



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE  
CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS  
HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORES**

**Bach. AREVALO MARCOS, RODOLFO AMADO**

**Bach. DE LA CRUZ DIAZ, ELENA MARIEN**

**LIMA-PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Dra. BERNARDO SANTIAGO GRISI**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dra. FLOR DE MARIA SISNIEGAS LINARES**  
**Presidente**

---

**Dr. JUAN HUMBERTO QUIROZ ROSAS**  
**Secretario**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WOND**  
**Vocal**

### **DEDICATORIA:**

Dedicamos nuestra tesis a dios todopoderoso y a la virgen maría, a nuestros padres quienes dieron educación, vida y consejos, a nuestros compañeros de estudios a nuestros maestros que día a día nos apoyaron con sus enseñanzas.

### **AGRADECIMIENTO:**

Nuestro trabajo de investigación tiene un agradecimiento profundo a nuestra profesora asesora Dra. Grisi Bernardo Santiago por su gran ayuda en todo el proceso investigativo y enseñanza de sus valiosos conocimientos hizo que podamos entender la investigación y dar nuestro aporte.

## RESUMEN

El objetivo de la tesis ha sido determinar la relación de las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018. Las teorías que fundamentan son; según Sanchez (2015) menciona que las habilidades directivas es la necesidad y conocimiento y que debe tener todo gerente respecto a la realización de actividades propias del liderazgo. Montes, Rodríguez y Serrano (2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Esta investigación muestra que con las habilidades directivas se va puede influenciar y alinear a los colaboradores con un mismo objetivo, motivándolos a ser responsables en su desempeño, evitando los conflictos laborales. El tipo de investigación ha sido aplicada, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, la población fue constituida por 150 trabajadores y la muestra es 108 trabajadores. La técnica utilizada ha sido la encuesta y como instrumento para recopilar los datos se usó el cuestionario tipo Likert conformada por 30 preguntas, de acuerdo a los resultados y análisis descriptivo e inferencial respectivos se concluye que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima.

**Palabras Clave:** Habilidades directivas, manejo de conflictos, recursos humanos

## ABSTRACT

The objective of the thesis has been to determine the relationship of managerial skills and conflict management in the human resources sub-department of a municipality of Lima, 2018. The theories that support it are; According to Sanchez (2015), he mentions that managerial skills are the need and knowledge and that every manager must have regarding the performance of own leadership activities. Montes, Rodríguez and Serrano (2014) pointed out that a conflict is a dynamic and complex process that feeds on emotions. This research shows that with management skills, employees can be influenced and aligned with the same objective, motivating them to be responsible in their performance, avoiding labor conflicts. The type of research has been applied, the quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, correlational descriptive level, the population consisted of 150 workers and the sample is 108 workers. The technique used has been the survey and as a tool to collect the data, the Likert questionnaire consisting of 30 questions was used, according to the results and respective descriptive and inferential analysis, it is concluded that there is a significant relationship between managerial skills and the management of conflicts in the human resources sub-management of a municipality of Lima.

**Key Words:** Management skills, conflict management, human resources

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	i
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA: .....	iv
AGRADECIMIENTO: .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema .....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Justificación del estudio.....	17
1.3.1. Justificación Teórica .....	17
1.3.2. Justificación Práctica .....	17
1.3.3. Justificación Metodológica .....	17
1.4. Objetivos de la investigación .....	18
1.4.1. Objetivo general.....	18
1.4.2. Objetivos específicos .....	18
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	26
2.2. Bases teóricas de las variables .....	32
2.2.1. Variable: habilidades directivas.....	32
2.2.2. Variable manejo de conflictos .....	38
2.3 Definición de términos básicos.....	45
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>50</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	50

3.1.1. Hipótesis general .....	50
3.1.2. Hipótesis específicas .....	50
3.2 Variables de estudio .....	50
3.2.1. Definición conceptual.....	50
3.2.2. Definición operacional.....	51
3.3. Tipo y nivel de la investigación .....	51
3.3.1. Tipo de estudio .....	51
3.3.2. Nivel de investigación: .....	51
3.4. Diseño de la investigación.....	52
3.5. Población y muestra de estudio.....	53
3.5.1. Población .....	53
3.5.2. Muestra.....	53
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	54
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos .....	54
3.7. Métodos de análisis de datos .....	56
3.8. Aspectos éticos .....	57
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos .....	58
4.2. Contrastación de las hipótesis:.....	68
4.2.1. Hipótesis principal.....	68
4.2.2. Hipótesis específica .....	69
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>73</b>
5.1. Análisis de discusión de resultados.....	73
<b>VI. PROPUESTA.....</b>	<b>75</b>
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	88
Anexo 2: Matriz de Operacionalización.....	90
Anexo 3: Instrumentos .....	91
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	93
Anexo 5: Matriz de Datos.....	101
Anexo 6: Test Evaluación de la Gestión Emocional.....	109
Anexo 7: Resultados del Spps en imágenes .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de Instrumento por expertos .....	55
Tabla 2.	Valores Alpha de Cronbach.....	55
Tabla 3.	Confiabilidad de la variable Factoring.....	55
Tabla 4.	Confiabilidad de la variable Liquidez .....	56
Tabla 5.	Distribución de datos según la variable habilidades directivas .....	58
Tabla 6.	Distribución de datos según la dimensión habilidades específicas de comunicación.....	59
Tabla 7.	Distribución de datos según la dimensión habilidades interpersonales.	60
Tabla 8.	Distribución de datos según la dimensión habilidades personales..	61
Tabla 9.	Distribución de datos según la dimensión habilidades grupales .....	62
Tabla 10.	Distribución de datos según la variable manejo de conflictos .....	63
Tabla 11.	Distribución de datos según la dimensión colaboración .....	64
Tabla 12.	Distribución de datos según la dimensión compromiso.....	65
Tabla 13.	Distribución de datos según la dimensión complacencia .....	66
Tabla 14.	Distribución de datos según la dimensión evasión .....	67
Tabla 15.	Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos .....	68
Tabla 16.	Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades personales y el manejo de conflictos.....	69
Tabla 17.	Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos.....	70
Tabla 18.	Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos.....	71
Tabla 19.	Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos.....	72
Tabla 20.	Equipo colaborativo .....	75
Tabla 21.	Beneficios.....	76
Tabla 22.	Cronograma de actividades.....	78
Tabla 23.	Matriz de monitoreo.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Datos según la variable habilidades directivas .....	58
Figura 2. Datos según la dimensión habilidades específicas de comunicación ...	59
Figura 3. Datos según la dimensión habilidades interpersonales.....	60
Figura 4. Datos según la dimensión habilidades personales.....	61
Figura 5. Datos según la dimensión habilidades grupales .....	62
Figura 6. Datos según la variable manejo de conflictos .....	63
Figura 7. Datos según la dimensión colaboración .....	64
Figura 8. Datos según la dimensión compromiso.....	65
Figura 9. Datos según la dimensión complacencia .....	66
Figura 10. Datos según la dimensión evasión .....	67

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, según Vivar (2019) cuando hablamos de habilidades directivas nos referimos a las capacidades de influenciar y alinear a los colaboradores con un mismo fin y objetivo, motivando siempre y comprometiéndolas y haciéndolas responsables a su desempeño, ello es importante para poder optimizar la eficiencia de las organizaciones de trabajo y gestionan el tiempo, generan compromiso. Busca mejorar una comunicación adecuada y afronta la negociación y los conflictos interpersonales.

Según lo mencionado por Reville (2006), las organizaciones, ha evolucionado en los últimos años, los entornos sociopolíticos y la nueva globalización con el desarrollo tecnológico, ello ha sido un cambio enorme en el sistema de gestión pública, esto condiciona las nuevas visiones del mundo, estructuras, valores y procesos de sistemas adaptativos, esto ha provocado una revolución de la organización en las ciencias de la administración. La organización ha ido evolucionando y las capacidades normalmente están más cercanos a sus intereses. Un interés es el componente cognitivo que está orientada a la búsqueda y valoración de los estímulos de una organización.

En el siglo XXI los cambios son transformacionales rápidos y caóticos, se ha creado una gran cantidad de evidencia de la competencia de la administración personal dentro de las instituciones, esto es un elemento fundamental para que se tenga un éxito institucional, las investigaciones plantean de manera incuestionables el éxito de las empresas, estos deben contar directivos hábiles y competentes. Whetten & Camerón (2011) manifiesta que la administración es efectiva cuando se tiene a colaboradores efectivos y con competencias adecuadas.

Whetten & Camerón (2011) indica que las habilidades directivas son observadas por otros como atributos puramente mentales o partes de la personalidad, esto se diferencia de los estilos y personalidades, aplican sus habilidades de manera diferentes con atributos observables con el desempeño eficaz de las habilidades y competencias de los directivos.

Bonifaz (2012) indica que los altos directivos son los encargados de guiar y encauzar a todos los colaboradores y conducirlos al éxito de la organización y

al logro de los objetivos estratégicos que conducen a la excelencia, en este contexto, si no es un directivo que cuenta con las habilidades para que pueda enfrentar cualquier conflicto, no podrá cumplir con los objetivos y metas planeadas ya que estos desempeñan diversas funciones en la organización.

El estudio de investigación de las Habilidades directivas y manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, se llevó a cabo con 108 colaboradores de la subgerencia de recursos humanos de la municipalidad de Lima, con un diseño no experimental, donde se aplicó dos encuestas como instrumentos, la investigación se hizo en forma tradicional mediante una encuesta escrita de donde se obtuvieron los datos para luego ser tabulados a través de un software donde arrojo la siguiente información.

Por lo tanto, esta tesis busca encontrar la relación de las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, es por ello que nos expresaremos muy detalladamente en cada capítulo de la realización de la investigación para su respectivo desarrollo:

Capítulo I: Está conformado por planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del problema, objetivos de la investigación.

Capítulo II: Está conformada por antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables y definición de los términos básicos.

Capítulo III: Está conformada por la Hipótesis de la investigación, variables de estudio, tipo y nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra del estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

Capítulo IV: Está conformada por el presupuesto y cronograma del trabajo de tesis.

Capítulo V: Está conformada por las referencias bibliográficas.

Capítulo VI: Está conformada por los anexos.

Capítulo VII: Conclusiones.

Capítulo VIII: Recomendaciones.

Capítulo IX: Referencias Bibliográficas.

Capítulo X: Anexos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Según Global (2019), a nivel mundial las organizaciones están en un contexto heterogéneo, tanto los nuevos enfoques como la globalización como también el de la competitividad y los nuevos avances en la tecnología, obligan a todas las instituciones a competir en los mercados mundiales y en mercados internos, en la actualidad los nuevos conceptos exigen a cambios continuos para un mejor alcance al publica deseado.

Por lo que esta tendencia también alcanza a entidades estatales como las municipalidades donde el uso del manejo del personal a través de las habilidades de sus directores que con una gestión adecuada lograr que todo el equipo logre las metas cometidas.

Según Arango (2015), en Latinoamérica en países como México, Argentina, Bolivia existen muchas problemáticas respecto a la capacidad y habilidad de los directivos en los altos estándares gerenciales tanto en el sector privado como público, esto hace que sea difícil el hacer frente a las nuevas consecuencias que generan la economía local y perfeccionista de un mercado moderno libre y globalizado, en el que tiene que sobrevivir para poder liderar un espacio. Por lo que en la mayoría de los casos se necesita que la gerencia se capacite constantemente y este renovando sus habilidades gerenciales y directivas. Lo que es ideal ya que no solo es el manejo del personal sino es la comprensión de la naturaleza profesional y humana de sus trabajadores, con lo que podrá manejar situaciones como los conflictos que suelen presentarse entre los trabajadores, ya sean en una empresa o una institución pública como las municipalidades.

En el Perú se han experimentado en el mercado cambios debido a la coyuntura organizacional lo cual busca invertir de manera estratégica en el capital humano para que así exista mayor productividad. Según Esan (2019), indica que las organizaciones hoy en día son más cuidadosas para elegir a sus futuros colaboradores o trabajadores, para poder tener en su nómina talentos y

así sean más competitivos en el mercado laboral y a nivel de competencias entre instituciones, exigiéndose tanto en competencias direccionadas al tecnicismo tanto en las habilidades personales y directivas.

García, Francisco, Cárcamo (2017) manifiesta que las habilidades directivas se expresan en manera de actos o conductas, están se desarrollan a través de la práctica, para la cual se requieren estrategias y éstas se usan como un resultado de un acto consciente. Entonces podríamos decir que las habilidades directivas son la acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos para lograr objetivos específicos. También se indica que es todo aquello que una organización y sus empleadores hacen todo de manera adecuada siguiendo estructuras y protocolos bien diseñados.

Por lo que las habilidades directivas son esenciales en el manejo del personal y por ende primordiales en la búsqueda e soluciones de los diferentes conflictos que pueden suceder dentro de una organización.

En un estudio realizado por Marisabel Tafur (2017), denominado: Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento - 2016, se mostró que las habilidades directivas en los trabajadores de una Institución Pública fueron de 23.76% en la que se consideraron desfavorables, por otro lado, un 41.58% apreciaron habilidades directivas favorables y el 34.65% muy favorables.

Donde vemos que los trabajadores o colaboradores son conscientes de cómo se está manejando la gerencia lo cual influenciara ellos trabajaran, lo cual se desarrolla juntos con otros elementos como la motivación el liderazgo entre otros, por lo que es importante una habilidades directivas adecuadas para un correcto desarrollo de los procesos enfocados en el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado en la presente investigación se busca analizar y evaluar las habilidades directivas y manejo de conflictos que presentan los directivos de la subgerencia de recursos humanos de una Municipalidad de Lima, la subgerencia de recursos humanos depende en lo funcional y jerárquicamente de la gerencia de administración y finanzas el cual está a cargo de un subgerente elegido como

funcionario de confianza por él alcalde, el cual establece los sistemas de evaluación al personal, conduce y supervisa las tareas de todo el personal, en los últimos años se ha evidenciado malas estrategias en la gestión del talento humano a los trabajadores, viéndose un inadecuado manejo de comunicación entre sus trabajadores y encargados, falta de colaboración entre compañeros, falta de compromiso y evasión al manejo de conflictos, una mala distribución en el personal perjudicando de esta manera los objetivos y metas en base a la productividad del recurso humano, generándose quejas y reclamos que tienen resolución adecuada.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG ¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1 ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación se relaciona con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?

PE 2 ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?

PE 3 ¿De qué manera las habilidades personales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?

PE 4 ¿De qué manera las habilidades grupales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?

### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación Teórica**

La investigación científica nos ofrece una visión y panorama de alta complejidad y de muchos aspectos muy importantes, esto incluye un adecuado manejo de habilidades directivas que se dan en una Municipalidad de Lima, esto permitió que se observe en el estudio la relación entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos, para ello, se consultaron la revisión de las teorías y enfoques de modelos que explicaran cada una de las variables. Esta investigación aportara al campo del conocimiento en la gestión pública, en temas de tipo organizacional. La presente investigación permitió visibilizar dificultades en las habilidades directivas y manejo de conflictos, las cuales derivan de permanentes observaciones de tipo administrativo, las cuales se producen por falta de monitoreo y una adecuada implementación en el sistema, situación que afecta el objetivo de las metas de una organización.

#### **1.3.2. Justificación Práctica**

En la presente investigación, nos servirá de base y guía en las organizaciones gerenciales para que así se puedan realizar directivas y correcciones a tiempo en cuanto a las habilidades directivas que emplean en relación al manejo de conflictos. De la misma manera, los resultados que se obtengan tienen propósitos importantes como tener a una organización que sepa direccionar sus objetivos, en consecuencia, tener una misión que se ajuste a las verdaderas prioridades de su organización y pueda solucionar problemas potenciales que en un futuro afronten las organizaciones.

#### **1.3.3. Justificación Metodológica**

El instrumento a utilizar cumple con los criterios de confiabilidad estadística. para el estudio se desarrollaron encuestas que van direccionados a las habilidades directivas y el manejo de conflictos, permitiendo así la toma de decisiones y tomas las acciones correspondientes en el momento indicado. El siguiente plan de investigación, busca tener una trascendencia a nivel científico y metodológico, porque ello ayudara a determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos, con un sustento teórico y con

modelos internacionales adecuados. Para ello se obtuvo de un instrumento ya validado respecto a las habilidades directivas y manejo de conflictos, permitiendo así a la toma de decisiones como también determinar los resultados.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

OG Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE 1 Conocer la relación que existe entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

OE 2 Conocer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

OE 3 Conocer la relación que existe entre las habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

OE 4 Conocer la relación que existe entre las habilidades grupales de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Chamorro (2015) en su investigación Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2015. Presentada en la Universidad Nacional del Centro del Perú, para optar el grado de especialista en Administración de empresas. Tuvo como objetivo determinar las habilidades directivas que poseen los directores de un nivel secundario de la provincia de Tarma, esta investigación es de un tipo aplicativo y método descriptivo, observación y entrevistas, inductivo. Tuvo un diseño de investigación no experimental transversal. La muestra fue de 13 directivos de las instituciones educativas de nivel público y privada del distrito de Tarma. Fueron evaluados mediante una ficha de observación para 4 dimensiones que conforman las habilidades directivas. Como conclusión se mostraron que las habilidades directivas en los directores son medianamente practicadas. Las habilidades directivas del clan no son altamente practicada así mismo las habilidades directivas de adhocracia tienen un nivel medio. En las habilidades directivas de mercado es practicado en nivel medio y el de habilidades directivas de jerarquía es poco practicado.

En la investigación también se mencionan la importancia de que en las instituciones educativas implementen la evolución de actividades directivas para así poder realizar practica de ello en el sistema público educativo y direccionarla a cuatro dimensiones importantes para el gerente público, es de suma importancia que los directores de instituciones educativas muestren un interés para el beneficio de los estudiantes y así poder tener un manejo de conflictos y poder lograr habilidades directivas adecuadas al sistema educativo. Los sistemas educativos se encuentran en un proceso de disminución en base a las habilidades directivas y ello lleva a un déficit del manejo de conflictos en situaciones que se puedan presentar en las instituciones educativas.

Fortolino (2015) realizó su investigación titulada Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales- municipalidad de Maynas. Presentada en la Universidad Nacional de la Amazonia del Perú, para optar el grado de Doctor en Ciencias Empresariales. Tuvo como objetivo determinar la relación de la influencia de las habilidades directivas en la gestión de programas sociales de la municipalidad de Maynas. Es de tipo y diseño son de análisis correlacional a efectos de caracterizar la situación de las dos variables que se dan en la presente investigación. Utilizo una herramienta de tipo informe de habilidades y destrezas directivas el cual consta de 25 ítems, los cuales miden 5 escalas, se tuvo como muestra a treinta personas de una población de sesenta cinco funcionarios Conclusiones: se observa que el 56.7% tiene un nivel alto de las habilidades gerenciales mientras que un 33.3% tiene habilidades directivas moderadas.

Las influencias de las habilidades gerenciales son importantes incorporarlas en la gestión de programas sociales, como se incorporan en este trabajo de investigación, más aun en el sentido de gestionar con características de los ciudadanos que participan de los programas sociales y requieren que los altos directivos tengan en cuenta que habilidades deben tener al momento de gestionar estos programas que pretenden un bien para la población y así poder tener resultados y una gestión por procesos con alta capacidad de gestionar y poder mantener estándares altos de gestión y así poder delimitar de mejor manera los programas sociales el cual es un objetivo de los gerentes en los ámbitos de gobiernos y de esta manera el presupuesto que se otorga a cada programa sea mejor direccionado y que los gerentes cumplan con las características propias ya mencionadas y con un perfil adecuado para poder garantizar que estos programas cumplan con los procesos adecuados.

Núñez (2016) en su tesis titulada Las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleos del Perú - año 2016, presentado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional de licenciada en Administración. El estudio tuvo el objetivo de determinar la manera en que las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral del personal de la empresa de petróleos del Perú en el año 2016. Su método fue deductivo, inductivo y descriptivo y de un diseño no

experimental, así mismo tuvo una población de 2307 trabajadores. Al calcular la muestra fue de 239 colaboradores, su instrumento de recolección de información consto de 20 ítems de tipo cerrado. Conclusión: las habilidades directivas influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal, donde el 81.7% no manifiesta que las habilidades de un gerente permiten solucionar problemas, el 74.8% indica que la satisfacción del colaborador es importante para el desarrollo de la empresa.

Las habilidades gerenciales tienen mucha importancia en las instituciones petroleras y más aún la satisfacción laboral de los trabajadores ya que de ello depende que las habilidades directivas, la población de esta investigación es de dos mil trescientos siete colaboradores en la cual se les aplico los instrumentos para poder determinar la influencia en la satisfacción laboral, las habilidades personales son importantes para determinar una buena gerencia y esta poder direccionarlo a la satisfacción laboral de los trabajadores y poder obtener una mejor respuesta en la gerencia de los servicios petroleros.

Vásquez (2017) en su estudio Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017. Presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Perú, para optar el grado de maestro en gestión pública. Tuvo como objetivo conocer la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral, de tal manera se planteó un diseño de investigación correlacional, descriptiva e inferencial y se procesó mediante el programa SPSS 24, tuvo una población de 42 trabajadores, en la cual estuvo conformado por directivos, personal administrativo y técnico, el instrumentó que se utilizó fueron 02 cuestionarios de 25 ítems cada uno. Conclusiones: los colaboradores indicaron que es importante el desarrollo de habilidades directivas para un buen desempeño laboral y para una gestión eficiente.

El desarrollo de las habilidades directivas se mantiene en los estándares más altos de la gestión por procesos y esto conlleva a la modernización del estado y ello se debe aplicar en los proyectos donde tenga inversión por parte del estado. Identificar por parte del gerente los conflictos que afectan el desempeño laboral del colaborador y muchas veces esto conlleva a una gestión ineficiente que afecta la estructura gerencial y por ende a la institución donde se

debe de buscar un mejor manejo de conflictos ante las situaciones que se presentan. El desempeño laboral del trabajador depende de los perfiles y competencias que los gerentes muestren en su gestión a los trabajadores, por ello depende que todos los directivos trabajen basados en altos estándares y poder así realizar una gestión transparente, competente y con estándares adecuados donde aseguren un desempeño laboral adecuado para el trabajador.

Chamana (2017) en su estudio titulado Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016, presentado en la Universidad Ricardo Palma – Perú para optar la especialidad de Administración y Gerencia. Tuvo como objetivo determinar la importancia de las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral, es de diseño no experimental, descriptiva y correlacional, la población de la investigación fue de 30 colaboradores, se tomó la población total no se utilizaron fórmulas estadísticas, se utilizó como instrumentó el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas cerradas y opciones tipo Likert con 5 niveles. Conclusiones: con respecto a su indicador manejo de estrés da un total de 66.7 % es buenos, 16.7% es normal y el 10% es malo su manejo de estrés.

El estrés laboral es un factor predeterminante para el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas, es importante mencionar que el estudio indica como factor predeterminante las habilidades gerenciales y estas tienen influencia en el desempeño laboral, cabe importancia decir que las habilidades directivas son importantes para poder direccionar a un equipo en la forma de guiar al equipo y verificar se si está realizando de manera adecuada una gestión la cual no lleva a un conflicto a los trabajadores y mejore su desempeño laboral que será beneficioso para la institución. Contando con un gerente que reúna características adecuadas para el manejo de conflictos de todo tipo y a su vez maneje sus indicadores de estrés, como en el caso de la investigación se muestra un porcentaje elevado del manejo del estrés.

Cachay & Pérez (2017) en su estudio titulado: Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNPRG, presentada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el grado de licenciado en administración, tuvo como objetivo

principal fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional de la facultad de ciencias económicas administrativa y contable, fue de tipo descriptiva, explicativa y no experimental, la muestra fue de 120 colaboradores para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, como instrumentos se elaboraron 2 cuestionarios, 47 preguntas para identificar las habilidades directivas y un cuestionario de 13 preguntas para diagnosticar el clima organizacional. Conclusiones: las habilidades directivas se relacionan directamente en el clima organizacional, generando el desinterés y bajo compromiso de sus trabajadores.

Cuando se menciona las habilidades directivas es importante mencionar también al clima organizacional, tan importante para poder así determinar qué tan importante pueden ser las características necesarias para gerenciar y de esta manera velar por un buen clima laboral en las empresas y en la gestión pública y más aún en las universidades donde los docentes por la sobrecarga laboral tiende a tener problemas de enseñanza, en el estudio se menciona que existe desinterés por parte de ellos docentes y un bajo compromiso en los docentes que trabajan en la institución ya mencionada.

Esteves (2017) en su trabajo titulado Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la compañía de inteligencia N° 114, VRAEM, 2017, presentada en la Universidad Cesar Vallejo – Perú para optar en el grado de maestro en gestión pública. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la compañía de inteligencias. El enfoque utilizado fue cuantitativo, mediante el tipo de estudio correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra fue de 51 oficiales. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial. Conclusión: existe relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las habilidades directivas con el desempeño laboral.

El desarrollo de las habilidades gerenciales es de vital importancia para el perfil del gerente y más aún para profesionales que realizan y se desempeñan en cargos ejecutivos de alta demanda y presión y esto visualizara que tal es su desempeño laboral y más aún en instituciones castrense como la siguiente

investigación que fue aplicada en oficiales de inteligencia que suman a su vez procesos cognitivos en el manejo de conflictos y desempeño laboral estrictos a su profesión.

Castillo (2017) en su estudio Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N° 6005 General Emilio Soyer Cabero - Chorrillos, 2017, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Perú para optar el grado de maestro en administración. El objetivo de este estudio fue establecer la relación entre las habilidades directivas y la gestión de alianzas estratégicas, 2017. Su enfoque fue cuantitativo, de tipo básico, correlacional, diseño experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 1092 docentes, su probabilidad está constituida por 284 sujetos. Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta que se utilizó fue el cuestionario. conclusiones: existe relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión de alianzas estratégicas, con un nivel de significancia de 0.05 y Rho de Spearman = 0.771 y p-valor = 0.000 menor 0.05.

La gestión de alianzas estratégicas es una importante temática dentro de las habilidades directivas ya que ellas tienen como objetivos la cooperación y adquisición de crecimiento para las instituciones. Esto ocurre cuando dos o más instituciones empresariales se unen para poder conseguir beneficios mutuos y es lo que se llama en la gestión pública trabajar articuladamente, lo que se busca es abordar nuevos conceptos y temáticas importantes para el desarrollo institucional. Las habilidades directivas determinan un rol importante en la gestión de alianzas ya que ello va a depender de cuanta capacidad y que perfil tengan los altos directivos de las instituciones.

Lévano (2018) en su investigación: Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas, presentado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Perú para optar el grado de Maestro en Administración. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el empowerment, la muestra fue estratificada conformada por 112 profesores, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente mediante tablas de random, tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional y diseño transversal, no experimental. Los instrumentos de recolección de información.

Conclusiones: los hallazgos resultaron ser significativo a un nivel de probabilidad de  $p$  menor 0,05.

El empowerment es un proceso estratégico que justamente busca gerente con habilidades directivas para una organización y así aumentar la confianza y compromiso por parte de los gerentes de las organizaciones públicas como lo indica el estudio. Ello está directamente relacionado con grupos de trabajos, que buscan el mejoramiento basados a un trabajo adecuado y toman decisiones relacionados con el método de trabajo a las instituciones. El gerente con habilidades directivas adecuadas podrá direccionar un liderazgo rumbo a metas y objetivos rumbo a la mejorar la calidad y el desempeño de los procesos de información basadas en mejora de relaciones con los colaboradores y aumente la confianza. Las estructuras tradicionales deben ser reemplazadas por un compromiso mayor y alto involucramiento del personal.

Mamani (2018) en su investigación titulada: Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa centralogic E.I.R.L. san juan de Miraflores - 2018, presentado en la Universidad Autónoma del Perú para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objeto del estudio fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores, el tipo de investigación es no experimental transversal, diseño descriptivo, correlacional. La población estuvo conformada por 45 colaboradores, el instrumento que se aplico fue la encuesta. Conclusiones: es que existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa E.I.R.L San Juan de Miraflores.

Las habilidades gerenciales esta direccionado al compromiso organizacional ya que este mide el grado en el cual un colaborados se identifica con la institución respecto a sus metas y esta debe mantener relación con ella y así mismo mantener un involucramiento, esto significara identificarse con la institución y compromiso indicadores importantes para un gerente que desea un compromiso por parte del trabajador. Un gerente con habilidades tiene que tener metas y valores y aceptar sus debilidades como lo indica el presente trabajo de investigación es importante que el gerente tenga en claro ello ya que se obtendrá beneficios para la institución y direccionar la gerencia rumbo al compromiso

afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo. Esto a su vez nos direcciona a la eficiencia por parte del gerente a su vez a la eficiencia organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Pereda, Guzmán y González (2015) en su investigación: Las habilidades directivas ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba, presentado en la Universidad de Córdoba, España para optar el grado de maestro en administración, su objeto del estudio fue analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público, tuvo como población a 46.646 empleados públicos, con una muestra de 1.363. Conclusiones: de las veintidós habilidades directivas, nueve de ellas no tienen significancia estadística y solo tres son significativas al 10% y 10 habilidades alcanzan una significancia del 5%. Las habilidades directivas no tienen relación significativa con la capacidad de aprender, optimización de recursos, desarrollo de visión.

Las habilidades directivas son una ventaja competitiva ya que sostiene y permite obtener mejores resultados y por lo tanto mejor posición competitiva el estudio nos indica que existen multitud de fuentes para poder generar calidad e innovación, ello depende del tipo de gerente que tenga al frente de las instituciones y ello se debe al aspecto clave que utilice el encargado de gerenciar. Los resultados es lo que deben mostrar un gerente con habilidades directivas, sostenibilidad para que se pueda mantener con el tiempo y sobre el manejo de conflicto que en algún momento pueda suscitar.

Alcón (2015) en su investigación Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes. Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela para optar el grado en Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. El presente estudio tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia con la satisfacción laboral de los docentes, el estudio es descriptivo, diseño no experimental, tuvo una población de 19 docentes, que laboran en la institución seleccionada para este estudio, se trabajó con la población total. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario que estuvo constituido de 26 preguntas. Conclusiones: existe muy

poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la institución, la gerencia no tiene manejo para la resolución de conflictos.

El estudio menciona la importancia de obtener las habilidades gerenciales y esto como repercute en la satisfacción laboral, es importante que las habilidades gerenciales se entiendan como una de las características que nos sirvan para gestionar personas o colaboradores para ello es necesario que el gerente incorpore acciones como el de delegar sabiamente esto genera completar efectivamente la responsabilidad, definir metas con los colaboradores para así reforzar los objetivos, definir metas específicas es importante ellos se direcciona con la satisfacción laboral por parte del empleador, comunicación eficaz que debe ser de forma eficaz y rápida para que exista una realización de funciones adecuada.

Castro (2015) en su investigación Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el estado de Chile. Presenta en la Universidad de Chile para optar el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, donde tuvo como objetivo aportar nuevos y significativos en estudios de gestión de altos directivos públicos del estado de Chile. Es un estudio de casos de característica exploratorias y con método cuantitativos y cualitativo, como instrumentos se utilizó la encuesta, entrevista y observación, basadas en un formato electrónico. Conclusiones: el 53% de los directivos públicos creen que debiesen disminuir el tiempo que se dedican a firmar documentos ya que ello conlleva a una actividad de constante y alta demanda.

La siguiente investigación nos menciona las practicas directiva que deben tener los gerentes para realizar sus funciones de manera efectiva, la calidad d ellos directores públicos de deber ser una prioridad fundamental para una adecuada gestión pública, el estado atreves de su creación debe responde a las problemáticas que existe en la administración pública, cabe mencionar según el autor de este trabajo indica que los directivos invierten más tiempo en la documentación administrativa debido a la actividad constante y alta demanda Para ello es importante que los altos directivos tengan un perfil que tienen como requisitos mínimos educativos y experiencia comprobables.

Reyes (2016) en su estudio titulado: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, presentada en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala para optar el grado de psicología industrial organizacional. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, el estudio se realizó a gerentes de una cadena hotelera. Se utilizó como instrumento la encuesta con escala de Likert. Conclusiones: existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. La empresa hotelera es fundamental que lo gerentes utilicen conocimiento y sobre todo las habilidades para poder manejar al personal

El autor nos menciona la importancia de las habilidades directivas para el desarrollo de las organizaciones y como ello es fundamental en los gerentes y a su vez utilicen su conocimiento y habilidades de manejo de personal, para ello el liderazgo es una de las habilidades gerenciales que debe practica todo directivo para de esta manera conseguir el apoyo de los colaboradores, el directivo debe comprender a los colaboradores ya que ello puedo afectar su rendimiento laboral, así mismo las cualidades como la simpatía y agrado deben estar presentes. Estas cualidades permiten desarrollar colaboradores con lealtad y no con autoridad.

De León (2016) en su investigación titulada Liderazgo y conflictos laborales, presentado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala para optar el grado de psicología industrial organizacional, tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores. La investigación se realizó a 35 trabajadores de sexo masculino y femenino, se utilizó como instrumento el cuestionario con un total 20 ítems. Conclusiones: existe relación entre el liderazgo y solución de conflictos laborales, los colaboradores presentan buenos hábitos y conductas, sin embargo, existe conflictos laborales por la mala comunicación.

El autor menciona que los estilos de liderazgo que tienen que tener los altos directivos se manifiestan en las formas de gerencias sus instituciones ya que las habilidades para realizar cualquier tipo de tareas de rentabilidad de la organización, los directivos son personas talentosas que tienen que predominar, promover, establecer y llevar a los colaboradores a lograr metas y propósitos a las personas. Se expresa y se observa en ciertas situaciones de motivar

constantemente, el gerente es quien lidera siempre y busca para él y su grupo ya que motiva a todas los impulsa a los colaboradores para motivar a que trabajen con estudiamos. El gerente debe delegar a los colaboradores a plantear trabajos medibles y de metas y objetivos claros.

Carbajal (2016) en su investigación titulada Estrategias para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo, presentado en la Universidad Santo Tomas – Colombia para optar el grado de maestro en comunicador social. Tuvo como objetivo determinar las herramientas más importantes para la obtención de información en el proceso de investigación. El estudio fue cuantitativo, como instrumento se utilizó la encuesta con ítems importantes sobre la gestión humana y manejo de conflictos, se recolectaron los datos mediante encuestas, audios, documentos y una entrevista semiestructurada. Conclusiones: los colaborados y el personal de gestión del talento humano presentan conflictos más frecuentes a nivel laboral.

La investigación de las estrategias para el manejo de conflictos es de suma importancia ya que se debe consideras necesario para todo tipo de organización y de esta manera es una mejora personal, es importante para el gerente lidiar el conflicto a través de la participación de los colaboradores involucrados que sirven de guía para presenciar el conflicto, los autores indican que los gerentes deben motivar y mejorar la comunicación para la disminución de conflictos, en la actualidad la comunicación gerencial muchas veces es nula y esto representa una grave problemática en la resolución de problemas a nivel institucional. Por ello el presente estudio busca establece procesos para la disminución de conflictos

García, Barradas y Gutiérrez (2016) en su estudio habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal, pres entado en la Universidad Veracruzana – México, para optar el grado de maestro en economía y administración. Tuvo como objetivo identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes. El material y método que se utilizo fue un enfoque cuantitativo, descriptiva, se aplicó un cuestionario de la personalidad situacional y del desempeño. Tuvo una población de nueve gerentes. La información se procesó utilizando el software SPSS versión 2.0. los resultados fueron que la evaluación del desempeño es de un

67% de los gerentes es de desempeño regular y el 33% es bueno. Conclusiones: el conocimiento y desarrollo de habilidades humanas es importante para el personal directivo. En mayor porcentaje los directivos están orientados al manejo de rasgos intrínsecos, como la capacidad de adaptarse, manejo de grupo bajo su mando, autocontrol.

En las habilidades directivas el autor menciona una ventaja importante para las instituciones, es de suma importancia que los gerentes de altos cargos tengan como perfil habilidades cognitivas, técnicas y humanas, ya que son primordiales para el éxito instruccional, esto ya que la interacción afectiva es importante para el mantenimiento de un entorno agradable de trabajo. Si el directivo logra mantener una relación donde existe interacción y cooperación de los colaboradores lograra una alta productividad y satisfacción laboral por parte del colaborador, es decir se cumplirá con las metas y resultados de la organización, todo ello se logrará principalmente con un adecuado desempeño laboral del colaborador, pero también mediante políticas, programas de desarrollo y otros cambios con la finalidad de beneficiar a la institución.

Toro (2017) en su investigación titulado Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador para optar el grado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Tuvo como objetivo identificar las dimensiones conflictivas que se deben gestionar oportunamente para la mitigación de conflictos laborales, se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, se aplicó como herramienta de recolección de información una entrevista estructurada. La técnica de recolección de información tuvo la participación de tres entrevistas con una muestra de nueve participantes. Como resultado se obtuvo se determinó ocho dimensiones relevantes. Cabe mencionar que la dimensión tiene que ver con las actitudes. Conclusiones: existe relación significativa entre las dimensiones conflictivas para gestionar oportunamente, fue necesario un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de mantenimiento.

El autor menciona que los conflictos son aspectos que en las instituciones son inevitables y que propio de la naturaleza humana, ya que siempre que se encuentren personas reunidas habrá conflictos, más aún cuando existe

compartimiento de cargos o tengan metas en común, la clave a ello está en la gerente líderes en saber administrar los conflictos, en convertir las discordias en oportunidades para un aprendizaje y crecimiento personal de los colaboradores. En el trabajo los conflictos tienen que estar en prioridad para poder brindar una solución adecuada, regularmente el conflicto se observa de manera negativa, cuando muchas veces sirva para obtener cambio en mejora de la institución. Es de suma importancia identificar aquellos colaboradores que general un mal clima laboral con el objetivo de poder realizar los correctivos necesarios en las instituciones y evitar un conflicto laboral.

De León (2018) en su investigación titulada Comunicación interna y manejo de conflictos, presentado en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala para optar el licenciamiento en administración. Tuvo como objetivo establecer la relación entre, la comunicación interna y el manejo de conflictos, tuvieron una muestra de 45 personas de los cuales fueron diez hombres y treintaicinco mujeres los cuales eran personal administrativo. Utilizo la metodología estadística fue la de fiabilidad y significación. Conclusiones: la comunicación interna tiene relación con el manejo de conflictos, ya que es importante prevenir los posibles conflictos, se recomienda programas de capacitación como propuestas para mejorar la gestión de conflictos.

El autor indica que la comunicación es importante para el manejo de conflictos, este es un medio que los seres humanos utilizan para interactuar de unos a otros, los colaboradores de instituciones necesitan de alguna u otra manera relacionarse e intercambiar información, los gerentes necesitan comunicarse constantemente en figura de otro, en el campo organizacional tiene la finalidad de buscar una meta que se visualicen y utilicen las habilidades blandas. Hoy en día los trabajadores interactúan unos con otros para resolver problemas que se presenten para el manejo de conflictos, los gerentes deben reflejar un contexto de solución frente a los conflictos que se presenten en la institución. Los conflictos están presentes y su permanencia en las instituciones, es de vital importancia que los altos directivos tomen interés y sean tomados con seriedad y profesionalismo, ya que de ello depende el gran éxito de las instituciones.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Variable: habilidades directivas**

Marky (2013) indica que son conductas y atributos personales con tendencias estilísticas administrativas que conducen a metas y resultados positivos. Estos pueden ser observados por otros desde una perspectiva netamente mental o partes de una personalidad gerencial.

Katz (1974) el autor indica cuatro habilidades básicas que realizan los profesionales gerentes directivos se direccionan a sus metas y logros. La habilidad es la capacidad de todo ser humano a adquirir y procesar con éxito las posibles problemáticas.

Ferrer & Clemenza (2006) menciona que la combinación de habilidades cambia en el gerente según el tipo de gestión de la organización. Los niveles bajos de gerencia siempre requieren conocimientos técnicos, es importante el conocimiento de habilidades conceptuales diversa conforme al nivel de compromiso administradora u estratégico. Es decir, se necesita de un conocimiento conceptual y teórico.

Fernández (2002) menciona que las habilidades directivas son dinámicas y van cambiando respecto a las necesidades y están son la satisfacción, capacidad de poder lograr y afrontar los cambios, es importante para ello el desarrollo personal tanto en la formación profesional y empresarial. Este es un acto importante para poder obtener una buena comunicación, una creatividad adecuada, una buena actitud y un liderazgo adecuado.

Sanchez (2015) menciona que las habilidades directivas es la necesidad y conocimiento y que debe tener todo gerente respecto a la realización de actividades propias del liderazgo. Es importante que el líder de las instituciones tenga tácticas y técnicas tanto personales como interpersonales que ayuden a la toma de decisiones y así poder optimizar sus habilidades directivas. El gerente de hoy es un personaje capaz de incorporar nuevos conocimientos y habilidades para que sea exitoso en las metas encomendadas por la institución.

### **2.2.1.1. Dimensiones**

#### **2.2.1.1.1. Dimensión 1: Habilidades específicas de comunicación**

Lynch (2014) menciona que los directivos de las instituciones y de ellos los más destacados cultivan diferentes habilidades tanto para hablar y escribir, así como también para poder escuchar. un gerente líder y exitoso trasmite mensajes adecuados de forma clara y comprensible. Sus ideas son ordenadas, breves y expresadas en el día a día con las organizaciones. Las habilidades comunicacionales explican con certeza la interacción entre las necesidades de la institución donde labora, es importante en la especie humana comunicarnos ya que con ello logramos poder intercambiar ideas

#### **A) Presentación oral**

Semetre (2015) menciona que la presentación oral es una manifestación de nuestras expresiones y tienen como finalidad exposiciones en lengua oral y en algunas veces escritas. Debemos tener en cuenta que el emisor debe tener conocimiento profundo en la gestión administrativa y muchas veces se tiene la necesidad de ayuda visual. Su tipo de exposición tiene que ser didácticas.

#### **B) Realización entrevistas**

Keats (2009) menciona que en general las entrevistas son sucesos y situaciones que son controlados por un entrevistador, es aquí donde se realizan preguntas a un receptor, que llegaría a ser el entrevistado. En esto cabe referencia que los gerentes deben realizar entrevistas moderadas y con alto conocimiento del mismo para poder darle resolución de problemas y un buen manejo de conflictos.

#### **C) Conducción**

Fainstein (2003) menciona que la dirección de un sistema administrativo, también llamado conducción hace referencia a los procesos en el cual se direcciona, supervisa, respecto a cada función de los colaboradores, para ello el gerente debe liderar y determinar nuevos enfoques del liderazgo, como estrategias para el desarrollo organizacional.

### *2.2.1.1.2. Dimensión 2: Habilidades Interpersonales*

Tanaka (2010) explica que son las actitudes internas que existen dentro de cada persona y en este caso de cada gerente administrativo, estas nos permiten relacionarlos con otras personas, lo más importantes son la empatía, sociabilidad y emociones.

Salgado-León (2017) indica que a las habilidades interpersonales se define como la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que recurren los directivos al interactuar con los seguidores. Esto se direcciona con el liderazgo que son los rasgos y destreza como elemento importante y fundamental del comportamiento.

#### **A) Relaciones**

Peralta (2013) menciona que a los gerentes se ayudan de las redes sociales así ellos incrementan sus relaciones personales aquí se definen como somos, quienes somos, y a donde se busca llegar. En el mundo empresarial las relaciones personales son de vital importancia, en la actualidad esto se puede desarrollar desde distintos enfoques. Los modelos ayudan a un emprendedor defina sus modelos.

#### **B) Poder**

Online (2018) menciona que el individuo forma parte de grupos y de organizaciones y cada uno desempeña y desarrolla diferentes tareas y cumplir obligaciones de manera indistinta. El poder es la capacidad que tiene el gerente para la toma de decisiones dentro de las organizaciones y esto puede distinguirse por dos tipos, extremos en la cual la función de los miembros es tomar decisiones unidos en un fin común, estructura centralizada en el poder, que son aquellas que un pequeño grupo de personas de vértice jerárquico toman decisiones en base a estructuras denominadas.

#### **C) Motivación**

Según Perret (2016) menciona que para poder ser éxitos a nivel de gestión administrativa, se define a motivación interna a todo personal administrativo que busque a cambiar de paradigmas de manera más adecuada

y factible a la organización, el éxito se relaciona directamente con la felicidad institucional, ya que aquí se busca el cumplimiento de metas y objetivos, lo que se busca actualmente es gerentes que rompan los paradigmas para lograr éxitos y por ende mejore los procesos de relación con los trabajadores.

#### *2.2.1.1.3. Dimensión 3: habilidades Personales*

Según MINDSET (2019), menciona que son importantes y esenciales para poder lograr los objetivos y metas en una organización y estas están determinadas para el desempeño de una labor con éxito. Las habilidades personales positivas es una ventaja para el gerente de una institución ya que es parte de la línea laboral. Las habilidades personales tienen mucho con el saber escuchar, comunicar y relacionarse con el resto de profesionales, a su vez es importante la resolución de problemas, empatía con los colaboradores y el trabajo en equipo.

Según Lucid (2019), mencionó que: Cuando hablamos de habilidades personales definimos como aspectos y estrategias para poder cumplir con las metas y retos a nivel organizacional y que generalmente las utilizamos para poder construir acciones que generen impacto en la realización de las actividades con un solo fin institucional.

#### **A) Autoconocimiento**

Salud (2017) menciona que es el conocimiento de la parte interna del gerente, cabe mencionar que es la capacidad de introspección y la habilidad de reconocer la parte interna de como poder resolver las problemáticas. Ello consiste con el conectarse internamente. Es la capacidad de introspección que tiene la persona para reconocerse en sí mismo como individuo y construir una imagen personal. El autoconocimiento es un proceso sistemático y reflexivo en la cual cada persona adquiere según su filosofía de vida y experiencia laboral, se caracteriza por cualidades, defectos y limitaciones necesidades y afecciones.

#### **B) Manejo de estrés**

Bosque (2019) manifiesta que es la sensación de tensión de diversos tipos específicamente física y psicológica y esto se experimenta mediante varios síntomas ya que la sobrecarga laboral en las instituciones es exigente al

cumplimiento de metas, cuanto mayor sea las exigencias, mayor será el estrés y este nocivo para el empleador de las instituciones y ello genera trastornos lo que hoy se llaman enfermedades ocupacionales. El estrés produce alteraciones en el comportamiento del colaborador desde la disminución del rendimiento laboral o al riesgo a tomar decisiones equivocadas.

### **C) Solución analítica**

Pulsosocial (2016) menciona que la solución analítica es resolver las problemáticas institucionales y la mayoría de empresas deben de tener pendiente ello ya que las entidades gubernamentales entre los casos de éxito, existe una realidad en la cual cada institución recurre para poder crecer y tomar decisiones.

Prado (2011) indica que la analítica es considerada como un sino de capacidad intelectual y muchos autores la definen como capacidad intelectual y la capacidad de solucionar problemas y esto se direcciona a la solución amplías gama de operaciones mentales esto incluye análisis de operaciones de reconocimientos y evocación de operaciones de razonamiento y de deducción, a esto se le llamas fenómenos reales observados y cuentan con enunciados de campo hipotético y es posible y probable.

#### *2.2.1.1.4. Dimensión 4: Habilidades Grupales*

Andueza (2016) menciona que las habilidades de tipo grupales son estrategias ya que son un conjunto de procedimientos y normas que son prácticas y útiles para facilitar y perfeccionar la acción y este es un ente lógico y se construyen con perfecciones de una temática o problemática que se está abordando. Estos son un conjunto de medios e instrumentos de procedimientos que se aplican en el trabajo en grupo y sirven para identificar las dificultades personales y estas influyen en el grupo y movilizar la estructura cuando se influyen en el grupo, movilizar la estructura para movilizar y llegar a la meta u objetivo.

Montoya (1985) menciona que estas habilidades según Montoya, son definidas como: Aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas

habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

#### **A) Facultar**

Montoya (1985) menciona que los empleados que son controlados no pueden liberar sus habilidades en las instituciones y no se pueden continuar con labores rutinarios del su quehacer, los procesos de facultar se dirigen e invita a los empleados a dar lo mejor de sí para beneficiar a la organización. Aquí se debe aportar ideas e identificar y agilizar la resolución de problemas y crear en la institución un sentido de entusiasmo y de orgullo en los equipos de trabajo.

#### **B) Trabajo en equipo**

Guitert y Giménez (2008) indica que se considera trabajo en equipo al trabajo colaborativo y es de estructura organizada y tienen objetivos en común y esto que favorezca en la elaboración conjunta en el trabajo, esta es una condición de trabajo de tipo psicológico que influyen en los trabajadores de manera positiva y esta permite que exista compañerismo y de buenos resultados ya que ello hará que exista compañerismo entre trabajadores y produzca satisfacción en sus tareas que realizan diariamente. Definitivamente esto se elabora en base a reglas que deben respetar por todos los grupos de colaboradores.

#### **C) Liderazgo**

Milenio (2012) indica que es la capacidad que tienen las personas y gerentes para poder influenciar de manera positiva a los objetivos y metas de la institución y existen tres tipos de liderazgo uno es el autócrata y es quien impone autoridad, el democrata siempre toma en cuenta la opinión de los subordinados. El de rienda suelta es quien deja actuar en libertad a sus seguidores. El gerente líder ejerce como tal la necesidad de herramientas como la motivación, coaching e inteligencias emocional y la proactividad. El gerente líder siempre retroalimenta mediante la comunicación y resuelve conflictos y empodera a sus seguidores.

### **2.2.2. Variable manejo de conflictos**

Hemos conocido a través de varios hechos históricos que los conflictos son situaciones negativas, dolorosas e incluso hasta traumáticas. Ya desde los tiempos de los filósofos griegos podemos ver como ya lo definía Heráclito refiriéndose “que el conflicto está en la naturaleza del hombre y es inevitable”.

Mirabal (2003) es una posible connotación de la definición de los conflictos representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles.

Montes, Rodríguez y Serrano (2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Sin embargo, concluye que para comprender mejor y tener un mejor dominio de los conflictos es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean dichos conflictos.

Dentro de la línea de investigación tomaremos como fundamentación la teoría bidimensional se refiere a que las partes en conflicto pueden tener dos motivaciones principales con respecto a los conflictos interpersonales: el deseo de obtener sus propias metas (interés por la producción) y el deseo de mantener relaciones interpersonales (interés por las personas). A través de teoría, surgen cinco estilos para la gestión de los conflictos:

- a) suavizante (alto interés por las personas y bajo interés por la producción);
- b) retirada (bajo interés por las personas y la producción).
- c) compromiso (interés medio por las personas y la producción).
- d) solución de problemas (alta preocupación por las personas y por la producción).
- e) dominación (alta preocupación por la producción en comparación con el bajo interés por las personas).

Blake y Mouton (citado por Prieto, 2012). Dentro del marco de la investigación se ha considerado la definición como el camino hacia un mayor control de las situaciones de conflicto pasa por el reconocimiento de las limitaciones propias. Por lo manifestado Hiam (2002) indica que la puntuación

obtenida en esta prueba le ayudará a reconocer sus propias reacciones frente a los conflictos

Brunet (1999) explica que los conflictos se presentan de manera constante en los centros laborales, los colaboradores lo manifiestan en situaciones desagradables y ello de direccionan a un conflicto y no existe resolución de los mismo ya que muchos de los cargos no son por perfil de competencias.

En toda institución donde existen personas se evidencia muchos gerentes con inseguridad con poca estabilidad emocional que se pierde con el pasar del tiempo, ello altera un adecuado clima para el manejo y toma de decisiones y ello modifican las conductas y modifican la integración de los grupos en las instituciones. Existen tipos de conflictos interpersonales se presentan con mayor evidencia en el poder que algunos gerentes lo tomas como factor importante y abusan de ello, esto muchas veces se involucran en el manejo de conflictos. Constantemente los conflictos se desencadenan desde un punto muy simple y esto lleva a un aspecto de causa muy aparente.

Cuando hablamos de manejo de conflictos siempre debemos incluir al enfoque de tipo preventivo, ya que esto nos lleva a la mejoría del clima afectivo que en gran mayoría es lo que nos falta desarrollar. Es importante visualizar los grupos de trabajo y estos deben vincularse con todo tipo de jefes y con subordinados. Es aquí donde se deben de tomar importancia a la capacitación al personal directivo, los cuales tienen que estimular emocionalmente a los colaboradores esto proporciona una situación de mejora en los conflictos, los conflictos incluyen la animadversión, malestar y daño.

Según Mirabal (2003) menciona a la fundamentación teórica de la Teoría de los Conflictos de Thomas Kilmann. Esta teoría consiste en que cuando los intereses de las partes parecen ser incompatibles. Se puede explicar que el comportamiento de una persona desde dos dimensiones primero la afirmación, que es el grado en la cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y segundo la cooperación que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas descripciones pueden ser utilizadas en cinco métodos o estilos:

- 1) Competir es ser afirmativo y no cooperador, en este método la persona sólo trata de satisfacer sus propios intereses, sin importarle el resto, utilizando el famoso lema yo gano tu pierdes.
- 2) Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador en este método la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de otras personas.
- 3) Evadir es no afirmativo y no cooperador, en este método la persona no satisface de inmediato sus propios intereses, ni tampoco los intereses de otras personas.
- 4) Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador aquí la persona la persona colabora y trabajo con sus pares para encontrar soluciones asertivas y que satisfaga plenamente los intereses de las personas.
- 5) Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, aquí el principal objetivo es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga en este aspecto parcialmente. El transigir renuncia al competir.

Según Galtung & Fisher (2013) menciona que la Teoría de la Paz de Johan Galtung (Triangulo da la Violencia). Para una resolución de conflicto dice Galtung debemos tener en cuenta estos tres elementos:

- 1) **Violencia Directa:** es la punta visible del triángulo, debido a acontecimientos y se concreta con comportamientos y responde a actos de violencia.
- 2) **Violencia Estructural:** originada por la estructura social- injusticia, desigualdad- puede ser en la sociedad, grupo, o entre estados.
- 3) **Violencia Cultural:** originada en la idiosincrasia de las naciones, pueblos por las tradiciones, raza ciencia o religión.

Estos tres elementos se pueden encontrar parangón con la interacción lógica de las variables que planea Thomas Kilmann.

#### ***2.2.2.1. Manejo de los conflictos fallas***

Las faltas del manejo de conflictos inician con una revelación, y se visualiza regularmente en los colaboradores y que son pocos profesionales para poder manejarlos, regularmente ellos utilizan mecanismos de defensa y mantienen una actitud rígida y no buscan la resolución frente a los problemas, los gerentes deben demostrar capacidad de negociación y manejo de conflictos, es importante que se desboque la emotividad y se pierda la objetividad.

#### ***2.2.2.2. Estrategias para el manejo de conflictos***

El gerente debe tener criterios y estrategias para poder lograr un buen manejo de conflictos y para ello deben saber escuchar y así poder lograr enfrentar el conflicto y de esta manera se deba fomentar una actitud adecuada a nivel mental y emocional, todo gerente debe tener disposición a la tolerancia con el asertividad.

#### ***2.2.2.3. Análisis y conducción de conflictos***

Cuando mencionamos a los conflictos interpersonales esta direccionado con las situaciones conflictivas que suceden en las entidades lo más importante aquí es tener estrategias de manejo de conflictos, los conflictos se presentan regularmente en procesos grupales, el gerente debe buscar y tener la finalidad de conseguir la integración de todos los grupos, debe existir flexibilidad y adecuarse a las condiciones particulares de todos los grupos.

#### ***2.2.2.4. Etapas evolutivas del conflicto interpersonal***

Las situaciones conflictivas son vivencias principales por las que pasan los colaboradores esto también debe verse reflejado en la mejora de conflictos por parte de ellos gerentes y deben de reestructuras la relaciones interpersonales e intergrupales, la imagen que en algún momento pueda verse deteriorada debe solucionarse lo más antes posible, ya que ello desmotivara al trabajador.

### **2.2.2.5. Dimensiones**

#### **2.2.2.5.1. Dimensión 1: Colaboración**

Brunet (1999) menciona que el gerente de un negociador que está en la necesidad y debe estar en la solución de conflictos constantemente esto debe satisfacer también las necesidades de los colaboradores.

#### **A) Intentar**

Según RAE (2010) manifiesta que son realizar esfuerzos y procesos necesarios para poder realizar conjunto de actividades para llegar a la meta y no necesariamente se tiene la certeza de conseguirlo.

#### **B) Tratar**

Según RAE (2010) manifiesta que es proceder, tolerar o provenir de una manera concluyente en relación con los demás.

#### **C) Procurar**

Según RAE (2010) manifiesta que es la realización de diversas acciones y esto se concreta y se anuncia o se menciona.

#### **C) Integrar**

Según RAE (2010) manifiesta que es la acción y el efecto de integrarse de los grupos sociales y esto complementa y puede formarse parte de un todo, además se habla de la integración social, también se hace conocida como integración racial.

#### **D) Analizar**

Según RAE (2010) manifiesta que es la acción que se caracteriza por la eminencia intelectual y esto implica la realización de un análisis sobre determinada o asunto de interés.

#### *2.2.2.5.2. Dimensión 2: Compromiso*

Según Del Rio (2012), manifiesta que la persona sesga y pone a un lado sus intereses para poder compensar los haberes de otra persona, el conflicto tiene un punto medio, aquí ambas partes modera para una incompleta satisfacción. La meta no es buscar o encontrar puntos en común u optimizar los procesos y minimizar las perjudicadas en la falta de compromiso.

El compromiso se divide en:

##### **A) Intercambio**

Según Del Rio (2012), manifiesta que es el acto de las personas y es algo que cambia recíprocamente, esta palabra ostenta connotaciones de acuerdo a los contactos en las cuales se desee utilizar.

##### **B) Intermediar**

Según Del Rio (2012), manifiesta que es el actuar de relación entre una o dos personas y entidades para llegar a un acuerdo.

##### **C) Acordar**

Según Del Rio (2012), manifiesta que son dos a más acuerdos que se toman en cuenta en la resolución de problemas y pueden desarrollarse en cualquier ámbito, esto puede ser de distinta forma de manera grupal o social.

##### **D) Solucionar**

Según Del Rio (2012), manifiesta que es una herramienta que cuenta con un desenlace de alguna situación y planteo y se caracteriza por pasar alternativas viables de manejo de conflictos y deben ser viables para poderle un punto final es conflicto.

#### *2.2.2.5.3. Dimensión 3: Complacencia*

Cortés (2010) indica que la persona siempre persigue sus propias expensas o intereses de otras personas. Este estilo se basa en el poder y el tipo de potestad que parezca apropiado para ganar su posición. Aquí debe existir la habilidad para negociar, su rango y sanciones muchas veces económicos. Esto

se enfoca a los derechos propios y así se defiende una posición que se crea correcta o simplemente.

**A) Adecuar**

Cortés (2010) indica que es el proceso en lo cual de forma espontánea y de manera automática y requiere utilizar la comunicación no verbal y empatía y presuposiciones.

**B) Acatar**

Cortés (2010) indica que se refiere aquella aceptación que se de manera voluntaria y que se manifiesta y demuestra una persona respecto al cumplimiento de las normas, el individuo debe reconocer y respeta a su autoridad.

**C) Concesionar**

Cortés (2010) indica que es el otorgamiento del derecho de explotación, es un objeto de administrar de los servicios públicos, la concesión tiene por objeto el uso de aprovechamiento, y construcción de obras y nuevos indoles.

*2.2.2.5.4. Dimensión 4: Evasión*

Según Brunet (1999) explica que es la no asertividad, que no es cooperativo el individuo, no persigue sus propios intereses. En la evasión no se confronta con el conflicto, más bien busca esquivar diplomáticamente una problemática, se retira de una situación extrema y amenazante.

La evasión sigue los siguientes indicadores:

**A) Desacuerdo**

Según RAE (2010) menciona que no hay acuerdos entre las personas y/o falta de aceptación de una opinión.

**B) Tropiezo**

Según RAE (2010) menciona que el problema o obstáculo que se da de manera inesperada y que impide o retrasa el desarrollo de la realización de algo.

### **C) Enojos**

Según Cortés (2010) menciona que se considera como un sentimiento desagradable y que se experimenta sentimientos contrariados o atropellados por las palabras, las acciones o actitudes.

### **D) Analizar**

Según RAE (2010) menciona que busca examinar detalladamente un objeto y separarlo, considerando por separado y así mismo conocer sus características o cualidades con un estado y extraer conclusiones.

### **E) Discutir**

Según Cortés (2010) menciona que expresar una idea con discusión, el discurso puede tenerla dentro de nosotros mismos, el discurso o discusión se puede tener dentro de uno mismo y por lo mismo se versa con otras personas.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **Cambio organizacional**

Las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables.

### **Diferentes conjuntos de valores**

Las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren a distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones.

### **Amenazas al estatus**

El estatus, o la jerarquía social de una persona en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus se ve amenazado, salvar la imagen (el impulso de proteger la autoimagen) se convierte en una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada. El conflicto puede surgir entre la persona que se defiende y cualquiera que haya amenazado su estatus.

## **Percepciones contrastantes**

Las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones no se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento.

## **Falta de confianza**

Toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra.

## **Descortesía**

El respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía elemental.

## **Tareas difíciles**

De vez en cuando se encomienda a los administradores tareas desagradables que previsiblemente terminan en conflicto. Estas tareas, que algunos llaman males necesarios, son ceses masivos, despidos personales por mal desempeño, evaluaciones negativas del desempeño y aplicación de medidas disciplinarias. En estas circunstancias, algunos empleados contraatacan y devuelven el golpe a su administrador, ya sea de manera verbal o física.

## **Choques de personalidad**

No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no sabemos con certeza por qué.

## **Modos de manejo de conflicto**

Dentro de la presente investigación se han considerado los Cinco Modos de Manejo de Conflictos según Thomas Kilmann.

## **Competidor**

La competición implica que el negociador durante el proceso comunicativo puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado.

## **Colaborador**

La colaboración implica compartir información de forma abierta y completa entre las partes busca el entendimiento entre los negociadores, vienen a ser un estilo que resulta conveniente cuando tienen objetivos comunes.

## **Compromiso**

Este estilo es similar al de colaboración trata de conseguir acuerdos aceptables para las partes, aunque realicen alguna concesión para conseguir cerrar la negociación. Aquí se busca el compromiso de las partes cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja o en ocasiones en que los negociadores tienen menos tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa.

## **Evasivo**

Es aquel que no asume riesgos y siempre está evadiendo, en un momento determinado puede no resultar interesante o provechoso negociar. Asimismo, cuando ambas partes tienen más que perder que ganar, en situaciones de conflicto latente, en las que empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes o cuando se está seguro de no conseguir nada.

### Complaciente

Consiste en cuando se accede ante exigencias de las partes. Puede utilizarse de forma estratégica, cuando el mediador no está seguro o considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante o cuando por cualquier otro motivo sea necesario ceder.

## **Habilidades directivas**

Van cambiando según las necesidades direccionadas a un objetivo de satisfacción y esto se da con el pasar del tiempo. Por ende, la capacidad que se obtiene para afrontar un cambio es la clave de un desarrollo personal tanto profesional como empresarial; es importante no dejar de lado el papel principal de los siguientes aspectos la comunicación, creatividad, competencia, actitud y liderazgo en un proyecto.

## **Habilidades Personales**

Se vinculan con las partes técnicas por sus competencias y psicológica, la parte social y este posee al ser humano para así poder desempeñar ya sea en el campo profesionista.

## **Habilidades interpersonales**

Permiten una comunicación adecuada con otras personas con emociones adecuadas y personales.

## **Habilidades Grupales**

Se integran los procesos de los grupos y esto aporta un valor que significa la participación en general.

## **Habilidades de Comunicación**

Son las habilidades que obtiene la persona en su forma de hablar y escribir, así como de escuchar, esto se transmite de forma clara, comprensible y concisa, se da con pensamientos organizados, breves y expresados que ayudan muchos a la comprensión.

## **Manejo de conflictos**

Se denomina a un enfoque preventivo y esto se da con un mejor clima afectivo en las organizaciones y no se manifiesta cuando existen riesgos de conflictos.

## **Colaboración**

Identificación de intereses de grupos y seres humanos, busca alternativas de satisfacción.

**Compromiso**

Intereses propios y satisfacción de intereses de otros grupos.

**Complacencia**

Determinada como las habilidades para sancionar y solucionar problemas y habilidades para gestionar.

**Evasión**

Se define como a un individuo no asertivo, que no percibe con sus propios intereses.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE 1 Existe relación directa entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

HE 2 Existe relación directa entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una la municipalidad de Lima, 2018.

HE 3 Existe relación directa entre las habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

HE 4 Existe relación directa entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018

#### **3.2 Variables de estudio**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

###### **3.2.1.1. Variable 1: Habilidades directivas**

Según Sánchez (2015) indica que las habilidades directivas se definen como la necesidad y el conocimiento y que debe tener todo gerente respecto a la realización de actividades propias del liderazgo. Es importante que el líder de las instituciones tengas tácticas y técnicas tanto personales como

interpersonales que ayuden a la toma de decisiones y así poder optimizar sus habilidades directivas.

### **3.2.1.2. Variable 2: Manejo de Conflictos**

Montes, Rodríguez y Serrano (2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Sin embargo, concluye que para comprender mejor y tener un mejor dominio de los conflictos es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean dichos conflictos.

### **3.2.2. Definición operacional**

#### **3.2.2.1. Variable 1: Habilidades directivas**

Las Habilidades directivas fue medida por medio de 2 dimensiones: incentivo e inversión; 11 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.

#### **3.2.2.2. Variable 2: Manejo de Conflictos**

El manejo de conflictos fue medida por medio de 3 dimensiones capital de trabajo, liquidez corriente y liquidez severa; 6 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.

## **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

### **3.3.1. Tipo de estudio**

La Investigación es aplicada. Según Bedoya (2000) la investigación aplicada se caracteriza por partir de un marco teórico y tiene como finalidad formular nuevas teorías y modifican la ya existentes, es aquí donde se experimentas e incrementan los conocimientos científicos y filosóficos en aspectos prácticos.

### **3.3.2. Nivel de investigación:**

El tipo de investigación es correlacional y descriptiva, se utiliza como un diseño de investigación tipo cuantitativa y es destinado a que las variables se prueban cuantitativamente. Los estudios cuantitativos y si son experimentales

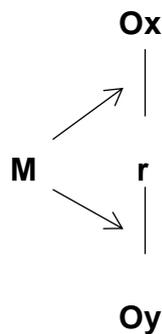
tienen mayor costo y tiempo, es así que se ideó a un estudio que se pueda analizar. La investigación tipo descriptiva busca ser específico respecto a sus propiedades, características y perfil en cada grupo, población de estudio que lo someta a análisis Shuttleworth (2008).

### 3.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transversal ya que no hay que manipular deliberadamente la variable, se trata de investigaciones en la cual no se varía de forma intencional las variables independientes para poder observar su efecto sobre otras variables.

Según Hernández (2014) menciona que en la investigación no experimental se observan fenómenos que se dan en un contexto natural, se analizan y se describe la relación de variables en un momento que se determine.

Esquema:



Dónde:

M = Muestra.

O<sub>x</sub> = Habilidades gerenciales

O<sub>y</sub> = Manejo de conflictos

r = relación entre las variables

### 3.5. Población y muestra de estudio

#### 3.5.1. Población

La población estuvo conformada por trabajadores de la Sub gerencia de Recursos Humanos, siendo un total 150, lo cual estuvo conformada por trabajadores del área de la subgerencia de recursos humanos.

Según Wigodski (2010) denomina población aun conjunta de individuos que tienen las mismas características observables y en un tiempo y espacio determinado y esto cuando se realiza en alguna investigación tienen características esenciales ya que se seleccionan a determinada población bajo un estudio.

#### 3.5.2. Muestra

Según Wigodski (2010) menciona que es el subconjunto que finamente es representado por una población total ya que el tipo de muestra que se seleccione va a depender de la calidad y representatividad de estudio de una población.

Fórmula correspondiente a poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2(p \cdot q)}{(N - 1)E^2 + Z^2(p \cdot q)}$$

Donde:

N: Población (150)

Z: Nivel de confianza (95%: 1.96)

P: Probabilidad de éxito (0.5)

Q: Probabilidad de fracaso (0.5)

E: Error estándar (0.05)

Reemplazando:

$$n = \frac{150 \times 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}{(150 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)} = 108$$

Entonces la muestra será conformada por **108 trabajadores**

## **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

La técnica es la encuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta que es una técnica basada en preguntas y se dirige a un determinado número de personas, se utiliza un cuestionario que se realiza mediante preguntas que son efectuadas de manera personal y estas a su vez permiten determinar características, opiniones, hábitos, conocimientos, gustos y muchas veces la calidad de vida dentro de un grupo o población determinado.

### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento es el cuestionario. Según Francis (2014) menciona que para el recojo de datos de la variable habilidades directivas y el manejo de conflictos se utilizó el cuestionario que es una herramienta de investigación y esta consiste en preguntas y otras indicaciones para poder obtener información y a su vez poder analizarla. Y deben estar redactadas correctamente, coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas.

Sobre el recojo de datos de las variables de estudio, se utilizará 1 instrumento que tendrá un cuestionario de elaboración propia, validada por expertos y respecto a su confiabilidad se hará uso de la prueba del Alfa de Cronbach para su fiabilidad, así mismo la variable habilidades directivas estará conformado por 12 ítems y la variable manejo de conflictos estará conformado por 18 ítems, ambos instrumentos usaran alternativas tipo Likert.

### **Validez del Instrumento**

En referencia a las validaciones, Hurtado (2015) argumenta que es la cualidad de ser capaz de poder cuantificar de manera significativa y apropiada el rasgo de medición para el fin que ha sido diseñado.

Los instrumentos fueron sometidos a evaluación por 3 expertos de grado de doctor y magister, por lo que, los expertos a su criterio revisaron de forma minuciosa el instrumento y dieron su aprobación que si cumplía todos los ítems planteados.

**Tabla 1.**  
*Validación de Instrumento por expertos*

Validación de Instrumento	
Docentes	Calificación del instrumento
Dra. Elizabeth Alvarado Chavez	Si cumple
Dra. Susan Gonzales Saldaña	Si cumple
Mg. Marcos Montoro Valdivia	Si cumple

**Confiabilidad:** Estadístico de prueba aplicado:

La confiabilidad del instrumento se logró a través de una encuesta piloto tomada a 10 empresas en otro distrito que no son mi muestra, los resultados fueron procesados mediante el programa SPSS 24, utilizando el estadístico de Alpha de Cronbach.

**Tabla 2.**  
*Valores Alpha de Cronbach*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

**Fuente:** Elaborado por George y Mallery (2003).

**Tabla 3.**  
*Confiabilidad de la variable Factoring*

Estadística de Fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,936	12

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad Alpha de Cronbach indica que el resultado ha sido 0,936 tiene una alta confiabilidad.

**Tabla 4.**  
*Confiabilidad de la variable Liquidez*

Estadística de Fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,948	18

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad Alpha de Cronbach indica que el resultado ha sido 0,948, tiene alta confiabilidad.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

#### **Procedimiento**

En la presente investigación se siguió con los siguientes pasos:

- 1) Se encuestó a 108 trabajadores los cuales laboran para la subgerencia de recursos humanos.
- 2) Luego se obtuvo el consentimiento de los participantes.
- 3) Se aplicó el instrumento, se tabularon los datos, se confeccionaron tablas estadísticas y finalmente se analizó los resultados obtenidos.

#### **Plan de tabulación y análisis de datos**

Para poder verificar los resultados que se obtuvieron se trabajaron tablas con frecuencias y porcentajes de gráficos, estos elementos son los que ayudan a describir la relación posible entre las variables de estudio y esto remarca una significancia de las pruebas de normalidad y correlación según Rho de Spearman.

#### **Fase descriptiva.**

El análisis de datos descriptivo de la presente investigación se realizó a través del programa informático Microsoft Excel, a través del cual se obtuvo como resultados los niveles de las habilidades directivas y el manejo de los conflictos, así como de cada una de sus dimensiones. La fase descriptiva se refiere a la presentación de manera sintética de la totalidad de observaciones hechas, como resultado de una experiencia realizada. Sánchez y Reyes (2010)

## **Fase inferencial.**

Se determinó que el investigador encuentre los resultados que se lograron obtener y de esta manera se comparó grupos de datos y ver las diferencias reales. Este análisis se realizó mediante el software de SPSS v25, lo cual obtuvo resultados y correlaciones que existan entre las variables a estudiar. Sánchez y Reyes (2010)

### **3.8. Aspectos éticos**

La ética tiene una relación directa con la moral, que a menudo se confunden con frecuencia, la ética se ha diversificado como el conjunto de normas que se transmiten desde el interior y la moral de las normativas que vienen desde el exterior como lo es la sociedad. Esta es la obligación del ser humano el cual lo lleva a su perfeccionamiento personal

Este compromiso se adquiere por uno mismo de ser siempre más persona, esto se refiere a una decisión interna y libre de la persona que no la representa.

Se solicitó por escrito el consentimiento de las autoridades correspondientes a la institución donde se llevó a cabo la investigación. Los colaboradores que integraron la muestra fueron invitados a participar de manera voluntaria y se les explicó los objetivos de la investigación y los beneficios que estos aportarían, así mismo la resolución de las inquietudes al respecto y el derecho a que hace acreedor de recibir información y atención a sus inquietudes al respecto.

En la presente investigación se procesarán los datos reales obtenidos a partir de los instrumentos, en la cual no se infringen la ética profesional, lo cual no permite falsear y manipular los datos. Basados en los códigos de ética de investigación, estos respaldan nuestra actitud ética y está orientada al respeto de las personas involucradas en el proceso de la investigación para el cual se guarda estricta confidencialidad, garantizando la integridad de los mismos. También se garantiza la estricta rigurosidad y respeto en la metodología de la investigación del presente estudio. El estudio contribuirá con el desarrollo del conocimiento científico garantizando idoneidad, honestidad e imparcialidad en este proceso.

## IV. RESULTADOS

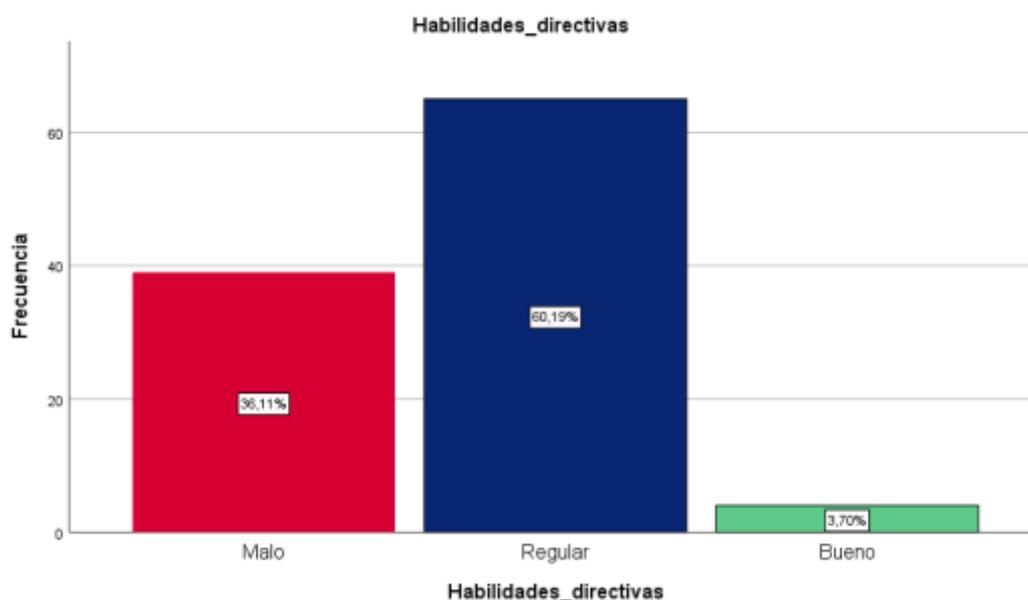
### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

**Tabla 5.**

*Distribución de datos según la variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (12-28)	39	36,1	36,1	36,1
	Regular (29-44)	65	60,2	60,2	96,3
	Bueno (45-60)	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 1.** Datos según la variable habilidades directivas

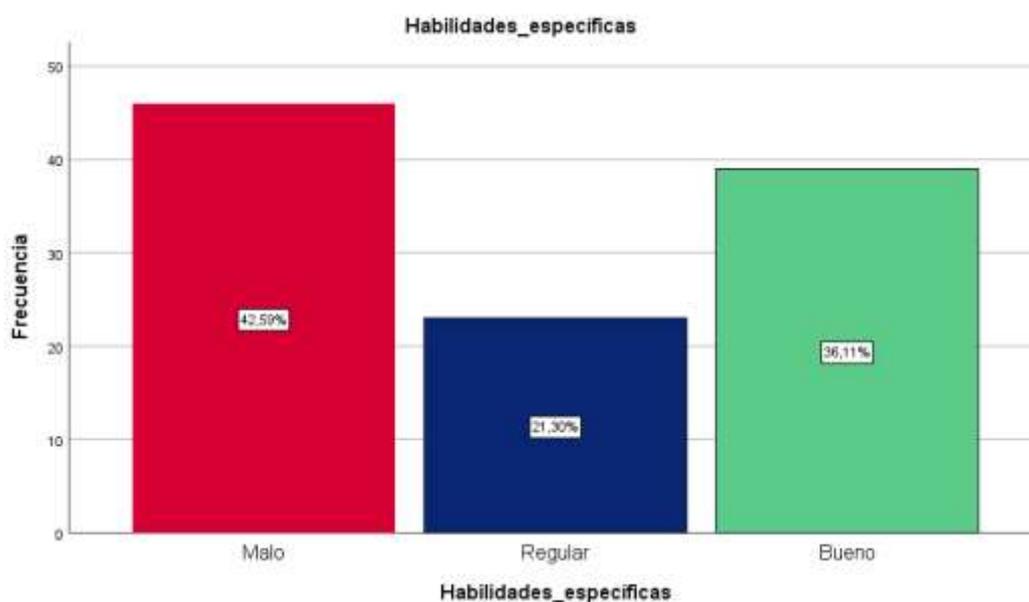
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 5 podemos observar según los resultados que el 60.19% manifiesta que las habilidades directivas se dan en un nivel regular, el 3.70% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno pero existe un 36.11% menciona que las habilidades gerenciales se dan en un nivel malo.

**Tabla 6.**

*Distribución de datos según la dimensión habilidades específicas de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (3-7)	46	42,6	42,6	42,6
	Regular (8-12)	23	21,3	21,3	63,9
	Bueno (13-15)	39	36,1	36,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 2.** Datos según la dimensión habilidades específicas de comunicación

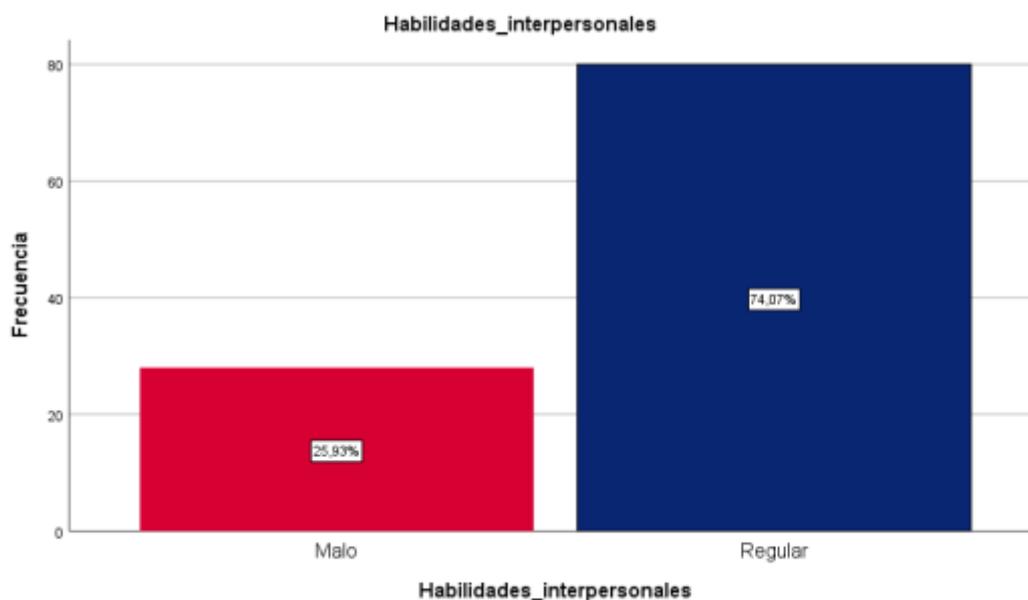
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 6 podemos observar según los resultados que el 21.30% manifiesta que las habilidades específicas de comunicación se dan en un nivel regular, el 36.11% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno, pero existe un 42.59% menciona que las habilidades específicas de comunicación se dan en un nivel malo.

**Tabla 7.**

*Distribución de datos según la dimensión habilidades interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (3-7)	28	25,9	25,9	25,9
	Regular (8-12)	80	74,1	74,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 3.** Datos según la dimensión habilidades interpersonales

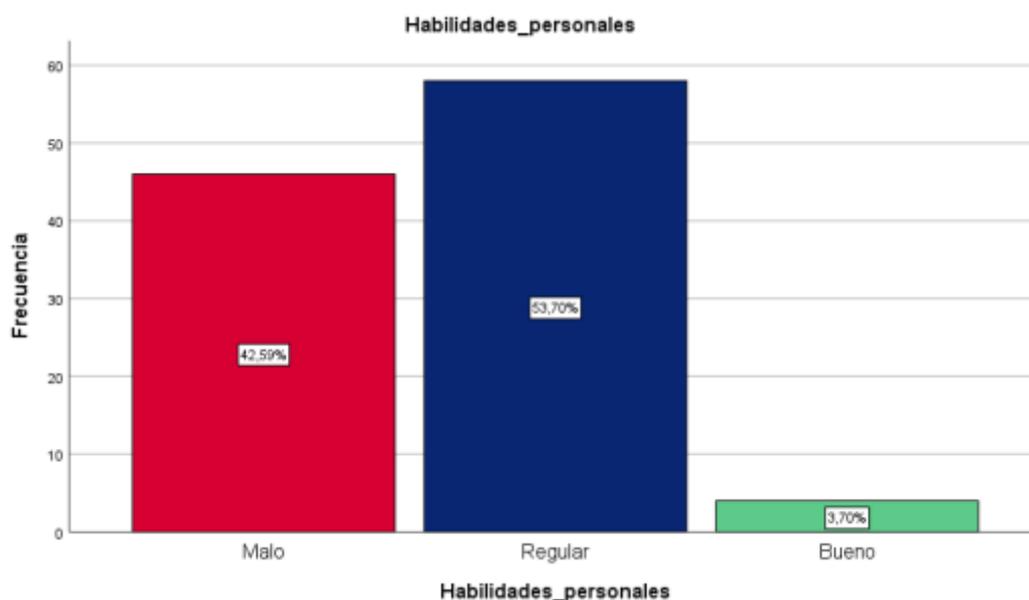
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 7 podemos observar según los resultados que el 74.07% manifiesta que las habilidades interpersonales se dan en un nivel regular y el 25.93% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel malo.

**Tabla 8.**

*Distribución de datos según la dimensión habilidades personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (3-7)	46	42,6	42,6	42,6
	Regular (8-12)	58	53,7	53,7	96,3
	Bueno (13-15)	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 4.** Datos según la dimensión habilidades personales

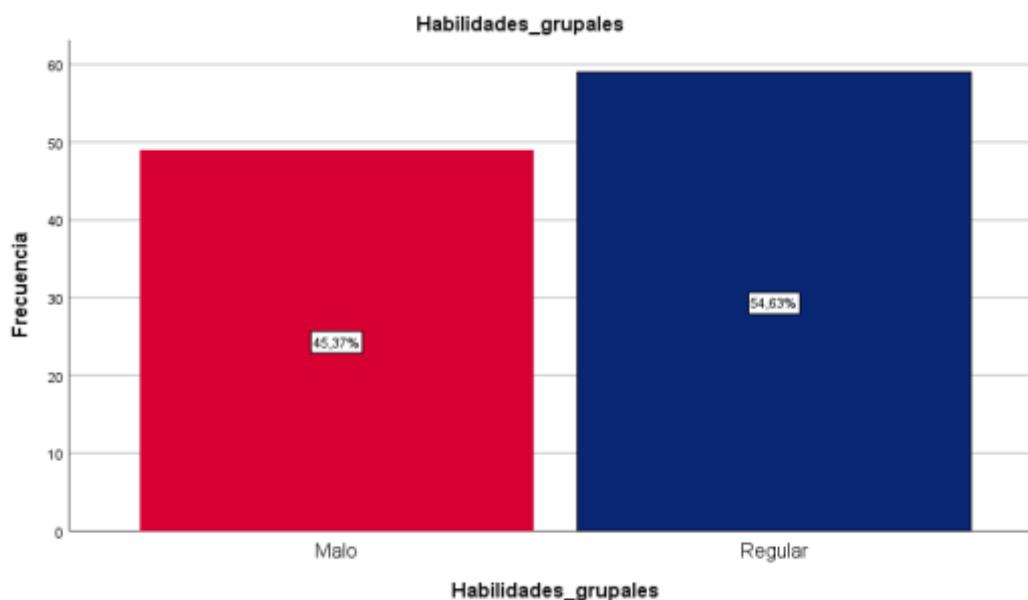
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 8 podemos observar según los resultados que el 53.70% manifiesta que las habilidades personales se dan en un nivel regular, el 3.70% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno, pero existe un 42.59% menciona que las habilidades personales se dan en un nivel malo.

**Tabla 9.**

*Distribución de datos según la dimensión habilidades grupales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (3-7)	49	45,4	45,4	45,4
	Regular (8-12)	59	54,6	54,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



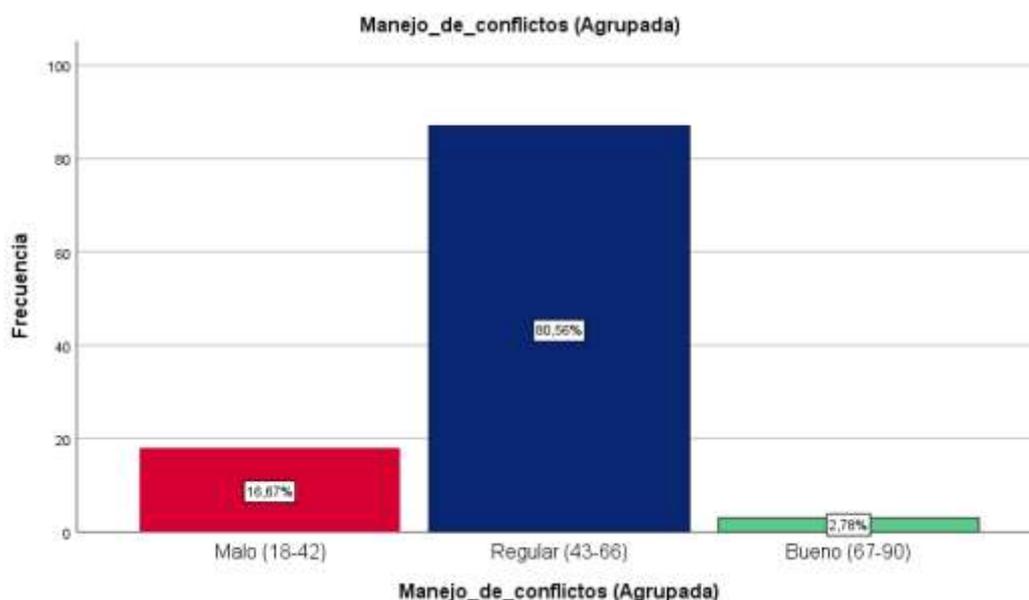
**Figura 5.** Datos según la dimensión habilidades grupales

**Análisis e Interpretación:** en la tabla 9 podemos observar según los resultados que el 54.63% manifiesta que las habilidades grupales se dan en un nivel regular, pero existe un 45.37% menciona que las habilidades grupales se dan en un nivel malo.

**Tabla 10.***Distribución de datos según la variable manejo de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (18-42)	18	16,7	16,7	16,7
	Regular (43-66)	87	80,6	80,6	97,2
	Bueno (67-90)	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia

**Figura 6.** Datos según la variable manejo de conflictos

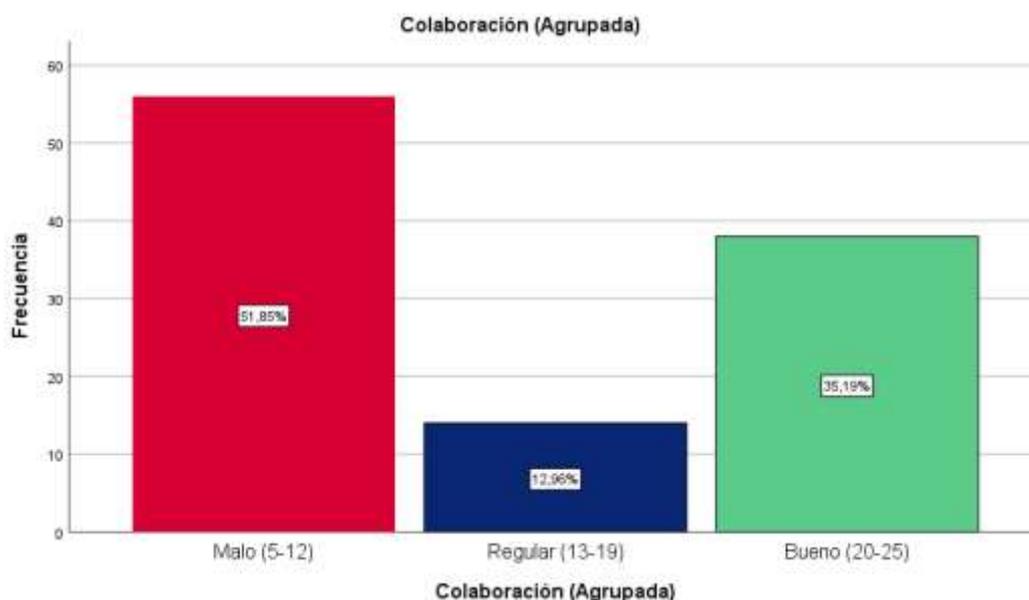
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 10 podemos observar según los resultados que el 80.56% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización se da en un nivel regular, el 2.78% manifiesta que se da en un nivel bueno, pero existe un 16.67% que menciona que el manejo de conflictos es malo.

**Tabla 11.**

*Distribución de datos según la dimensión colaboración*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (5-12)	56	51,9	51,9	51,9
	Regular (13-19)	14	13,0	13,0	64,8
	Bueno (20-25)	38	35,2	35,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 7.** Datos según la dimensión colaboración

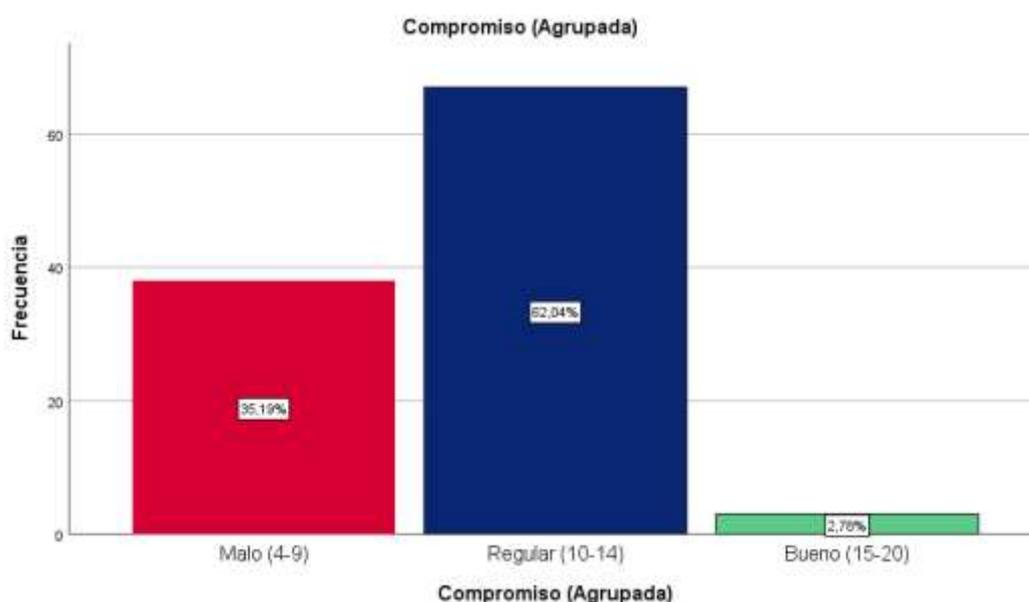
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 11 podemos observar según los resultados que el 12.96% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización en cuanto a la colaboración se da en un nivel regular, el 35.219% refiere que se da en un nivel bueno, pero existe un 51.85% que menciona que la colaboración se desarrolla en un nivel malo.

**Tabla 12.**

*Distribución de datos según la dimensión compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (4-9)	38	35,2	35,2	35,2
	Regular (10-14)	67	62,0	62,0	97,2
	Bueno (15-20)	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 8.** Datos según la dimensión compromiso

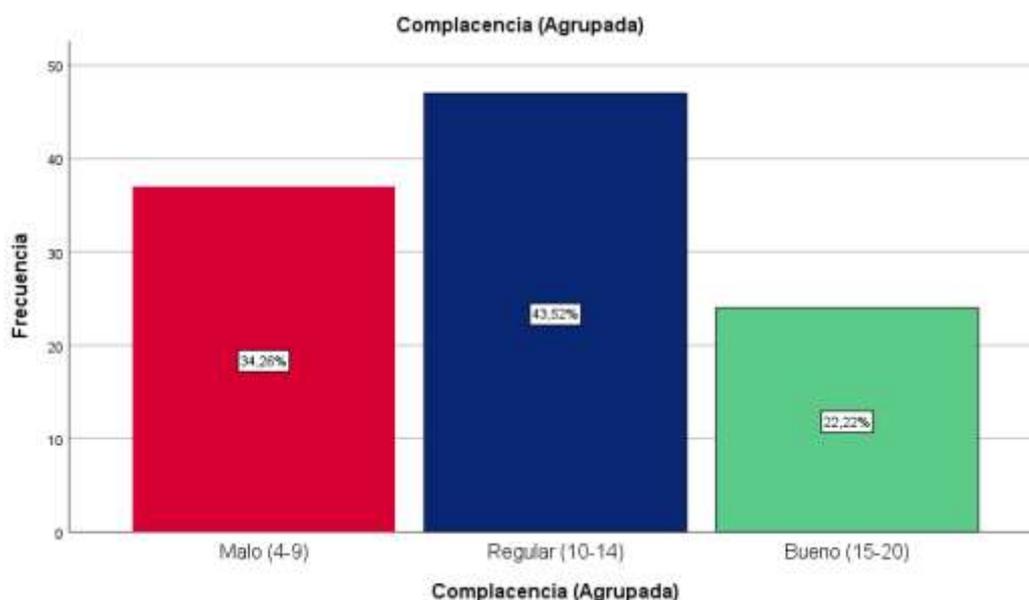
**Análisis e Interpretación:** en la tabla 12 podemos observar según los resultados que el 62.04% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización en cuanto al compromiso se da en un nivel regular, el 2.78% refiere que se da en un nivel bueno, pero existe un 35.19% que menciona que el compromiso en la organización se desarrolla en un nivel malo.

**Tabla 13.**

*Distribución de datos según la dimensión complacencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (4-9)	37	34,3	34,3	34,3
	Regular (10-14)	47	43,5	43,5	77,8
	Bueno (15-20)	24	22,2	22,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



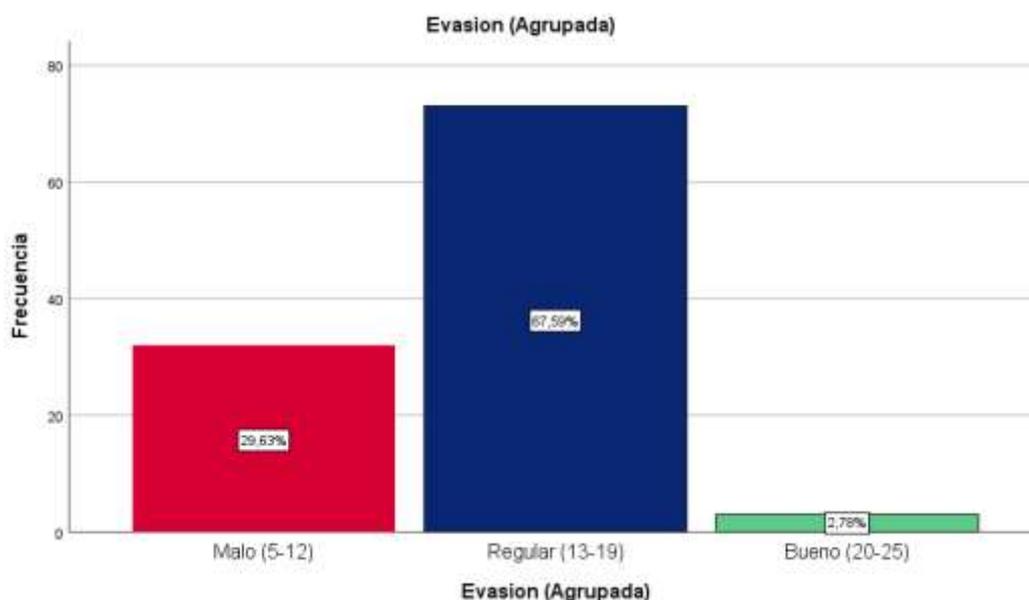
**Figura 9.** Datos según la dimensión complacencia

**Análisis e Interpretación:** en la tabla 13 podemos observar según los resultados que el 43.52% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización en cuanto a la complacencia se da en un nivel regular, el 22.22% refiere que se da en un nivel bueno, pero existe un 34.26% que menciona que la complacencia se desarrolla en un nivel malo.

**Tabla 14.**  
*Distribución de datos según la dimensión evasión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo (5-12)	32	29,6	29,6	29,6
	Regular (13-19)	73	67,6	67,6	97,2
	Bueno (20-25)	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de elaboración propia



**Figura 10.** Datos según la dimensión evasión

**Análisis e Interpretación:** en la tabla 14 podemos observar según los resultados que el 67.59% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización en cuanto a la evasión se da en un nivel regular, el 2.78% refiere que se da en un nivel bueno pero existe un 29.63% que menciona que la evasión se desarrolla en un nivel malo.

## 4.2. Contrastación de las hipótesis:

### 4.2.1. Hipótesis principal

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 15.**

*Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos*

			Habilidades directivas	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,539**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	,539**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

### Interpretación:

Como se muestra en la tabla 15 la variable habilidades directivas está relacionada significativamente con la variable manejo de conflictos, según la correlación de Spearman de 0.539 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

## 4.2.2. Hipótesis específica

### 4.2.2.1. Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 16.**

*Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades personales y el manejo de conflictos*

		Habilidades personales	Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

### Interpretación:

Como se muestra en la tabla 16 la dimensión habilidades personales está relacionada significativamente con la variable manejo de conflictos, según la correlación de Spearman de 0.571 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1 y se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.2.2.2. Hipótesis específica 2

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 17.**

*Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos*

		Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,509**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,509**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

#### **Interpretación:**

Como se muestra en la tabla 17 la dimensión habilidades interpersonales está relacionada significativamente con la variable manejo de conflictos, según la correlación de Spearman de 0.509 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula.

### 4.2.2.3. Hipótesis específica 3

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 18.**

*Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos*

		Habilidades grupales	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,489**
		N	108
	Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	108

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

### Interpretación:

Como se muestra en la tabla 18 la dimensión habilidades grupales está relacionada significativamente con la variable manejo de conflictos, según la correlación de Spearman de 0.489 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 y se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.2.2.4. Hipótesis específica 4

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018

**Tabla 19.**

*Prueba de correlación según Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos.*

		Habilidades específicas	Manejo de conflictos	
Rho de Spearman	Habilidades específicas	Coefficiente de correlación	1,000	,458**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,458**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

#### **Interpretación:**

Como se muestra en la tabla 15 la dimensión habilidades específicas de comunicación está relacionada significativamente con la variable manejo de conflictos, según la correlación de Spearman de 0.458 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis nula.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

En los resultados de la presente investigación se observó que el 60.19% manifiesta que las habilidades directivas se dan en un nivel regular, el 3.70% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno pero existe un 36.11% menciona que las habilidades gerenciales se dan en un nivel malo. Asimismo, se pudo observar que el 80.56% manifiesta que el manejo de conflictos en la organización se da en un nivel regular, el 2.78% manifiesta que se da en un nivel bueno, pero existe un 16.67% que menciona que el manejo de conflictos es malo. En cuanto a su conclusión según la prueba estadística de Rho de Spearman que obtuvo un resultado del 0,539 de coeficiente de correlación y con un significancia bilateral del 0,001 menor a la condición establecida del 0,01, existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad en la ciudad de Lima, 2018, el cual se compara con la investigación de Chamorro en el año (2015) en su tesis titulada, “influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales- municipalidad de Maynas”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, el cual tiene como resultados que el 56.7% tiene un nivel alto de las habilidades gerenciales mientras que un 33.3% tienen habilidades directivas moderadas. Según Marky, indica que son conductas y atributos personales con tendencias estilísticas administrativas que conducen a metas y resultados positivos. Estos pueden ser observados por otros desde una perspectiva netamente mental o partes de una personalidad gerencial.

García, Barradas & Gutiérrez (2016) manifiesta en su Estudio habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal, Universidad Veracruzana, México, tuvo como resultados fueron que la evaluación del desempeño es de un 67% de los gerentes es de desempeño regular y el 33% es bueno. Conclusiones: el conocimiento y desarrollo de habilidades humanas es importante para el personal directivo. En mayor porcentaje los directivos están

orientados al manejo de rasgos intrínsecos, como la capacidad de adaptarse, manejo de grupo bajo su mando, autocontrol. Concuerta con los resultados de la investigación del presente trabajo, el 74.07% manifiesta que las habilidades interpersonales se dan en un nivel regular, pero existe un 25.93% menciona que las habilidades interpersonales se dan en un nivel malo. Según Fernández, Manifiesta a las habilidades directivas son dinámicos y van cambiando respecto a las necesidades y están son la satisfacción, capacidad de poder lograr y afrontar los cambios, es importante para ello el desarrollo personal tanto en la formación profesional y empresarial. Este es un acto importante para poder obtener una buena comunicación, una creatividad adecuada, una buena actitud y un liderazgo adecuado.

En el estudio el 53.70% manifiesta que las habilidades personales se dan en un nivel regular, el 3.70% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno, pero existe un 42.59% menciona que las habilidades personales se dan en un nivel malo. Por otra parte, tenemos a la investigación de Fortolino J, (2015), realizo su investigación titulada “influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales- municipalidad de Maynas”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú, tiene como resultados que el 56.7% tiene un nivel alto de las habilidades gerenciales mientras que un 33.3% tienen habilidades directivas moderadas. Según Lucid, mencionó que: Cuando hablamos de habilidades personales definimos como aspectos y estrategias para poder cumplir con las metas y retos a nivel organizacional y que generalmente las utilizamos para poder construir acciones que generen impacto en la realización de las actividades con un solo fin institucional.

## VI. PROPUESTA

### PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Institución : Municipalidad de Lima  
Localidad : Lima Metropolitana  
Unidad : Subgerencia de Recursos Humanos

#### II. Equipo colaborativo

**Tabla 20.**

*Equipo colaborativo*

<b>N°</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>
1	Rodolfo Amado Arevalo Marcos	<b>FACILITADOR 1</b>
2	Elena De La Cruz Diaz	<b>FACILITADOR 2</b>
3	Marcos Antonio Montoro Valdivia	<b>COACHING</b>
5	Pierina Carrión Tejada	<b>PSICOLOGA</b>

#### III. Resumen del plan

La situación actual según el estudio ha hecho que salga a flote una realidad en el sistema público, ya que un gestor público debe darse cuenta de no solo trabajar solo si no debe aprender a dirigir y poder desarrollar un trabajo en equipo, para ello es necesario tener habilidades de gestión, de esta manera tenemos que fortalecer las competencias y habilidades del funcionario público en este entorno más competitivo en la cual se tiene que dejar de lado los modelos gerenciales drásticos y de poca integración grupal, el objeto principal de este plan de acción es mejorar e implementar estrategias las cuales pueden mejorar los procesos institucionales, ello para poder planificar procesos donde se gestione al talento humano y se pueda trabajar en conjunto fortalezas y debilidades que puedan aquejar al gerente. Un servidor público es una persona

que brinda un servicio a la sociedad, es decir que aquello que beneficia al ciudadano. Ante las responsabilidades que asume el gestor público es necesario que cuente con mecanismos necesario para desenvolverse de manera efectiva.

#### **IV. Justificación**

Según los resultados del estudio de la investigación habilidades directivas y manejo de conflictos en una municipalidad de Lima el cual indica según sus resultados que existen habilidades directivas de manera regular en 60.19%, buenos 3.70%, malo 36.11%, según los resultados que el 21.30% manifiesta que las habilidades específicas de comunicación se dan en un nivel regular, el 36.11% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno, pero existe un 42.59% menciona que las habilidades específicas de comunicación se dan en un nivel malo. Por otro lado podemos observar según los resultados que el 53.70% manifiesta que las habilidades personales se dan en un nivel regular, el 3.70% manifiesta que dichas habilidades se desarrollan en un nivel bueno, pero existe un 42.59% menciona que las habilidades personales se dan en un nivel malo.

Es por ello que se requiere formular un plan de acción para el mejoramiento de las habilidades directivas y manejo de conflictos y de esta manera poder revertir los resultados y esto sirva de modelo para la implementación de programas con el fin de mantener un entorno saludable para los colaboradores.

#### **V. Beneficiarios**

**Tabla 21.**  
*Beneficios*

<b>Beneficiarios</b>	<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Directos</b>	70	140
<b>Indirectos</b>	20	140
	10	140

## **VI. Objetivo general:**

Se plantea este estudio de un plan de acción para el mejoramiento de las habilidades directivas de la organización y poder planificar estrategias de mejora para la institución y de esta manera poder entablar relación entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos, para ello es necesario realizar un diagnóstico estratégico de la situación en la que se encuentra, considerando optimizar las habilidades directivas y el manejo de conflictos de los colaboradores en las instituciones públicas..

## VII. Actividades de Propuesta

**Tabla 22.**  
*Cronograma de actividades*

Objetivos específicos	Nro.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
				2020											
				Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
Mejorar las habilidades personales e interpersonales de los directivos para un buen manejo de conflictos	1.1.	Evaluar la gestión emocional de los colaboradores.	Psicólogo	X											
	1.2	Organizar actividades de integración de equipo con visitas a centro de esparcimiento.	Coaching		X										
	1.3	Ejecutar tareas de interacción entre los colaboradores utilizando dinámicas estructuradas.	Coaching			X									
Fortalecer las habilidades grupales y comunicacionales en los trabajadores para evitar conflictos que afecten su desempeño laboral	2.1.	Reconocer el trabajo de los equipos a través del programa "Trabajador del mes "	Psicólogo				X								
	2.2	Dirigir el taller referido a la práctica de la empatía.	Psicólogo					X							
	2.3.	Aplicar un curso taller sobre el manejo del estrés.	Psicólogo						X						
	2.3.	Supervisar la autoevaluación, coevaluar, heteroevaluar de habilidades directivas y manejo de conflictos establecidos en las políticas institucionales.	Sub gerencia									X			

## VIII. EVALUACIÓN

**Tabla 23.**

*Matriz de monitoreo*

Objetivo Especifico	Resultados	Indicadores %	Fuentes de verificación	Observaciones
Mejorar las habilidades personales e interpersonales de los directivos para un buen manejo de conflictos	<p>Actividades y talleres incorporadas como parte del plan acción del área.</p> <p>Conciencitización de la importancia de manejo de las habilidades como cultura organizacional.</p>	<p>% Aumento en el nivel de capacitación.</p> <p>% Número de participantes por taller</p>	<p>Registros de informes asistencia a los talleres y actividades general</p>	<p>La información será recogida por el personal administrativo de recursos humanos (secretaria)</p>
Fortalecer las habilidades grupales y comunicacionales en los trabajadores para evitar conflictos que afecten su desempeño laboral	<p>Desarrollo de acciones orientadas al manejo de comunicación efectiva y buen clima organizacional.</p> <p>Satisfacción de los colaboradores al manejo de situaciones de conflictos por parte de la Subgerencia</p>	<p>% Aumento de las habilidades comunicacionales.</p> <p>% Porcentaje de satisfacción en la cultura organizacional de la municipalidad</p>	<p>Informes documentarios de la participación y cumplimiento de las actividades programadas.</p>	<p>Se monitorizará por el área de mesa de partes contabilizando los informes respectivos de cada área.</p>

## VII. CONCLUSIONES

- Primera:** Se concluye que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018, según la correlación de Spearman de 0.539 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05.
- Segunda:** Se concluye que existe relación significativa entre las habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018, según la correlación de Spearman de 0.571 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05.
- Tercera:** Se concluye que existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018, según la correlación de Spearman de 0.509 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05.
- Cuarta:** Se concluye que existe relación significativa entre las habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018, según la correlación de Spearman de 0.489 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05.
- Quinta:** Se concluye que existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018, según la correlación de Spearman de 0.458 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de  $p=0.001$  siendo menor que el 0.05.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Primera:** Planificar un plan de acción para el mejoramiento de las habilidades directivas institucional de una municipalidad.
- Segunda:** Organizar las rotaciones de los colaboradores según su perfil de competencias, respetando el manual de organización y funciones, para la cual cada colaborador se desempeñará en el área que les corresponde con actividades ya establecidas.
- Tercera:** Direccionar políticas de gestión del talento humano en la institución, basados en el Marcos de la Ley servicio Civil 30057, en la cual mencionan la importancia de la gestión del rendimiento del colaborador.
- Cuarta:** Ejecutar programas de capacitación continua involucrando a todos los colaborados con objetivos y metas direccionados a aumentar el bienestar de los mismo, con estrategias y técnicas que sirvan mejorar las habilidades grupales.
- Quinta:** Elaborar herramientas de gestión para conocer las funciones de los colaboradores, según los lineamientos políticas de gobierno gubernamentales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andueza, M. (2016). *Técnicas para Dinamizar los procesos grupales*.
- Arango, R. N. (2015). *Habilidades Gerenciales en los líderes de las medianas empresas De Colombia*. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Astoyhuayhua, M. (2014). *Valores interpersonales y resolución de conflictos en docentes de la red 08 del distrito de la Victoris Ugel 03-2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Olivos. Perú.
- Blake, R. Mouton, J. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*.
- Bosque, D. Del. (2019). *El Manejo del Estrés*.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla- Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú
- Campoy, L. (2006). *Gestión emprendedora estrategias y habilidades para el emprendedor actual* (1ra edic.). España: Ideas propias.
- Cardona, P. & Rey, C. (2009). *El liderazgo centrado en la misión*. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.
- Castillo, M. T. Organista, C. E., Pozos, L. y Zarazua, U. (2004). *Los estilos de comunicación y manejo de conflictos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma metropolitana. México.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006) *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción Universidad Austral de Chile*. Chile.
- Cruz, P. (2014). *Liderazgo Laissez faire*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión. Lima. Perú.
- Fainstein, H. N. (2003). *Conducción y Liderazgo en Organizaciones Educativas*.
- Fernández, C. y Polanco, E. (2009). *Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia*. *Revista de Artes y humanidades UNICA*, 10(3), 199-224.
- Fernandez, N. (2002). *El Desarrollo Profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. *Cuadernos de Gestion*, 2(1), 65–90.

- Ferrer de Romero, J., & Clemenza, C. (2006). *Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los sectores de actividad Metalmeccánica Venezolana*. *Tendencias*, 7(1), 81–100.
- Freddy, M. R. (2012). *El Empoderamiento como herramienta de desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones*.
- Galtung & Fisher (2013). *Johan Galtung Pioneer the Peace and Research*. Doi: 10.1007/978-3-642-32481-9.
- García Payares, Francisco José Boom Cárcamo, E. A. (2017). *Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia*. *Revista Científica “Visión De Futuro,”* 21(2), 1–21.
- García, A. y Troyano, Y. (s/f). *La resolución de conflictos en el ámbito universitario: cómo abordarlo en el espacio europeo de educación superior*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sFproyecto%2520conflicto%252005->
- Global, S. (N.D.). *Estrategias Gerenciales para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo en el contexto de transición hacia una sociedad global e informacional* 0. 24.
- Gómez, C. A. (2010). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*, *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2 (61), 61-77.
- González, O., González, O. y Ríos, G. (2013). *Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*, *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-37.
- Guitert, M.; Giménez, F. (2008). *Trabajo en Equipo*.
- Heifetz, A (2009). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>
- Hiam, A. (2008). *Instrumento para la resolución de conflictos*. Recuperado de [www.hrdpress.com](http://www.hrdpress.com)
- Inga, E. y Ayala, M. (2013). *Liderazgo transformacional y valores interpersonales en docentes de educación básica regular de instituciones educativas públicas de la red 08 del distrito de San Martín de Porres 2012*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Olivos. Perú.
- Keats, D. M. (2009). *Guía práctica de entrevista*.
- Lucid. (2019). *Habilidades Personales*.
- Marky, G. (2013). Universidad Ricardo Palma. 1–129.

- Martínez, M. (2004). *Orientación de mercado*. Consulta S.A.
- Matos, J. M. (2010). *Estilo de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas red N°8 Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Méndez, E. & Rojas, L. (2009). *La transmutación del liderazgo en las organizaciones*. Revista de Formación Gerencial, 8 (1), 11-32.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista facultad de ciencias económicas investigación y reflexión, XIV (1), pp.118134.
- México: Adidison
- Milenio, R. (2012). *Liderazgo Empresarial*.
- Mindset. (2019). *Las Habilidades Personales más útiles para un pequeño negocio*.
- Mirabal, D. (2003). *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Universidad De los Andes, Mérida, Venezuela, 1 (10), pp.53-71.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. Anal. Psicol. 30 (1)
- Montoya, O. (1985). *Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán departamento de: Educación Comercial Facultad de: Ciencias y Tecnología Espacio Formativo: Metodología de Investigación Cualitativa Catedrático: Doc. Elizabeth Santos*.
- Moral, J. y López, F. (2011). *Escala de estrategias de manejo de conflictos de 34 ítems: propiedades psicométricas y su relación con violencia en la pareja*. Revista peruana de psicometría, 4 (1), 1-12.
- Newstrom (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Recuperado de <http://www.freelibros.org>.
- Online, P. (2018). *Centralización del Poder y Toma de Decisiones en la Organización*. Psicología-Online, 1.
- Perret, R. (2016). *El Secreto de la Motivación*.
- Prado, D. (2011). *La solución creativa de Problemas*. 122.

- Prieto, J. (2012). *Calidad de vida laboral de negociadores y mediadores de conflictos de España y Paraguay*. (Tesis para optar el grado de doctor). Universidad de Salamanca. España.
- Pulsosocial. (2016). *Analítica, La solución que más están adquiriendo empresas para resolver problemas de negocio*.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- S.A (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas, con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. (1ra edic.). México.: Prentice Hall.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis doctoral), Universidad de Valencia. España.
- Salgado-León, L. (2017). *Revisión Gestión Del Conocimiento Y Calidad Del Aprendizaje En La Formación De Profesionales De La Educación*. 14(44), 235–244.
- Salud, C. (2017). *Significado De Autoconocimiento*.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*: Universidad de Granada.
- Sánchez, L. J. (2015). *Aplicación De Las Habilidades Gerenciales En Una Organización Y Su Relación Con El Concepto De Liderazgo*. 1–15.
- Semetre, C. I. (2015). *La exposición oral*.
- Sinergia e innovación. (2015). *La importancia de coaching para potenciar el liderazgo*. 7 mayo Recuperado <https://blogs.upc.edu.pe>.
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial
- Taboada, A. (2005). *Persuasión: el poder del líder*. España. Panamericana
- Tafur Pelaez, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. Universidad César Vallejo.
- Tanaka, S. (2010). *Habilidades Interpersonales*. Revista verdadera seducción, 1.
- Tania Paola Peralta. (2013). *Tips para tener relaciones empresariales*. Uteblog, 1.

Utrilla, J. G. (2017). *La Importancia de una buena comunicación en una organización.*

Velasco. (2010). *Lectura de Antropología Social y Cultural.* La cultura y las Culturas Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: “HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018”							
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES				
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera las habilidades directivas se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> <b>Problema específico 01</b> ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación se relaciona con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?</p> <p><b>Problema específico 02</b> ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de la municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>Objetivo específico 01</b> Determinar la relación que existe entre las Habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 02</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de la municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> <b>Hipótesis específica 01</b> Existe relación significativa entre las Habilidades específicas de comunicación y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 02</b> Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p>	<p><b>Definición conceptual: Variable 1 Habilidades directivas</b> Según Sánchez (2015) indica que las habilidades directivas se definen como la necesidad y el conocimiento y que debe tener todo gerente respecto a la realización de actividades propias del liderazgo. Es importante que el líder de las instituciones tenga tácticas y técnicas tanto personales como interpersonales que ayuden a la toma de decisiones y así poder optimizar sus habilidades directivas.</p>				
			<p><b>Definición operacional: Variable 1 Habilidades directivas</b> Las Habilidades directivas fue medida por medio de 4 dimensiones: Habilidades específicas de comunicación, habilidades interpersonales, habilidades personales y habilidades grupales; 12 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.</p>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Metodología
			Habilidades específicas de comunicación	Presentación oral Realización entrevistas Conducción	1-3	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces(3) Casi siempre (4) Siempre (5)	
			Habilidades interpersonales	Relaciones Poder Motivación	4-6		
Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo de estrés Solución analítica	7-9					
Habilidades grupales	Facultar Trabajo en equipo Liderazgo	10-12					
<p>Tipo: Descriptivo correlacional Nivel: aplicativo Diseño: No experimental de corte transversal Método: Hipotético deductivo inductivo Técnica e instrumento Cuestionario Encuestas</p>							

<p><b>Problema específico 03</b> ¿De qué manera las habilidades personales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?</p> <p><b>Problema específico 04</b> ¿De qué manera las habilidades grupales se relacionan con el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018?</p>	<p><b>Objetivo específico 03</b> Determinar la relación que existe entre las Habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 04</b> Determinar la relación que existe entre las Habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018</p>	<p><b>Hipótesis específica 03</b> Existe relación significativa entre las Habilidades personales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 04</b> Existe relación significativa entre las Habilidades grupales y el manejo de conflictos en la subgerencia de recursos humanos de una municipalidad de Lima, 2018</p>	<p><b>Definición conceptual: Variable 2 Manejo de Conflictos</b> Montes, Rodríguez y Serrano (2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Sin embargo, concluye que para comprender mejor y tener un mejor dominio de los conflictos es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean dichos conflictos.</p> <p><b>Definición operacional: Variable 2 Manejo de Conflictos</b> El manejo de conflictos fue medida por medio de 4 dimensiones colaboración, compromiso, complacencia y evasión; 18 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.</p>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores
			Colaboración	Intentar Tratar Procurar Integrar Analizar	1-5	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Compromiso	Intercambio Intermediar Acordar Solucionar	6-9	
			Complacencia	Adecuar Acatar Concesionar Ceder	10-13	
Evasión	Desacuerdo Tropiezo Enojos Analizar Discutir	14-18				

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	Según Sánchez (2015) indica que las habilidades directivas se definen como la necesidad y el conocimiento y que debe tener todo gerente respecto a la realización de actividades propias del liderazgo. Es importante que el líder de las instituciones tenga tácticas y técnicas tanto personales como interpersonales que ayuden a la toma de decisiones y así poder optimizar sus habilidades directivas.	Las Habilidades directivas fue medida por medio de 4 dimensiones: Habilidades específicas de comunicación, habilidades interpersonales, habilidades personales y habilidades grupales; 12 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Habilidades específicas de comunicación	Presentación oral Realización entrevistas Conducción
			Habilidades interpersonales	Relaciones Poder Motivación
			Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo de estrés Solución analítica
			Habilidades grupales	Facultar Trabajo en equipo Liderazgo
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	Montes, Rodríguez y Serrano (2014) señalaron que un conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Sin embargo, concluye que para comprender mejor y tener un mejor dominio de los conflictos es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean dichos conflictos.	El manejo de conflictos fue medida por medio de 4 dimensiones colaboración, compromiso, complacencia y evasión; 18 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Colaboración	Intentar Tratar Procurar Integrar Analizar
			Compromiso	Intercambio Intermediar Acordar Solucionar
			Complacencia	Adecuar Acatar Concesionar Ceder
			Evasión	Desacuerdo Tropiezo Enojos Analizar Discutir

## Anexo 3: Instrumentos

### Cuestionario N° 1

#### Cuestionario para medir la variable habilidades Directivas

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que permitirán determinar el nivel percibido de las habilidades gerenciales, usted deberá responder con una x la respuesta que usted considere correcta, recordando que las respuestas son anónimas.

Gracias por su cooperación

Edad ( )

Sexo M ( ) o F ( )

	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Habilidades específicas de comunicación</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	El gerente es formal y coherente en su presentación oral.					
2	La gerencia brinda información clara y precisa cuando realiza la entrevista a los colaboradores.					
3	Existe transparencia en la conducción de la comunicación con el gerente.					
<b>Habilidades interpersonales</b>						
4	La gerencia tiene buenas relaciones con los colaboradores.					
5	Se maneja de manera equitativa el poder en la toma de decisiones.					
6	La gerencia motiva a los colaboradores.					
<b>Habilidades personales</b>						
7	La gerencia reconoce con facilidad sus equivocaciones y aceptar críticas.					
8	La gerencia tiene manejo de estrés frente a resolución de conflictos.					
9	Ante una falta de un trabajador la gerencia brinda alternativas de solución					
<b>Habilidades grupales</b>						
10	La gerencia faculta y fomenta el apoyo entre trabajadores					
11	Se fomenta el compañerismo entre los colaboradores.					
12	La gerencia lidera de manera objetiva cuando se presentan conflictos.					

## Cuestionario N° 2

### Cuestionario para medir la variable manejo de conflictos

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>						
<b>COLABORACIÓN</b>		1	2	3	4	5
1	Ante una dificultad entre colaboradores, el gerente analiza la situación para encontrar una solución aceptable.					
2	Ante un problema de trabajo, quedo satisfecho con la resolución de problemas que dio el gerente.					
3	Procuro ser neutral ante el manejo de conflicto en el centro laboral					
4	Integro mis ideas y las de mis compañeros para alcanzar una decisión conjunta ante una problemática.					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos.					
<b>COMPROMISO</b>		1	2	3	4	5
6	La información que intercambio con él (ella) es siempre autentica frente a una resolución de conflicto laboral.					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
9	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos.					
<b>COMPLACENCIA</b>		1	2	3	4	5
10	Generalmente ajusto los problemas negativos que se presentan en el centro laboral.					
11	Respeto las ideas y posición personal de mis compañeros de trabajo frente a resolución de conflictos.					
12	El gerente realiza concesiones frente a los conflictos que se presentan en la institución.					
13	Concedo opiniones positivas frente a la resolución de problemas.					
<b>EVASIÓN</b>		1	2	3	4	5
14	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
15	Evito tropiezos que ocasionen discusiones con mi compañero (a) de mi centro laboral					
16	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
17	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					
18	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero(a)					

## Anexo 4: Validación de instrumentos

### Confiabilidad general de los instrumentos

#### Variable 1: Habilidades directivas

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>		
	N	%
Casos	Válido	108
	Excluido <sup>a</sup>	0
	Total	108

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	12

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

	<b>Estadísticas de total de elemento</b>			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM01	30,72	79,604	,849	,925
ITEM02	30,46	78,457	,824	,927
ITEM03	30,39	82,707	,913	,924
ITEM04	30,78	91,184	,756	,933
ITEM05	30,15	79,417	,789	,928
ITEM06	30,66	92,919	,658	,935
ITEM07	30,94	90,099	,503	,938
ITEM08	31,13	86,376	,833	,928
ITEM09	30,59	80,412	,787	,928
ITEM10	31,38	88,107	,650	,933
ITEM11	30,37	82,946	,687	,932
ITEM12	30,43	82,976	,643	,935

## Variable 2: Manejo de conflictos

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	108	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	108	100,0

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	18

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

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM01	48,4630	155,298	,789	,943
ITEM02	48,1852	153,068	,792	,943
ITEM03	48,1204	157,845	,905	,941
ITEM04	48,5000	167,935	,782	,945
ITEM05	47,8981	153,924	,738	,945
ITEM06	48,3704	169,619	,732	,946
ITEM07	48,6759	166,128	,595	,947
ITEM08	48,9074	163,692	,788	,944
ITEM09	48,3889	155,324	,751	,944
ITEM10	48,9815	164,168	,636	,946
ITEM11	48,0370	159,737	,628	,947
ITEM12	48,1574	159,311	,642	,946
ITEM13	47,8704	164,918	,623	,946
ITEM14	47,9815	160,093	,695	,945
ITEM15	48,1667	170,477	,399	,950
ITEM16	48,0741	165,434	,726	,945
ITEM17	48,5926	164,861	,842	,944
ITEM18	48,1481	165,043	,821	,944

**FICHAS DE VALIDACIÓN**

**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES**

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: HABILIDADES DIRECTIVAS

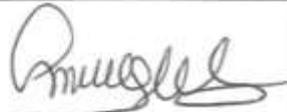
**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																				X
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																				X
4. Organización	Existe una organización lógica.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																				X
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena  e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	<i>Elizabeth Almanaco Chang</i>	DNI N°	<i>08504909</i>
Dirección domiciliar:	<i>Av. Las Flores #100 Yucay</i>	Teléfono/Celular:	<i>958650006</i>
Título Profesional	<i>Licenciada en Enfermería</i>		
Grado Académico:	<i>Doctor</i>		
Mención:	<i>Doctor en Salud Pública</i>		



Firma

Lugar y fecha: *20/12/2018*

**DATOS GENERALES**

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: **MANEJO DE CONFLICTOS**

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente					Baja					Regular					Buena					Muy bueno				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																					X				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																					X				
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																					X				
4. Organización	Existe una organización lógica.																					X				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																					X				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																					X				
8. Coherencia	Entre los ítems, indicadores																				X					
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																				X					
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X					

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **100%**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena **e) Muy buena**

Nombres y Apellidos:	<i>Elizabeth Calderado Chang</i>	DNI N°	<i>08504909</i>
Dirección domiciliar:	<i>Av. Los Pinos #100 Nuevas</i>	Teléfono/Celular:	<i>958650006</i>
Título Profesional	<i>Zurawoco en Gestión</i>		
Grado Académico:	<i>Doctor</i>		
Mención:	<i>Doctor en Salud Pública.</i>		

*[Firma]*  
Firma  
Lugar y fecha: *20/12/2018*

**DATOS GENERALES**

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: HABILIDADES DIRECTIVAS

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno				
		0	8	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																		X			
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																		X			
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X			
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X			
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico.																		X			
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X			

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular  Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	Gonzalez Saldarña Susan Haydee	DNI N°	43575794
Dirección domiciliar:	Jr. Alborada 790	Teléfono/Celular:	786 838414
Título Profesional	Licenciada Enfermería		
Grado Académico:	Doctor		
Mención:	Doctor en Salud.		

  
Firma  
Lugar y fecha: 25/07/2018

DATOS GENERALES

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: MANEJO DE CONFLICTOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno				
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																				X	
4. Organización	Existe una organización lógica																				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																				X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																				X	
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico.																				X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena  e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	Gonzalo Saldana Susam Hoyde	DNI N°	43575794
Dirección domiciliar:	Jr. Albornado 790	Teléfono/Celular:	986838414
Título Profesional	Lic. En Enfermería		
Grado Académico:	Doctor		
Mención:	Doctor en Salud.		

  
Firma  
Lugar y fecha: 25/07/2018

**DATOS GENERALES**

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: HABILIDADES DIRECTIVAS

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	5	11	15	21	25	31	35	41	45	51	55	61	65	71	75	81	85	91	95
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																				X
4. Organización	Existe una organización lógica.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																				X
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico.																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena  e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	MARCO ANTONIO MONTERO VALDIVIA	DNI N°	09542548
Dirección domiciliar:	Jr. Enrique Olivero 922, San Borja	Teléfono/Celular:	987977880
Título Profesional	Bachiller en Derecho		
Grado Académico:	Maestro		
Mención:	Teoría y Gestión Educativa		

  
Firma  
Lugar y fecha: ...12 agosto 2018

**DATOS GENERALES**

Título de la Investigación: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2018".

1.1. Nombre de los instrumentos motivo de validación: MANEJO DE CONFLICTOS

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

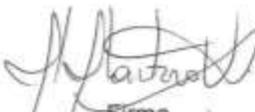
Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena					
		0	5	10	15	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																						X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																						X
3. Actualidad	Adecuado al avance de las ciencias de la educación																						X
4. Organización	Existe una organización lógica.																						X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																						X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																						X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																						X
8. Coherencia	Entre los índices indicadores																						X
9. Metodología	El instrumento responde al propósito del diagnóstico.																						X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																						X

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena  e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	Marcos Antonio Mantoro Valdivia	DNI N°	09542548
Dirección domiciliar:	Jr. Enrique Olivero 822, San Carlos	Teléfono/Celular:	9879 77880
Título Profesional	Bachiller en Derecho		
Grado Académico:	Maestro		
Mención:	Teoría y Gestión Educativa		

  
Firma  
Lugar y fecha: 12 Agosto 2018

## Anexo 5: Matriz de Datos

### Variable 1: Habilidades directivas

ENCUESTADOS	Habilidades directivas											
	Habilidades específicas de comunicación			Habilidades Interpersonales			Habilidades personales			Habilidades Grupales		
	ÍTEM 01	ÍTEM 02	ÍTEM 03	ÍTEM 04	ÍTEM 05	ÍTEM 06	ÍTEM 07	ÍTEM 08	ÍTEM 09	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
4	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
6	2	5	3	3	5	3	2	3	4	2	4	5
7	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
8	4	1	1	3	4	3	4	1	1	1	4	1
9	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
10	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
11	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
12	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3
13	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3
14	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
15	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
16	4	1	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
17	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5
19	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4
20	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
23	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
24	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
25	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
26	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
27	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
28	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3

29	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
30	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
33	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
34	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
35	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
36	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
37	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
38	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
39	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
40	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
41	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
42	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3
43	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3
44	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
45	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
46	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
47	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
48	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5
49	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4
50	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
53	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
54	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
55	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
56	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
57	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
58	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
59	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
60	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
63	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2

64	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
65	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
66	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
67	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
68	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
69	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
70	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
71	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
72	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3
73	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3
74	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
75	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
76	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
77	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
78	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
79	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
80	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
81	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
82	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3
83	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3
84	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
85	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
86	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
87	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
88	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5
89	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4
90	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
92	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
93	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
94	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
95	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
96	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
97	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
98	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3

99	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
100	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
101	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4
102	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
104	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1
105	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2
106	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3
107	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
108	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5

**Variable 2: Manejo de conflictos**

	Manejo de conflictos																	
	Colaboración					Compromiso				Complacencia				Evasión				
	ÍTEM 01	ÍTEM 02	ÍTEM 03	ÍTEM 04	ÍTEM 05	ÍTEM 06	ÍTEM 07	ÍTEM 08	ÍTEM 09	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
4	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
6	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
7	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
8	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
9	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
10	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
11	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
12	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3
13	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3
14	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
15	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
16	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
17	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5	4	3	5	3	3	3
19	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
23	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
24	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3

25	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
26	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
27	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
28	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
29	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
30	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
33	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
34	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
35	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
36	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
37	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
38	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
39	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
40	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
41	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
42	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3
43	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3
44	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
45	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
46	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
47	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
48	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5	4	3	5	3	3	3
49	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
53	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
54	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
55	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
56	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
57	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
58	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
59	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3

60	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
63	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
64	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
65	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
66	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
67	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
68	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
69	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
70	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
74	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
75	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
76	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
77	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
78	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
79	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
80	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
81	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
83	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3
84	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3
85	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3
86	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
87	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
88	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
89	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
90	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
91	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
92	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
93	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3
94	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3

95	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
96	4	5	4	3	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2
98	3	2	3	3	5	3	2	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4
99	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	5	3	4	3	3	3	3
100	1	2	3	3	3	3	3	1	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3
101	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3
102	4	5	4	3	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
103	3	3	2	2	2	3	2	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4
104	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2
105	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
106	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3
107	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	4	3	4	2	3
108	3	2	3	3	5	3	2	2	1	3	4	3	5	4	3	4	4	3

## Anexo 6: Test Evaluación de la Gestión Emocional

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
Normalmente me preocupo por lo que siento.					
Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones					
Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones					
Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.					
Pienso en mi estado de ánimo constantemente.					
A menudo pienso en mis sentimientos					
Presto mucha atención a cómo me siento.					
Tengo claros mis sentimientos.					
Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.					
Casi siempre sé cómo me siento					
Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.					
A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones					
Siempre puedo decir cómo me siento.					
A veces puedo decir cuáles son mis emociones.					
Puedo llegar a comprender mis sentimientos.					
Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión positiva.					
Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.					
Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.					
Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.					
Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.					
Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.					
Tengo mucha energía cuando me siento feliz					
Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.					

## Anexo 7: Resultados del Spps en imágenes

### 1.- El procesamiento

#### Variable 1: Habilidades directivas

Habilidades directivas.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1 : Item01 1

Visible: 12 de 12 variables

	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	var	var	var
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1			
3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
4	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
5	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3			
6	2	5	3	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
7	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
8	4	1	1	3	4	3	4	1	1	1	4	1			
9	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
10	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
11	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
12	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3			
13	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3			
14	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
15	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
16	4	1	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
17	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5			
19	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4			
20	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
22	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1			
23	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
24	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
25	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			
26	4	6	4	3	6	3	2	3	4	2	4	5			
27	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
28	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
29	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			
30	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
32	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1			
33	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
34	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
35	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			

Vista de datos Vista de variables

Habilidades directivas.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: ítem01 1 Visible: 12 de 12 variables

	ítem01	ítem02	ítem03	ítem04	ítem05	ítem06	ítem07	ítem08	ítem09	ítem10	ítem11	ítem12	var	var	var
76	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
77	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
78	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
79	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
80	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
81	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
82	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3			
83	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3			
84	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3			
85	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
86	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
87	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
88	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5			
89	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4			
90	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
92	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1			
93	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
94	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
95	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			
96	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
97	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
98	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
99	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			
100	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
101	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4			
102	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
104	3	2	3	3	5	3	2	2	1	2	5	1			
105	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2			
106	1	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3			
107	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3			
108	4	5	4	3	5	3	2	3	4	2	4	5			
109															
110															

Vista de datos Vista de variables

## Variable 2: Manejo de conflictos

Manejo de conflictos.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

B : ítem03 4 Visible: 18 de 18 variables

	em06	ítem07	ítem08	ítem09	ítem10	ítem11	ítem12	ítem13	ítem14	ítem15	ítem16	ítem17	ítem18	var	var
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3		
3	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
4	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
5	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		
6	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
7	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
8	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
9	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2		
10	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
11	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
12	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3		
13	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3		
14	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
15	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2		
16	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
17	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
18	3	3	2	3	2	2	5	4	3	5	3	3	3		
19	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4		
20	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
22	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3		
23	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
24	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
25	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		
26	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
27	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
28	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
29	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		
30	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
32	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3		
33	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
34	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
35	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		

Vista de datos Vista de variables

Manejo de conflictos.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

8 : ítem03 4 Visible: 18 de 18 variables

	em06	ítem07	ítem08	ítem09	ítem10	ítem11	ítem12	ítem13	ítem14	ítem15	ítem16	ítem17	ítem18	var	var
79	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
80	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		
81	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
83	3	2	2	1	2	5	1	4	1	2	3	2	3		
84	3	2	2	1	2	3	2	2	4	3	3	2	3		
85	3	3	1	3	1	1	3	4	3	5	3	3	3		
86	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3		
87	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
88	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
89	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
90	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2		
91	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
92	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
93	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3		
94	3	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3		
95	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
96	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
97	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2		
98	3	2	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
99	3	2	2	1	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
100	3	3	1	3	2	4	3	4	4	3	4	2	3		
101	3	3	2	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3		
102	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
103	3	2	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
104	3	3	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2		
105	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4		
106	3	2	3	4	2	4	5	3	4	3	3	3	3		
107	1	1	1	1	2	4	3	4	4	3	4	2	3		
108	3	2	2	1	3	4	3	5	4	3	4	4	3		
109															
110															
111															
112															
113															

Vista de datos Vista de variables



