48 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6759|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,564 \sqrt{\frac{50-2}{1-(0,564)^2}} = 5,91$$

d) Resumen de datos:

Tabla 22.

Resumen de Datos

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	48	$-1.6759 < t_c < 1.6759$	5,91

Fuente: Elaboración Propia

Luego se ubica en la llamada campana de Gauss:

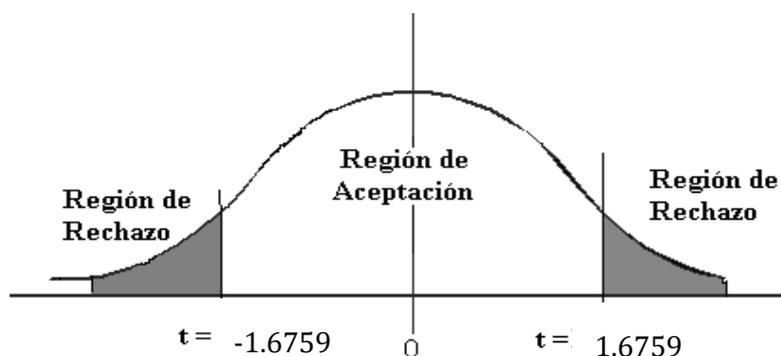


Figura 5. Campana de Gauss

Fuente: Elaboración Propia

e) Justificación y decisión

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,91 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,564 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,366, lo cual indica que el 36.60% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Técnicas, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Hipótesis Específica 03

HE₃ Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Ho₃ Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.

Presentamos la siguiente tabla donde:

Tabla 23.

Correlación entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica

		Correlaciones		
			HABILIDADES HUMANAS	DIRECCION_ES TRATEGICA
Rho de Spearman	HABILIDADES HUMANAS	Coefficiente de correlación	1,000	,681**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
DIRECCION ESTRATEGICA	DIRECCION ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	,681**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

Fuente: SPSS v22

Por tanto, podemos decir que hay una relación significativa entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018, toda vez que el Coeficiente de Correlación de Pearson es 0.681, siendo la correlación positiva moderada.

Tabla 24.

Resumen del Modelo entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,699 ^a	,489	,478	15,41138

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS
b. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

Fuente: SPSS v22

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,489, lo que implica que hay una relación del 48.90% entre la dimensión Habilidades Humanas y la Dirección Estratégica, lo que también indica que el 48.90% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Humanas, quedando sin explicar el 51.10% (100-48.90).

Tabla 25.

Anova entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10888,703	1	10888,703	45,845	,000 ^b
	Residuo	11400,517	48	237,511		
	Total	22289,220	49			

a. Variable dependiente: DIRECCION_ESTRATEGICA

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS

Fuente: SPSS v22

Podemos comprobar que el valor $p = 0,000$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica, es pertinente.

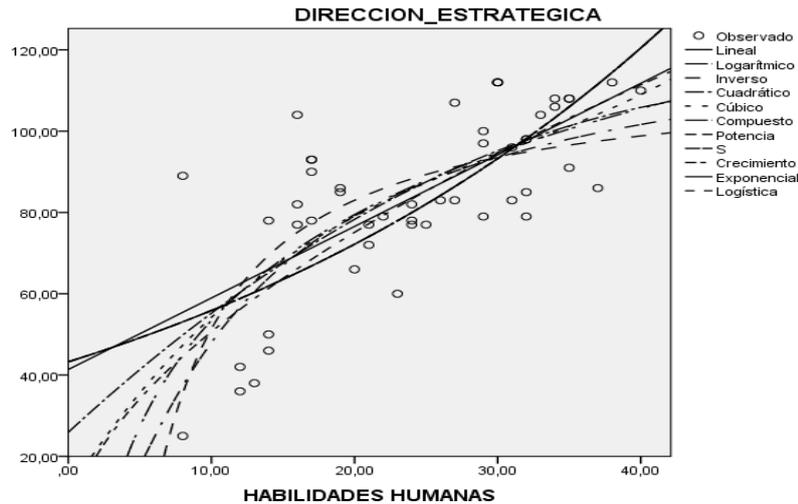


Figura 6. Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica
Fuente: SPSS v22

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0.05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 48 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6759|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,681 \sqrt{\frac{50-2}{1-(0,681)^2}} = 8,35$$

d) Resumen de datos:

Tabla 26.

Resumen de Datos

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	48	-1.6759<tc<1.6759	8,35

Fuente: Elaboración Propia

Luego se ubica en la llamada campana de Gauss:

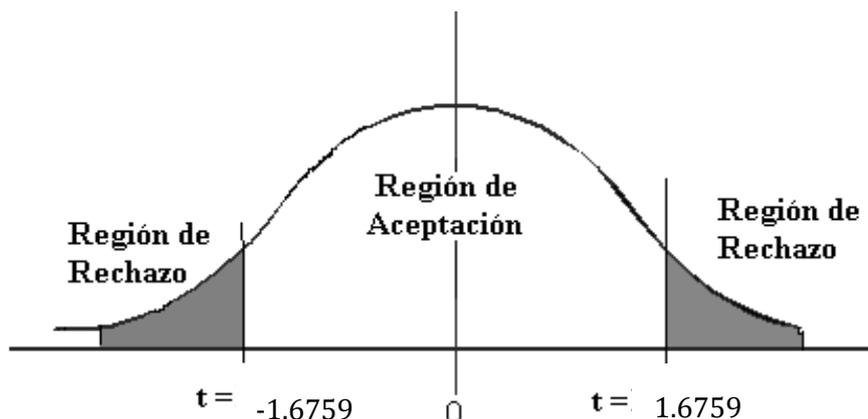


Figura 7. Campana de Gauss
Fuente: Elaboración Propia

f) Justificación y decisión

El cálculo del estadístico de prueba encontrado es 8,35 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,681 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,489, lo cual indica que el 48.90% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Humanas, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de discusión de resultados

El principal objetivo en esta investigación era determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018.

En la verificación de la hipótesis general: Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018.

Según estos resultados, el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,62 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,630 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,421, lo cual indica que el 42.10% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la variable Habilidades Gerenciales, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Variable Habilidades Gerenciales y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018. Resultados similares los obtenidos por Vera (2016), en la tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016, obtuvieron rho de Spearman = 0,907 entre las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo organizacional, lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ muestra que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 17. Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,785 entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable

Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,001$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa. Coincidiendo también con los resultados obtenidos por Pereda (2016), en su tesis doctoral titulada: "Análisis de las habilidades directivas, Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba" (España). Se obtuvieron según el análisis factorial fueron: Desarrollo de personas (0,641), Capacidad de aprender (0,615), Capacidad de comunicación (0,786), Colaboración y trabajo en equipo (0,693), Inteligencia emocional (0,669), Resolución de conflictos (0,676). Se concluyó que las habilidades personales y directivas las presento como una fuerza que ayudan a una buena competencia y se evidenció como la fortaleza presente y que ayuden a un buen desarrollo futuro, La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Similares resultados también los obtenidos por Hernández (2012), en la investigación a nivel de Maestría en la Universidad Rafael Urdaneta, titulado "Habilidades gerenciales y cultura organizacional en educación básica primaria". Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.875, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual permitió concluir que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerencial aumentan de forma muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros.

En la verificación de la hipótesis específica 1: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, puesto que el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,78 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,556 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de

0,339, lo cual indica que el 33.90% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Conceptuales, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5% el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Conceptuales y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Coincidiendo con los resultados encontrados por Reyes (2016) en su tesis Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Universidad Rafael Landívar, México, demostraron que 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.

En la hipótesis específica 2: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018. Puesto que el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,91 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,564 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,366, lo cual indica que el 36.60% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Técnicas, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que

con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Técnicas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Similares resultados fueron obtenidos por Vera (2016), en la tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016, con respecto a la dimensión habilidades técnicas y la variable Desarrollo organizacional nos muestra la relación entre ambas variables, lo que da cuenta de la existencia de una relación rho de Spearman = 0,819, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. Así mismo se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,007$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa. También coinciden esos resultados con lo obtenido por Pereda (2016) en la tesis “Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdova, concluyendo que las habilidades directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente, y que 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. Resultados que se asemejan a los obtenidos por Lamontanara (2011), en la investigación a nivel de Maestría en la Universidad Rafael Urdaneta, titulado “Habilidades gerenciales del personal directivo y compromiso organizacional del personal docente”, los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales del personal directivo, está relacionada de forma considerable y estadísticamente significativa con el compromiso organizacional, y viceversa.

En la hipótesis específica 3: Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Las habilidades humanas influye significativamente en la dirección estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, puesto que el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 8,35 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t <$

1.6759), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,681 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,489, lo cual indica que el 48.90% de los cambios observados en la variable Dirección Estratégica son explicados por la variación de la dimensión Habilidades Humanas, también, el valor de $p=0,000$ nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente, es decir, si existe correlación significativa entre la Dimensión Habilidades Humanas y la Variable Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018. Coincidiendo con los resultados obtenidos por Vera (2016), en la tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016, se determinó la relación entre la dimensión habilidades humanas y la variable Desarrollo organizacional, al existir una relación rho de Spearman = 0,824 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa.

Las habilidades gerenciales son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, permiten que las personas encargadas de dirigir al personal sean altamente competentes, posibilitan que los que las aplican logren los objetivos y metas planteadas. Ferrer y Clemenza (2006) explican que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades en todos los procesos organizacionales.

Considerando estos resultados, en la segunda variable: Dirección Estratégica son similares con los resultados arribados por Cenas (2014) en su tesis titulada “Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014”, concluye que la administración de recursos humanos mediante la dirección estratégica permite mejora sustancial el trato entre los colaboradores municipales y elaborar una nueva estructura municipal, mejorando significativamente la administración municipal. Coinciden con (Ixpata, 2012, p.6), cuando afirma que la dirección estratégica establece que las decisiones

de la organización deben ser reactivas y proactivas, de acuerdo a la competencia del medio externo y las capacidades internas de la entidad; igualmente, Álvarez citado por (Arano, et al., 2011, p. 29) manifiesta que la dirección estratégica se sustenta en tres pilares importantes: planeamiento estratégico, cultura organizacional y arquitectura organizacional. Del mismo modo (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011, p.30) señalan que la dirección estratégica admite a las organizaciones analizar y asimilar sus entornos interno y externo; permitiéndoles establecer estrategias destinadas al alcance de los propósitos y metas fijadas, para satisfacer las exigencias de la población; igualmente (Vargas, 2012, p. 9 - 12), asevera que la dirección estratégica es un nuevo estilo de gestión basado en la identificación del entorno interno y externo de las organizaciones (análisis FODA) que se convierten en desafíos de la institución. Coincidiendo con Hax y Majluf (1994, p. 72), manifiesta que el propósito de la dirección estratégica es la práctica de los valores colectivos, competencias, habilidades y destrezas administrativas, los compromisos institucionales y los procedimientos de los funcionarios de todos los niveles funcionales de la organización para tomar decisiones concertadas y estratégicas.

Por su lado (David, 2003, p. 15), asevera que la dirección estratégica es importante, porque logra la comprensión y el compromiso de todos los funcionarios y colaboradores. El talento humano se vuelve en entes creativos e innovadores, se convierten sorprendentemente creativos e innovadores cuando asimilan y hacen suya la misión, el logro de objetivos y las habilidades y destrezas de la organización.

Igualmente (Tsegaamlak, 2014), menciona que toda organización para alcanzar sus objetivos, demanda de la experiencia, habilidades y destrezas adecuadas de sus funcionarios profesionalmente capaces de incluir la dirección estratégica en las organizaciones.

La dirección estratégica es un conjunto de compromisos, decisiones y acciones estratégicas; lo que va a permitir a los funcionarios municipales tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos colectivos y la satisfacción de las necesidades humanas institucionales psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

En la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

Primera.- Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018. Como se puede observar en el cálculo del estadístico de prueba encontrado, que es 5,62 el cual está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,630 lo cual nos indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,421, este resultado nos indica que la variable Habilidades Gerenciales se relaciona en un 42.10% con la variable Dirección Estratégica.

Segunda.- Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018. Por cuanto el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,78 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,556 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,339, este resultado nos indica que la dimensión Habilidades Conceptuales se relaciona en un 33.90% con la variable Dirección Estratégica.

Tercera.- Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018. Como se puede observar en el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 5,91 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,564 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de

confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,366, este resultado nos indica que la dimensión Habilidades Técnicas se relaciona en un 36.60% con la variable Dirección Estratégica.

Cuarta.- Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018. Como se puede observar en el cálculo del estadístico de prueba encontrado es 8,35 está al margen de la zona de aceptación de H_0 ($-1.6759 < t_c < 1.6759$), rechazando la hipótesis nula, asimismo el coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,681 lo cual indica una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,489, este resultado nos indica que la dimensión Habilidades Humanas se relaciona en un 48.90% con la variable Dirección Estratégica.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se recomienda hacer lo siguiente:

Primero.- A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Tambopata que se fomenta la implementación de Habilidades Gerenciales, no como una obligación sino como una herramienta indispensable en beneficio del desarrollo organizacional con una adecuada Dirección Estratégica, capacitando constantemente no solo a los funcionarios sino a los diferentes trabajadores (grupos ocupacionales) que laboran en la Municipalidad.

Segundo.- Las autoridades de la Municipalidad, apoyados en su formación profesional, experiencia en gestión pública, compromiso institucional; deben plantear decisiones estratégicas para una mejora sustantiva de la gestión municipal orientada a brindar servicios apropiados que satisfagan las necesidades de la población de su jurisdicción territorial, promoviendo el desarrollo local sostenible.

Tercero.- Las autoridades ediles deben incrementar sus habilidades técnicas para fortalecer su capacidad de anticiparse a las circunstancias futuras mediante una actitud proactiva y un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que les permita identificar problemas, plantear objetivos y acciones teniendo que concretarse a través de planes de acción de acuerdo a las necesidades y demandas sociales.

Cuarto.- Los trabajadores y las autoridades de la Municipalidad deben fortalecer sus habilidades humanas, con una buena comunicación asertiva donde el diálogo sea satisfactorio para todos, siendo empáticos, donde todos puedan expresar sus sentimientos y temores y se sientan seguros, fortalecidos y cómodos en la institución, para ello debe existir confianza, comprensión y flexibilidad en el trato, debiendo existir siempre apoyo mutuo en las responsabilidades las cuales deben ser compartidas desde el lugar donde se encuentren.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C., Cetina, T. y Ortega, I. (2010, enero). *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo*. Revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1.
- Aldama, F. (2015, 27 de enero). *Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas*. Periódico El país. España.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 1ra. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Atao E. (2016), tesis “*Dirección Estratégica y Clima Organizacional del Clero de la Diócesis de Abancay – 2016*”, de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. 5ta. Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Carbajal A. (2017), tesis “*Habilidades Gerenciales para la Dirección de Empresas Disruptivas*” de la Ciudad de México, para obtener el grado de Maestro en Administración en la Universidad Politécnica Nacional.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ra. Edición. México: McGraw-Hill
- Coto, M. (2012). *Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* 4ta. Edición. México: McGraw-Hill.
- Muguerza (2015). *Influencia de las Habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de*

Chiclayo, Perú. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Católica Santo Tomás. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/538>.

Ramírez J. (2017) *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017* tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Reyes Y. (2016) tesis "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*" de la Universidad Rafael Landívar, México.

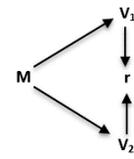
Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>.

Vera M. (2016), *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Título "Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo las Habilidades Gerenciales se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo las Habilidades Conceptuales se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata- Puerto Maldonado, 2018?</p> <p>¿Cómo las Habilidades Técnicas se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?</p> <p>¿Cómo las Habilidades Humanas se relacionan con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Oe₁ Determinar la relación entre las Habilidades Conceptuales y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>Oe₂ Determinar la relación entre las Habilidades Técnicas y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>Oe₃ Determinar la relación entre las Habilidades Humanas y la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado , 2018</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H₁ Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018</p> <p>H₀ Las Habilidades Gerenciales no se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H₁ Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>H₂ Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata - Puerto Maldonado, 2018.</p> <p>H₃ Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, Puerto Maldonado,2018.</p>	<p>Variable</p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Conceptuales • Habilidades Técnicas • Habilidades Humanas <p>Variable:</p> <p>Dirección Estratégica</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica • Análisis Estratégico • Implementación Estratégica • Evaluación y Control Estratégico 	<p>Tipo de investigación: Aplicativo</p> <p>Nivel: Descriptiva – correlacional de corte transversal</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Población: 50</p> <p>Muestra: 50</p> <p>Donde:</p> <p>M : muestra</p> <p>V1 : Habilidades Gerenciales</p> <p>V2 : Dirección Estratégica</p> <p>r : correlación</p> <p>Municipalidad Provincial de Tambopata</p> <p>Técnica: encuesta.</p> <p>Técnicas de análisis de datos:</p> <p>Datos estadísticos.</p> <p>Cuadro de frecuencias.</p> 

Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Dimensión	Indicadores	N° de Ítems	Ítems	Escala de Valoración
Primera Variable	Habilidades Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Responsabilidad • Competitividad • Eficacia • Eficiencia 	8	1,2,3,5,6, 7 y 8	Del 1 al 25
	Habilidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Toma de decisiones • Trabajo en equipo 	8	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16	Puntaje Máximo 125
	Habilidades Gerenciales	Habilidades Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Compromiso • Sentido de pertenencia • Sinergia • Reconocimiento • Empatía 	9	17,18,19,20,21 22,23,24 y 25
Segunda Variable	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno • Análisis externo • Plantear objetivos • Acciones estratégicas • Procedimientos 	6	1,2,3,4,5 y 6	
	Dirección Estratégica	Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Recursos • Capacidades • Cultura Organizacional • Políticas 	10	7,8,9,10,11,12, 13,y 14
	Implementación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades. • Opciones requeridas. • Objetivos. • Evaluación. • Programa. • Presupuesto 	8	15,16,17,18,19 y 20	Puntaje Máximo 125
	Evaluación y Control Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Retroalimentación • Pertinencia • Evalúe resultados • Medidas correctivas • Eficiencia • Eficacia • Sostenibilidad 	6	21, 22, 23,24 y 25	Puntaje Mínimo 25

Anexo N° 3: Instrumentos

Cuestionario de las Habilidades Gerenciales

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre las Habilidades Gerenciales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

Ítems	Nunca	Casi	A Veces	Casi	Siempre
1. Su jefe tiene la capacidad de comprender y reconocer que las diferentes funciones depende una de las otras					
2. Su jefe tiene la capacidad de ver a la Municipalidad como un todo					
3. Su jefe cumple con responsabilidad las tareas que le han encomendado.					
4. Plantea claramente, cuál es el problema, evitando tratar de resolverlo hasta que lo haya definido adecuadamente, por lo cual es competitivo					
5. Elabora planes de proyectos competentes para el logro de objetivos organizacionales					
6. Utiliza procesos eficaces de administración de tiempo (registro el tiempo, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas).					
7. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia, por lo que es eficiente.					
8. Se siente satisfecho con los resultados y la eficiencia del trabajo que realiza en la Municipalidad					
9. Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
10. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores.					
11. Usted tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles					
12. Su jefe tiene la capacidad de tomar decisiones consensuadas y acertadas.					
13. Usted encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas, tomando mejores decisiones					
14. Usted tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
15. Desarrollan en su área un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo					
16. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
17. Propicia la motivación en el desempeño de sus labores.					
18. Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución					

19. Promueve entre los miembros del personal de su área, el sentido de pertenencia para una mayor identificación con la Institución y su desarrollo.					
20. Aplica la sinergia ante los planteamientos de los trabajadores					
21. Su jefe escucha tus opiniones haciéndote participe de las decisiones, habiendo sinergia					
22. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores de su área					
23. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					
24. Existe y se practica el valor de la empatía en la Municipalidad					
25. Usted escucha a otras personas en forma comprensiva, (es empática)					

Cuestionario de la Dirección Estratégica

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre la Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata – Puerto Maldonado, 2018, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

Ítems	Nunca	Casi	A Veces	Casi	Siempre
1. Para hacer un buen plan estratégico se necesita realizar un adecuado análisis interno de la Municipalidad Provincial de Tambopata.					
2. En la planificación estratégica necesitamos también realizar un apropiado análisis externo.					
3. Para lograr la eficiencia en la gestión es necesario plantear objetivos en función de los recursos humanos, materiales y financieros.					
4. Conoce usted los objetivos por ejes estratégicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
5. Conoce usted las acciones estratégicas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
6. Comprende los procedimientos que se realiza en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
7. El entorno en el que se desarrolla la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad es la más apropiada					
8. Usted realiza un análisis de las fortalezas y debilidades identificadas por la Municipalidad					
9. Se conoce y utiliza apropiadamente las capacidades que cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
10. La cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es apropiada y conforme a los servicios que brinda a la población.					
11. Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la misión de la Municipalidad					
12. Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la visión de la Municipalidad					
13. La Municipalidad revisa, actualiza o cambia las políticas y estrategias con referencia a la oferta y demanda de servicios					
14. Usted participa en la generación y evaluación de las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
15. Las opciones requeridas para ejecutar el plan estratégico son viables en tiempo y recursos.					
16. Los objetivos estratégicos propuestos se alcanzan conforme a lo establecido.					
17. Se evalúan los planes periódicamente para hacer las mejoras requeridas					
18. En el área que Usted se encuentra los programas son adecuados y se asigna el presupuesto de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos					
19. El presupuesto que dispone la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad se distribuye adecuadamente					
20. Se compara el rendimiento obtenido con los resultados deseados					

21. Se realiza la retroalimentación para poder lograr las metas y objetivos propuestos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
22. Se evalúa los resultados para emplear eficientemente los recursos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad					
23. Se toman las medidas correctivas para mejorar los servicios brindados y dar una mejor atención a los usuarios.					
24. La Municipalidad busca siempre la eficacia y eficiencia de los planes, programas y ejecución del presupuesto.					
25. Se realizan evaluaciones de los planes, programas y ejecución del presupuesto sobre su sostenibilidad, ya sea por su área u otra área de la Municipalidad					

Anexo N° 4: Validación de Instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a) (ita):

ME. KARINA LISSET PAREDES VASQUEZ

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo Bachiller en Administración, Finanzas y Negocios Globales, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Finanzas y Negocios Globales.

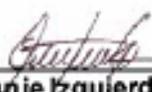
El título o nombre del proyecto de investigación es: "Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2018" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recorro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables
- Matriz de consistencia
- Instrumentos de evaluación

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Stephanie Izquierdo Cusirimay
D.N.I. 70913659

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a) (Ita):

MR. ARCE GUEVARA ERNESTO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo Bachiller en Administración, Finanzas y Negocios Globales, requiero validar los instrumentos con los cuales debo recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Finanzas y Negocios Globales.

El título o nombre del proyecto de investigación es: "Habilidades Gerenciales y Dirección Estratégica en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2018" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recorro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables
- Matriz de consistencia
- Instrumentos de evaluación

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Stefhanie Izquierdo Cusirimay
D.N.I. 70913659

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE
DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Planificación Estratégica								
1	Para hacer un buen plan estratégico se necesita realizar un adecuado análisis interno de la Municipalidad Provincial de Tambopata.	✓		✓		✓		
2	En la planificación estratégica necesitamos también realizar un apropiado análisis externo.	✓		✓		✓		
3	Para lograr la eficiencia en la gestión es necesario plantear objetivos en función de los recursos humanos, materiales y financieros.	✓		✓		✓		
4	Conoce usted los objetivos por ejes estratégicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
5	Conoce usted las acciones estratégicas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
6	Comprende los procedimientos que se realiza en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		

II. Análisis Estratégico

7	El entorno en el que se desarrolla la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad es la más apropiada	✓		✓		✓		
8	Usted realiza un análisis de las fortalezas y debilidades identificadas por la Municipalidad	✓		✓		✓		
9	Se conoce y utiliza apropiadamente las capacidades que cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
10	La cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es apropiada y conforme a los servicios que brinda a la población.	✓		✓		✓		
11	Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la misión de la Municipalidad	✓		✓		✓		
12	Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la visión de la Municipalidad	✓		✓		✓		
13	La Municipalidad revisa, actualiza o cambia las políticas y estrategias con referencia a la oferta y demanda de servicios	✓		✓		✓		
III. Implementación Estratégica								
14	Usted participa en la generación y evaluación de las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
15	Las opciones requeridas para ejecutar el plan estratégico son viables en tiempo y recursos.	✓		✓		✓		
17	Los objetivos estratégicos propuestos se alcanzan conforme a lo establecido.	✓		✓		✓		
16	Se evalúan los planes periódicamente para hacer las mejoras requeridas	✓		✓		✓		
17	En el área que Usted se encuentra los programas son adecuados y se asigna el presupuesto de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos	✓		✓		✓		
18	El presupuesto que dispone la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad se distribuye adecuadamente	✓		✓		✓		

IV. Evaluación y Control Estratégica							
19	Se compara el rendimiento obtenido con los resultados deseados	✓	✓	✓			
20	Se realiza la retroalimentación para poder lograr las metas y objetivos propuestos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓	✓	✓			
21	Se evalúa los resultados para emplear eficientemente los recursos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓	✓	✓			
22	Se toman las medidas correctivas para mejorar los servicios brindados y dar una mejor atención a los usuarios.	✓	✓	✓			
23	La Municipalidad busca siempre la eficacia y eficiencia de los planes, programas y ejecución del presupuesto.	✓	✓	✓			
24	Se realizan evaluaciones de los planes, programas y ejecución del presupuesto sobre su sostenibilidad, ya sea por su área u otra área de la Municipalidad	✓	✓	✓			
25	Cree y siente usted que el trabajo que realiza asegura un servicio de buena calidad y que esta puede ser sostenible	✓	✓	✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR



Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE
DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Planificación Estratégica								
1	Para hacer un buen plan estratégico se necesita realizar un adecuado análisis interno de la Municipalidad Provincial de Tambopata.	✓		✓		✓		
2	En la planificación estratégica necesitamos también realizar un apropiado análisis externo.	✓		✓		✓		
3	Para lograr la eficiencia en la gestión es necesario plantear objetivos en función de los recursos humanos, materiales y financieros.	✓		✓		✓		
4	Conoce usted los objetivos por ejes estratégicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
5	Conoce usted las acciones estratégicas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
6	Comprende los procedimientos que se realiza en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		

II. Análisis Estratégico

7	El entorno en el que se desarrolla la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad es la más apropiada	✓		✓		✓		
8	Usted realiza un análisis de las fortalezas y debilidades identificadas por la Municipalidad	✓		✓		✓		
9	Se conoce y utiliza apropiadamente las capacidades que cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
10	La cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es apropiada y conforme a los servicios que brinda a la población.	✓		✓		✓		
11	Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la misión de la Municipalidad	✓		✓		✓		
12	Se direcciona las políticas, estrategias, planes, programas, objetivos, metas y asignación de recursos de acuerdo a la visión de la Municipalidad	✓		✓		✓		
13	La Municipalidad revisa, actualiza o cambia las políticas y estrategias con referencia a la oferta y demanda de servicios	✓		✓		✓		
III. Implementación Estratégica								
14	Usted participa en la generación y evaluación de las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓		✓		✓		
15	Las opciones requeridas para ejecutar el plan estratégico son viables en tiempo y recursos.	✓		✓		✓		
17	Los objetivos estratégicos propuestos se alcanzan conforme a lo establecido.	✓		✓		✓		
16	Se evalúan los planes periódicamente para hacer las mejoras requeridas	✓		✓		✓		
17	En el área que Usted se encuentra los programas son adecuados y se asigna el presupuesto de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos	✓		✓		✓		
18	El presupuesto que dispone la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad se distribuye adecuadamente	✓		✓		✓		

IV. Evaluación y Control Estratégica							
19	Se compara el rendimiento obtenido con los resultados deseados	✓	✓	✓			
20	Se realiza la retroalimentación para poder lograr las metas y objetivos propuestos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓	✓	✓			
21	Se evalúa los resultados para emplear eficientemente los recursos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad	✓	✓	✓			
22	Se toman las medidas correctivas para mejorar los servicios brindados y dar una mejor atención a los usuarios.	✓	✓	✓			
23	La Municipalidad busca siempre la eficacia y eficiencia de los planes, programas y ejecución del presupuesto.	✓	✓	✓			
24	Se realizan evaluaciones de los planes, programas y ejecución del presupuesto sobre su sostenibilidad, ya sea por su área u otra área de la Municipalidad	✓	✓	✓			
25	Cree y siente usted que el trabajo que realiza asegura un servicio de buena calidad y que esta puede ser sostenible	✓	✓	✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg Karina Lisset Paredes Vasquez

DNI: *41451494*

Especialidad del validador: *Administrador*



Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE
HABILIDADES GERENCIALES

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Habilidades Conceptuales								
1	Su jefe tiene la capacidad de comprender y reconocer que las diferentes funciones depende una de las otras	✓		✓		✓		
2	Su jefe tiene la capacidad de ver a la Municipalidad como un todo	✓		✓		✓		
3	Su jefe cumple con responsabilidad las tareas que le han encomendado.	✓		✓		✓		
4	Plantea claramente, cuál es el problema, evitando tratar de resolverlo hasta que lo haya definido adecuadamente, por lo cual es competitivo	✓		✓		✓		
5	Elabora planes de proyectos competentes para el logro de objetivos organizacionales	✓		✓		✓		
6	Utiliza procesos eficaces de administración de tiempo (registro el tiempo, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas).	✓		✓		✓		
7	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia, por lo que es eficiente.	✓		✓		✓		
8	Se siente satisfecho con los resultados y la eficiencia del trabajo que realiza en la Municipalidad	✓		✓		✓		

II. Habilidades Técnicas

9	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	✓		✓		✓		
10	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
11	Usted tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles	✓		✓		✓		
12	Su jefe tiene la capacidad de tomar decisiones consensuadas y acertadas.	✓		✓		✓		
13	Usted encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas, tomando mejores decisiones	✓		✓		✓		
14	Usted tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	✓		✓		✓		
15	Desarrollan en su área un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo	✓		✓		✓		
16	Propicia la motivación en el desempeño de sus labores	✓		✓		✓		
III. Habilidades Humanas								
17	Propicia la motivación en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
18	Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución	✓		✓		✓		
19	Promueve entre los miembros del personal de su área, el sentido de pertenencia para una mayor identificación con la Institución y su desarrollo.	✓		✓		✓		
20	Aplica la sinergia ante los planteamientos de los trabajadores	✓		✓		✓		
21	Su jefe escucha tus opiniones haciéndote participe de las decisiones, habiendo sinergia	✓		✓		✓		

22	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores de su área	✓		✓	✓		
23	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	✓		✓	✓		
24	Existe y se practica el valor de la empatía en la Municipalidad	✓		✓	✓		
25	Usted escucha a otras personas en forma comprensiva, (es empática)	✓		✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

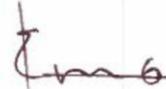
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR



Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE
HABILIDADES GERENCIALES

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
I. Habilidades Conceptuales								
1	Su jefe tiene la capacidad de comprender y reconocer que las diferentes funciones depende una de las otras	✓		✓		✓		
2	Su jefe tiene la capacidad de ver a la Municipalidad como un todo	✓		✓		✓		
3	Su jefe cumple con responsabilidad las tareas que le han encomendado.	✓		✓		✓		
4	Plantea claramente, cuál es el problema, evitando tratar de resolverlo hasta que lo haya definido adecuadamente, por lo cual es competitivo	✓		✓		✓		
5	Elabora planes de proyectos competentes para el logro de objetivos organizacionales	✓		✓		✓		
6	Utiliza procesos eficaces de administración de tiempo (registro el tiempo, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas).	✓		✓		✓		
7	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia, por lo que es eficiente.	✓		✓		✓		
8	Se siente satisfecho con los resultados y la eficiencia del trabajo que realiza en la Municipalidad	✓		✓		✓		

II. Habilidades Técnicas

9	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	✓		✓		✓		
10	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
11	Usted tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles	✓		✓		✓		
12	Su jefe tiene la capacidad de tomar decisiones consensuadas y acertadas.	✓		✓		✓		
13	Usted encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas, tomando mejores decisiones	✓		✓		✓		
14	Usted tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	✓		✓		✓		
15	Desarrollan en su área un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo	✓		✓		✓		
16	Propicia la motivación en el desempeño de sus labores	✓		✓		✓		
III. Habilidades Humanas		SI	No	SI	No	SI	No	
17	Propicia la motivación en el desempeño de sus labores.	✓		✓		✓		
18	Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución	✓		✓		✓		
19	Promueve entre los miembros del personal de su área, el sentido de pertenencia para una mayor identificación con la Institución y su desarrollo.	✓		✓		✓		
20	Aplica la sinergia ante los planteamientos de los trabajadores	✓		✓		✓		
21	Su jefe escucha tus opiniones haciéndote participe de las decisiones, habiendo sinergia	✓		✓		✓		

22	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores de su área	/	/	/		
23	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	/	/	/		
24	Existe y se practica el valor de la empatía en la Municipalidad	/	/	/		
25	Usted escucha a otras personas en forma comprensiva, (es empática)	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg Karina Hisset Paredes Vázquez

DNI: 41951494

Especialidad del validador: Administrador

[Firma]
Firma

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo N° 5: Matriz de Datos

N°	Habilidades Conceptuales	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	TOTAL HABILIDADES GERENCIALES	Planificación Estratégica	Análisis Estratégico	Implementación Estratégica	Evaluación y Control Estratégica	TOTAL DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
1	10	13	8	31	6	8	6	5	25
2	36	41	31	108	24	27	24	21	96
3	32	45	40	117	18	38	29	25	110
4	30	39	30	99	30	32	25	25	112
5	31	39	30	100	30	32	25	25	112
6	30	39	30	99	30	32	25	25	112
7	33	38	35	106	23	28	22	18	91
8	32	31	35	98	27	32	29	20	108
9	29	27	29	85	26	27	26	18	97
10	34	40	35	109	26	33	27	22	108
11	37	41	34	112	26	31	27	22	106
12	31	40	34	105	27	35	26	20	108
13	30	36	32	98	24	23	17	15	79
14	37	38	32	107	25	32	21	20	98
15	35	38	32	105	25	26	19	15	85
16	33	36	31	100	24	26	18	15	83
17	14	13	12	39	11	13	9	9	42
18	10	10	17	37	23	31	22	17	93
19	25	25	24	74	22	24	18	14	78
20	35	38	37	110	26	26	17	17	86
21	18	28	23	69	15	18	17	10	60
22	23	28	20	71	15	22	16	13	66
23	19	40	21	80	22	23	16	11	72
24	31	31	26	88	25	27	17	14	83
25	27	30	33	90	24	35	26	19	104
26	26	27	29	82	27	29	21	23	100
27	16	19	14	49	12	17	10	11	50
28	13	15	13	41	13	10	8	7	38
29	21	31	27	79	25	37	25	20	107
30	25	33	25	83	20	27	16	14	77
31	24	32	24	80	21	27	19	10	77
32	28	32	29	89	22	23	17	17	79
33	24	24	22	70	18	26	18	17	79
34	26	31	27	84	18	30	19	16	83
35	36	36	38	110	29	35	25	23	112
36	24	29	24	77	18	26	20	18	82
37	16	18	19	53	19	30	21	15	85
38	10	18	8	36	24	30	19	16	89

Nº	Habilidades Conceptuales	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	TOTAL HABILIDADES GERENCIALES	Planificación Estratégica	Análisis Estratégico	Implementación Estratégica	Evaluación y Control Estratégica	TOTAL DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
39	14	10	14	38	18	24	21	15	78
40	17	18	16	51	21	28	18	15	82
41	11	19	16	46	26	32	25	21	104
42	18	21	17	56	22	31	18	19	90
43	15	20	19	54	21	30	19	16	86
44	16	21	17	54	22	28	23	20	93
45	16	19	17	52	18	27	18	15	78
46	18	19	16	53	18	26	18	15	77
47	28	30	21	79	23	24	17	13	77
48	13	13	12	38	13	9	7	7	36
49	17	17	14	48	19	11	9	7	46
50	32	36	32	100	24	30	24	20	98