

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU
INFLUENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUAURA.**

PRESENTADO POR:

KÁRIN DEL ROCIO DÍAZ ORDAZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

ASESOR:

Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES

HUACHO - 2019

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL
TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA.**

KÁRIN DEL ROCIO DÍAZ ORDAZ



TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRO EN GERENCIA EMPRESARIAL

HUACHO

2019



DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y motor, en cada paso que doy en la vida.

A mis queridos padres José E. e Hipólita, por darme la vida y enseñarme a ser siempre perseverante en mis metas.

En especial a las personas que forman parte de mi familia en esta nueva etapa de mi vida; René y mi preciosa hija Renée Sofía. Gracias por el amor respeto y cariño y por apoyarme incondicionalmente a seguir en el cumplimiento de mis metas.

A mis hermanas(os), por su apoyo moral e incondicional en cada momento que necesite de ellos.

A mis amigos(as) y a todas aquellas personas que en algún momento me brindaron su apoyo y cariño desinteresado.

Kárin Del Rocío Díaz Ordaz.

AGRADECIMIENTO

A mi asesora Flor de María Garivay Torres, por sus enseñanzas impartidas para llevar a cabo y concretar la presente investigación. También, mi agradecimiento a la plana de docentes y autoridades de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por su constancia en la búsqueda de la mejora continua y calidad académica.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	6
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Definición de términos básicos	28
2.4 Hipótesis de investigación	29
2.4.1 Hipótesis general	29
2.4.2 Hipótesis específicas	29
2.5 Operacionalización de las variables	30
CAPÍTULO III	31
METODOLOGÍA	31
3.1 Diseño metodológico	31
3.2 Población y muestra	31
3.2.1 Población	31
3.2.2 Muestra	31

3.3	Técnicas de recolección de datos	32
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV		34
RESULTADOS		34
4.1	Análisis de resultados	34
4.2	Contrastación de hipótesis	43
CAPÍTULO V		47
DISCUSIÓN		47
5.1	Discusión de resultados	47
CAPÍTULO VI		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		49
6.1	Conclusiones	49
6.2	Recomendaciones	50
REFERENCIAS		51
7.1	Fuentes bibliográficas	51
7.2	Fuentes electrónicas	52
ANEXOS		53



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue 307 trabajadores administrativos; la muestra fue 171 trabajadores administrativos. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento un cuestionario. Los resultados respecto a las habilidades gerenciales, el 59% manifestó que su jefe no piensa analíticamente cada escenario antes de tomar una decisión, el 45,6% manifestó que el jefe no demuestra tener la habilidad de manejar la inteligencia emocional, el 61,4% de los encuestados manifestaron que el jefe no aplica sus conocimientos técnicos para desarrollar sus funciones. Respecto a la variable trabajo en equipo, el 60,3% determinó que no reconocen cuál es su misión central por la que trabajan dentro de la municipalidad, el 26,3% detectó que no se adaptan fácilmente al proceso de trabajo que realizan en la municipalidad, el 61,4% manifestó que sus compañeros de trabajo no adoptan un comportamiento adecuado de trabajo, en el caso del 47,4% mencionó que cada trabajador no cumple eficientemente cada rol que desempeña en la municipalidad. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,909$), por lo que se concluye que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Palabras clave: Habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, nivel del contexto organizacional y nivel interno propio.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how management skills influence the teamwork of administrative personnel in the Provincial Municipality of Huaura, 2017. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational. The population was 307 administrative workers; the sample was 171 administrative workers. We used the survey technique and instrument a questionnaire. The results regarding management skills, 59% said that their boss does not think analytically each scenario before making a decision, 45.6% said that the boss does not show to have the ability to handle emotional intelligence, 61.4 % of respondents said that the boss does not apply their technical knowledge to perform their duties. Regarding the teamwork variable, 60.3% determined that it does not recognize its central mission for which you work within the municipality, 26.3% detected that it is not easily adapted to the work process carried out in the municipality. municipality, 61.4% said that their co-workers do not adopt an adequate behavior of work, in the case of 47.4% mentioned that each worker does not efficiently fulfill each role that plays in the municipality. Spearman's Rho Test was used. With the study it was determined that there is a strong and very significant correlation ($\rho = 0.000 < 0.05$, $r = 0.909$), so it is concluded that management skills significantly influence the team work of administrative staff in the Provincial Municipality of Huaura, 2017.

Keywords: Conceptual skills, human skills, technical skills, level of organizational context and internal level.

INTRODUCCIÓN

Las personas que están en el puesto en la dirección de una institución son llamadas gerentes y son aquellas que tienen el compromiso de administrar los procesos al interior de la organización. Los gestores que ayudan a lograr los objetivos trazados por el municipio, deben ejecutar las diferentes formas de gestión de autoridad para actuar dentro de las acciones de sus trabajadores, sin tener el descuido en lo que se quiere alcanzar y hacia que dirección ir; para ello deben contar con determinadas habilidades gerenciales.

Actualmente, el constante cambio obliga a los municipios a disponer de todos los recursos disponibles ya interrelacionar los conocimientos, habilidades y experiencias para enfrentar las situaciones que pueden ser presentadas a su personal administrativo. Los equipos pueden responder a esa necesidad, pero no siempre lo hacen. Necesariamente, el gerente debe tener habilidades específicas para el desarrollo y la gestión adecuados de estos equipos.

Es así, que la presente investigación tiene como objetivo general el determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

El desarrollo de la investigación se inicia con el capítulo I, que contiene fundamentalmente la descripción de la realidad problemática, considerando a los aspectos que caracterizan las habilidades directivas y trabajo en equipo; asimismo, contiene los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, su diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV comprende el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión y finalmente el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las instituciones tienen un plan para alcanzar los objetivos que se establecieron, por ende, el éxito que tiene una institución en particular para alcanzar sus metas y objetivos, es debido al trabajo de gestión de la misma. Las personas que están en el puesto de la dirección de una institución son llamadas gerentes y son aquellas que tienen el compromiso de administrar los procesos al interior de la institución. Para lograr las metas trazadas por el municipio, los gestores deben ejecutar las diferentes maneras de gestión de autoridad para actuar dentro de las acciones de sus trabajadores, sin perder el cuidado en lo que se quiere lograr y en qué dirección debe ir. El equipo de los buenos gestores es la eficiencia y la efectividad de lograr los objetivos del municipio, lo capaz que es para reducir los medios que se utilizan para alcanzar los objetivos del municipio (realizar las cosas de la manera correcta) y la capacidad de establecer objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer), permite producir eficacia y desarrollar un trabajo eficiente a través del trabajo en equipo de todos los que trabajan en el municipio. En una forma técnico eficiente un individuo que tiene más habilidad, facilidad y rapidez que otros, que logra minimizar los conflictos y revertir los criterios débiles, conseguir la unión de las personas y mejorar los vínculos para hacerlos más beneficiosos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo; ya que estos son los que permitirán más facilidades para actuar en conjunto con un grupo de personas enfocadas en el mismo objetivo. Actualmente, el constante cambio obliga a los municipios a disponer de todos los recursos disponibles ya interrelacionar los conocimientos, habilidades y experiencias para enfrentar las situaciones que pueden ser presentadas a su personal administrativo. Los equipos pueden responder a esa necesidad, pero no siempre lo hacen. Necesariamente, usted debe tener habilidades específicas para el desarrollo y la gestión adecuada de estos equipos.

El desarrollo eficiente de un municipio es medir la eficacia que tiene para alcanzar sus objetivos como una institución pública, habiendo dicho esto, es la medida en que la institución alcanza los objetivos propuestos y lo relaciona el desempeño en gran parte a la actividad gerencial. Es necesario afirmar que los gestores son decisivos en organizaciones de todas las dimensiones, pues establecen situaciones favorables para los trabajadores, califica con precisión el trabajo y promueven el crecimiento de la productividad de cada trabajador. Cuando el gerente logra buenos resultados, los individuos pueden ser bastante productivos, por ende, se verifican cuáles son las habilidades que realmente detallan el gestor. De la misma forma, dentro del Municipio Provincial de Huaura se observaron deficiencias que muestran los gestores sobre las competencias de gestión en diferentes escenarios, algunos de estos problemas son, por ejemplo, la falta de una buena capacidad de pensar en cualquier circunstancia y práctica, El desarrollo deficiente de sus competencias, las habilidades de trabajo en equipo no se observó, ni la capacidad de aplicar sus conocimientos técnicos en los momentos requeridos por diferentes razones; otro gran problema mostrado por los gestores del Municipio Provincial de Huaura es sobre sus habilidades gerenciales, que no tienen habilidades suficientes para soluciones de integridad para los diferentes problemas que surgen en el día.

De la misma forma, existen muchos puntos débiles que muestran los equipos de trabajo, formados por el equipo administrativo dentro del Municipio Provincial de Huaura, siendo que los equipos de trabajo no se complementan o se desarrollan de manera más eficiente para la institución. Estas debilidades que se observan son, por ejemplo, que no todos los miembros que lo componen saben cómo actuar en equipo, cuál es su misión y por qué es necesario; Otra debilidad que muestran es que no todos los miembros de un equipo conocen los mecanismos y metodologías de organización, procesos, procedimientos que deben ser adoptados para operar dentro de la institución; Al mismo tiempo, se observó que no todos están satisfechos con las funciones que se conceden a los demás miembros, sean aquellos que desempeñan papeles estratégicos o gerenciales; Otro problema que puede observarse es que algunos miembros del equipo administrativo del Municipio Provincial de Huaura no siguen la ética comportamental que los miembros deben adoptar en sus interrelaciones cotidianas; En general, los trabajadores también presentan desacuerdos en cuanto al tamaño del equipo, pues sienten que no es necesario un gran equipo para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades gerenciales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades conceptuales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017?
- b. ¿De qué manera las habilidades humanas influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017?
- c. ¿De qué manera las habilidades técnicas influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de que manera las habilidades gerenciales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar de que manera las habilidades conceptuales influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.
- b. Determinar de que manera las habilidades humanas influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.
- c. Determinar de que manera las habilidades técnicas influyen en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

La gerencia de hoy espera que el individuo incorpore sus habilidades en los procesos desarrollados en el municipio, que es descubrir el conocimiento y el conocimiento demostrable, lo que conlleva a lograr las metas de la organización. Actualmente el director es el que controla a los trabajadores del departamento para responder eficazmente los objetivos de la empresa, a continuación, el administrador debe tener conocimientos básicos de gestión para aprender a dominar y controlar todos los factores que lo rodean con el fin de

maximizar el desarrollo, además de la actuación de cada trabajador, es jefe también involucrado en el éxito para que los grupos formados dentro del municipio trabajen en equipo para alcanzar los objetivos de manera más rápida y eficiente. Tener un trabajo en equipo efectivo es poner más habilidades, inteligencia, ideas y conocimiento a su disposición para una tarea o actividad, de modo que el hecho de compartir esta actividad genere resultados más rápidos y más estables.

Por lo tanto, esta investigación está motivada por su conveniencia porque se busca evaluar las habilidades de gestión de los gerentes en la municipalidad provincial de Huaura y cómo se influye en el trabajo del equipo de personal administrativo.

También se justifica por su importancia social y poder apreciar las debilidades que tienen los responsables de la Municipalidad Provincial de Huaura, para tratar y darles una solución para operar de una manera más eficiente con su personal, y esto conducirá que El Municipio Provincial de Huaura efectivamente cumpla con sus funciones como entidad pública y por lo tanto ofrezca una mejor calidad de servicio a sus usuarios.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Provincial de Huaura.

La delimitación geográfica comprende la provincia de Huaura, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Habilidades gerenciales y trabajo en equipo.

Las habilidades gerenciales comprenden una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades.

El trabajo en equipo son las conductas, habilidades e ideas de cada uno de los integrantes que cooperan para lograr un objetivo común.

1.6 Viabilidad del estudio

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se dispone de tiempo y se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Toro, 2015) desarrolló la investigación “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales” en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. La finalidad fue estudiar las distintas definiciones de trabajos en equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones ocasionando un desarrollo relacionados reconfortantes y que contribuyen en el rendimiento de las empresas. La investigación empleó un método documental de forma descriptiva. Indican las conclusiones que dentro de las organizaciones actuales el trabajo en equipo debe contar un provecho cualitativo y cuantitativo, finalidad de un trabajo sinérgico (uno más uno es igual a dos), posibilitando el resultado de metas y procesos mismo en productividad. Por ello indica que el trabajo en equipo debe ser de manera diaria una práctica, sistemática y bien establecida en las organizaciones, logrando que la finalidades obtenidas sean excelentes en el tiempo, redundando en satisfacción de los clientes externos e internos, innovando de forma amigable un ambiente laboral estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los integrantes de la organización, instaurando relaciones sociales acordes y con canales de comunicación efectivos y concisos.

(Álvarez, 2014) en la tesis “Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas”. La investigación tuvo como objetivo conocer el nivel en que los cargos medios manejan las habilidades directivas; el estudio se realizó en una empresa que se encarga de la producción, empaque y distribución de bebidas en toda la República de Guatemala, la muestra constó de 15 personas que pertenecían a cargos medios, el instrumento utilizado fue un cuestionario. Debido al grado de dominio que poseen los mandos medios del área de producción, estableció como

conclusión que todas las competencias son importantes para la realización de funciones; así como para formar un perfil basado en competencias generales, con el cual logró que las funciones que desarrollan los puestos medios sean óptimas en el día a día.

(Reza, 2012) desarrolló la tesis titulada “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones”, el cual fue aprobado por el Instituto Politécnico Nacional, México. La población fue 60 personas. La investigación tiene como finalidad universal el reconocer la manera en como la motivación, la gestión y el liderazgo de los equipos de trabajo influyen en su incumplimiento de las finalidades dentro de las organizaciones, para plantear un modelo teórico que apoye al sujeto de estudio a empezar acciones que accedan dar conclusiones a su posición difícil. Es de tipo descriptiva - explicativa; es una investigación no experimental de forma transversal. La investigación, de acuerdo con la evaluación organizacional, se localizan en las definiciones de los equipos de trabajo gestionados de una forma poco eficiente, ocasionando desunión, apatía y mínimo de interés en las labores en equipo, mínima motivación y un desfavorable clima organizacional que no permite a los empleados del área dentro de los objetivos con sus logros.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Díaz & Delgado, 2014) realizaron la tesis titulada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde el socio formativo”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo general de la investigación fue el diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo. Esta investigación es de tipo descriptiva- propositiva. La población fue 262 personas entre directivos y profesores. Se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los directivos y docentes que conforman la muestra. La investigación concluyó que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio.

(Aguilar, Cetina, & Ortega, 2010) en el artículo, “Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, un enfoque relacional para el estudio del liderazgo”, encontrado en la revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1, explican que los sujetos que cubren un cargo de mando en una empresa, requieren cierto tipo de habilidades que beneficien la relación jefe-colaborador, que son indispensables para que los subalternos acepten la autoridad con la que los dirigentes cuentan, entonces no basta con que los gerentes posean habilidades sino que es importante que los subordinados las perciban. Dentro de estas habilidades se pueden mencionar dos grandes grupos: las actitudes administrativas y las de liderazgo. Las primeras incluyen destrezas de mercado, que se refieren a la planificación de estrategias para competir en el mundo comercial. Dentro del liderazgo se encuentran las prácticas de clan, que se relacionan a las interacciones interpersonales afectivas.

(Ferrer & Clemenza, 2006) en el artículo titulado, “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva”, encontrado en la revista Tendencias Vol. VII. No.1, disponible en internet, explican que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa, con lo cual se pretende descubrir las destrezas que llevan al resultado exitoso de los objetivos organizacionales. En relación, señalan que los atributos de los gerentes triunfantes no pueden considerarse como universales, puesto que muchos pueden aplicarse o no, de acuerdo a determinadas situaciones específicas. También establecen que la mezcla adecuada de habilidades cambia cuando el sujeto progresa en la empresa. Los puestos menores a la gerencia necesitarán de más capacidades técnicas que en los puestos medios y altos; así, la exigencia de habilidades conceptuales cambia en proporción al cargo en la escala de la organización. Es decir, su exigencia de conocimiento teórico o conceptual crecerá en la forma en que se evolucione en el escalafón jerárquico. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades gerenciales

A. Definiciones

(Martínez, 2013) define habilidades gerenciales como la mezcla de saberes, habilidades, conductas y posturas que necesita un gerente para lograr la eficacia en una variedad de tareas gerenciales y en diversas actividades.

(Whetten & Cameron, 2011) mencionan que habilidades gerenciales son las habilidades indispensables para administrar la vida de una persona, y también los vínculos con los demás. Las características de los tiempos actuales tienden a ser cambios constantes y repentinos, pero existe algo que no se transforma por un largo tiempo, las habilidades esenciales se encuentran en el corazón de los vínculos personales que son buenos y de agrado.

(Griffin & Moorhead, 2010) definen habilidades gerenciales como la función de laborar con individuos para determinar, interpretar y realizar las metas de la organización realizando las actividades de planificación, organización, contratación de personal, dirección y control.

(Schermerhorn, 2010) indica que la capacidad gerencial es la habilidad de traducir la competencia en un acto que da lugar al desempeño que se espera.

B. Dimensiones de las habilidades gerenciales

(Schermerhorn, 2010) señala que el jefe debe tener estas habilidades básicas para tener éxito:

a. Habilidades técnicas

Es la capacidad de usar conocimientos o habilidades para realizar tareas específicas. Los auditores, ingenieros, investigadores de mercado, planificadores financieros y analistas de sistemas informáticos, por ejemplo, tienen habilidades técnicas. Estas habilidades se adquieren inicialmente a través de la educación laboral. Sus indicadores son los siguientes:

- Capacidad de aplicar sus conocimientos técnicos,
- Capacidad de realizar una tarea específica con diligencia.

b. Habilidad humana:

Es la capacidad de trabajar bien en cooperación con otras personas. En el lugar de trabajo, aparece como un espíritu de confianza, entusiasmo y compromiso genuino con las relaciones interpersonales. Un administrador con buenas habilidades humanas tendrá un alto grado de autoconocimiento y capacidad para comprender o mostrar empatía por los sentimientos de los demás. La inteligencia emocional es una parte importante de las habilidades humanas. Sus indicadores son los siguientes:

- Capacidad de trabajar bien en colaboración con otras personas.
- Capacidad de manejar inteligencia emocional.

c. Habilidad conceptual:

Es la capacidad de pensar analítica y críticamente. También significa la capacidad de descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, ver las relaciones que existen entre ellos y reconocer las consecuencias de un problema en otras personas. En el aula, a menudo llamamos a esto "pensamiento crítico". Cuando las personas asumen una mayor responsabilidad en las organizaciones, deben enfrentar problemas más ambiguos con muchas complicaciones y consecuencias a largo plazo. Sus indicadores son los siguientes:

- Capacidad de pensar analíticamente.
- Capacidad de obtener soluciones integradas para problemas.

C. Evaluación de habilidades y resultados

(Schermerhorn, 2010) afirma que la idea de Katz de competencias gerenciales esenciales se mezcla con las observaciones expresadas por Daniel Pink, que piensa que las habilidades conceptuales y humanas son de la mayor importancia en el momento, ya que está pasando de una era de información para una nueva era conceptual. En este esquema, las demandas exigidas tienden a las habilidades del hemisferio cerebral derecho, que son altamente conceptuales: capacidad de ver todo el panorama, identificar patrones y combinar ideas; y habilidades altamente sensibles para crear empatía con los demás y disfrutar de ellos en la búsqueda de un propósito.

Estas ideas representan un gran desafío de aprendizaje para todos, incluyendo administradores. Y los profesores de administración están cada vez más interesados en

ayudar a las personas a adquirir las habilidades y capacidades necesarias para lograr el éxito administrativo. Una aptitud administrativa es una habilidad basada en habilidades que contribuye al alto rendimiento en una posición de gestión. Algunas de estas habilidades fueron sugeridas en la discusión anterior sobre el proceso administrativo, como aquellas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control. De la misma forma, las demandas por información, interpersonales y de toma de decisión están implícitas en los papeles administrativos, así como en el establecimiento de agendas y redes de trabajo como actividades administrativas.

A continuación, se presentan algunas de las habilidades y características personales que las escuelas de negocios y administración consideran para el desarrollo profesional continuo y el éxito en su proyección profesional. Estos son:

- Comunicación: la capacidad de compartir ideas con claridad y descubrimientos oralmente o por escrito; incluye redacción, presentación oral, dar y recibir feedback, uso de tecnología.
- Colaboración: la capacidad de funcionar eficazmente como miembro y líder de equipo incluye contribuciones al equipo, liderazgo de grupo, gestión de conflictos, negociaciones y creación de consenso.
- Autodirección: capacidad de evaluar, cambiar el comportamiento y cumplir con las obligaciones de desempeño. Contiene razonamiento y comportamiento ético, flexibilidad personal, tolerancia a la ambigüedad y responsabilidad por el desempeño.
- Liderazgo: la capacidad de influir y apoyar a otros para realizar tareas complejas y ambiguas; Incluye conocimiento de la diversidad, comprensión global, gestión de proyectos, acción estratégica.
- Pensamiento crítico: la capacidad de reunir y analizar información para la resolución creativa de problemas, incluye disolver información, creatividad e innovación.
- Profesionalismo: la capacidad de mantener una impresión positiva, inspirar confianza y perseverancia en el crecimiento profesional, incluida la presentación personal, la iniciativa personal y el desarrollo profesional.
- La idea central de la administración es conocer y tener habilidades importantes para comprender mejor las consecuencias, prácticas de conceptos, teorías y términos administrativos centrales. También es importante tener en cuenta la ciencia

administrativa, el entorno en el que se desarrolla la gestión y las actividades de planificación, organización, dirección y control.

D. El perfil del gerente

(Martínez, 2013) señala que existen diversos tipos de factores:

a. Factores intelectuales

- Perspectiva estratégica: visión amplia sobre detalles, generalista, toma en cuenta influencias y situaciones externas e internas.
- Análisis y juicio: identificar problemas, causas y trabajar metódicamente.
- Creatividad e innovación: la creatividad es tener ideas e innovaciones y ponerlas en práctica.
- Generador de activos: hace contribuciones importantes en su área de responsabilidad hacia la empresa.
- Planificación y organización: priorizar, asignar recursos, organizar, delegar.

b. Factores interpersonales

- Liderazgo: Liderazgo moral e integrado, gana y se merece a través de la responsabilidad, la honestidad, el buen hacer, el profesionalismo.
- Dirección: muestra visiones y motivación.
- Capacidad convincente: afecta y persuade a los demás para que lleguen a un acuerdo y compromiso.
- Toma de decisiones: la toma de decisiones significa: sistemas de información adecuados, criterios lógicos para seleccionar opciones múltiples, control y corrección, aceptar responsabilidades, asumir riesgos, entre otras cosas.
- Sensibilidad interpersonal: muestra consideraciones sobre las necesidades y sentimientos de los demás. Escucha sin prejuicios. Toma en cuenta las contribuciones de otras personas.
- Comunicación: Líquido, se expresa con claridad y buen poema.
- Colaboración: se centra en la sincronización y la sinergia.

c. Factores de adaptabilidad

- Capacidad de adaptación: ajusta su comportamiento a situaciones nuevas, resiste la presión, se adapta a los cambios.
- Adaptación a nueva tecnología.

d. Orientados a los resultados

- Iniciativa
- Energía: tiene autoridad y credibilidad. Afecta activamente a los eventos.
- Productividad y beneficios
- Motivación de logro: establecer objetivos exigentes para usted y para los demás; no resuelve resultados mediocres; Aprovecha su tiempo y recursos.
- Sentido comercial: Identificar oportunidades que aumentan la rentabilidad. espíritu empresarial.

E. Habilidades necesarias

(Martínez, 2013) menciona que lo necesario debe tener lo siguiente:

a. Técnico

Habilidades para utilizar los conocimientos, métodos, técnicas, equipos para realizar las tareas.

b. Humano

Trabaja de manera efectiva con otros y a través de ellos. Es necesario saber algo sobre los principios de la psicología. Piensa y actúa cuando se trata de sistemas. Están relacionados con la planificación, organización, implementación, delegación y control del trabajo.

F. Habilidades gerenciales claves

(Griffin & Moorhead, 2010) señalan que otra parte importante del trabajo ejecutivo es tener las habilidades necesarias para realizar funciones y cumplir los roles básicos.

En general, los ejecutivos más exitosos tienen una fuerte combinación de habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales y de diagnóstico.

a. Habilidades técnicas

Son las habilidades requeridas para lograr tareas específicas dentro de la organización. Por lo tanto, estas habilidades generalmente se asocian con las operaciones utilizadas por la organización en sus procesos de producción.

b. Habilidades interpersonales

El administrador usa sus habilidades interpersonales para comunicarse, comprender y motivar a individuos y grupos. Como se dijo, los gerentes pasan mucho tiempo interactuando con los demás, por lo que es importante que estén de acuerdo con los demás.

c. Habilidades conceptuales

Son la capacidad del jefe para pensar en abstracto. Un gerente con fuertes habilidades conceptuales tiene la oportunidad de ver una "imagen completa". Es decir, él o ella pueden ver oportunidades donde otros ven obstáculos o problemas.

d. Habilidades de diagnóstico

Los gerentes más exitosos también aportan habilidades de diagnóstico a la organización. Las habilidades de diagnóstico permiten a los gerentes poder entender el vínculo de causa y efecto y reconocer la resolución óptima de problemas.

e. Factores de adaptabilidad

- Capacidad de adaptación: ajusta su comportamiento a situaciones nuevas, resiste la presión, se adapta a los cambios.
- Adaptación a nueva tecnología.
- Orientada a resultados.
- Iniciativa.
- Energía: tiene autoridad y credibilidad. Afecta activamente a los eventos.
- Productividad y beneficios.
- Motivación de logro: establecer objetivos exigentes para usted y para los demás; no resuelve resultados mediocres; Aprovecha su tiempo y recursos.

G. Características de las competencias gerenciales

(Martínez, 2013) señala que las competencias pueden tener cinco tipos de características:

a. Motivación

Definido como intereses que una persona quiere y que lidera o dirige el comportamiento hacia ciertos objetivos. Un ejemplo de esto sería que las personas motivadas que desean tener éxito en el logro continuo de las metas son responsables de lograrlas y retroalimentarlas para mejorar su desempeño.

b. Rasgos de personalidad

Definido como características físicas y respuestas dadas a las situaciones. Por ejemplo, el tiempo de reacción en un concurso físico para soldados; o, en términos de respuestas a una situación dada, el autocontrol, el manejo del estrés o las iniciativas son habilidades que caracterizan a los ejecutivos exitosos.

c. Concepto propio o autoconcepto

Se refieren a la actitud, los valores o la autoimagen de una persona. Por ejemplo, con certeza para poder realizar una tarea o la confianza que tienes en ti mismo.

d. conocimiento

Definido como la información que tiene sobre áreas específicas. Por ejemplo, el conocimiento de los nervios y los músculos en el cuerpo humano.

H. Las habilidades de la gerencia como centro de la estrategia competitiva

(Ferrer & Clemenza, 2006) mencionan que la administración ahora cuenta con el individuo para poder incorporar sus procesos de conocimiento y habilidades desarrollados dentro de la empresa, que es descubrir el conocimiento y el conocimiento demostrable, lo que lleva a alcanzar las metas de la empresa. Los atributos de los ejecutivos de éxito no se le deben de tomar en cuenta de manera general o absoluta, ya que se puede ejecutar o no, conforme con ciertas situaciones particulares. De otra forma, permite que la mezcla adecuada de habilidades varíe conforme el individuo se mueve en la empresa. Si bien la gestión de bajo nivel requerirá más habilidades con respecto a los niveles tanto medio como superior; En consecuencia, el requisito de habilidades conceptuales varía con el

conocimiento técnico. Mejor dicho, lo necesario de conocer lo teórico o conceptual aumenta conforme que avanza en los pasos jerárquicos. Lo esencial en lo relativo de estos varía según la responsabilidad administrativa u operativa. Existen tres tipos de habilidades:

a. Habilidades técnicas

Son representados en la capacidad de usar instrumentos, formalidades y una doctrina especializada. Significa la habilidad en ejecutar los conocimientos técnicos, métodos y recursos esenciales para la realización de actividades en particular, que se pueden obtener a través de la educación formal o también por medio de la experiencia de otros individuos. Estas habilidades están relacionadas con la parte operativa de la organización, mejor dicho, se refieren a ejecutar el conocimiento y técnicas particulares para una determinada labor.

b. Habilidades humanas o sociales

Definidos como aquellos relacionados con las habilidades esenciales en los vínculos interpersonales en relación de gestión misma. Estas habilidades se relacionan con la habilidad de laborar con otros a nivel individual o grupal, entenderlos, motivarlos. Esta capacidad se conoce como la sensibilidad del administrador para funcionar eficazmente como miembro de equipo y tener el compromiso, la colaboración y el interactuar necesarios dentro de él.

c. Habilidades conceptuales

Además, se designan como habilidades intelectuales que hacen referencia a la habilidad de lograr que el gerente vea a su organización en general, en la coordinación e integración del interés y actividades de la empresa. ¿Percibe la organización de forma sistemática, identificar sus componentes, relaciones y permutas pretenden afectar a la organización de forma positiva o negativa?

Por otro lado, el mismo contexto de igual orden, otros autores realizan un modelo semejante para determinar que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisiones e interpersonales o de comunicación es la pieza fundamental del desempeño del liderazgo. Además, afirman que las habilidades son habilidades específicas que resultan del conocimiento, la información, el ejercicio y la capacidad. Cuando los gerentes tienen las actividades de administración fundamentales, lo consiguen en un entorno de labor de alto rendimiento.

Al pensar en los gestores con capacidad de liderazgo, confirmó que tienen ciertas opciones y hace referencia a las habilidades sociales de la empresa como un conjunto de tener un entendimiento de que la credibilidad del conjunto de acciones de la empresa. Mejor dicho, una posibilidad que permita que participen de sus integrantes. Quiere decir algún perjuicio que se sufra en la participación social en la organización, la gestión ha de ser medida y que la administración tiene que contar con una personalidad en su habilidad para incentivar en distintas circunstancias y capacidades y tomar decisiones. Lo que significa que el administrador tenga conocimiento de que se puede utilizar en la resolución los problemas de decisión. El conocimiento se basa en ideas, acciones, definiciones, principios y técnicas en la formación académica en base a su experiencia. Haciendo hincapié en que el conocimiento se puede utilizar de forma directa en la resolución un problema que hace que sea posible tomar decisiones de acuerdo con los hechos y no sólo con respecto a lo que puede ser proporcionada por la intuición en ocasiones anteriores.

En este espíritu, por otro lado, es conocido por los gerentes de capacidad para realizar una gestión efectiva en función de los resultados que se espera; es su habilidad para trabajar, lo que se refiere a demostrar el conocimiento, las habilidades y el comportamiento necesarios para realizar una actividad. Este significado, según el autor, contiene la creación de tres tipos de funciones percibidas: lo capaz de pasar conocimientos, habilidades y habilidades asociadas con la realización de una actividad productiva, a actuales entornos de trabajo; lo capaz para la resolución de problemas relacionados en una actividad productiva. El resolver problemas no sólo cumple con lo que se quiere en la función de producción, pero va más lejos, porque muestra lo que domina los conocimientos, las habilidades y los conocimientos necesarios para lograr resultados, incluso ante eventos extraordinarios, y la habilidad de conseguir en el desempeño de la labor resultados de buena calidad y puede manifestarse ampliamente en oportunidades, eficiencia y uso adecuado de los bienes.

I. Tipos de habilidades

(Griffin & Van Fleet, Habilidades directivas, 2016) manifiestan que existe diferentes tipos de habilidades que se nombraran a continuación:

a. Habilidades interpersonales

Los gerentes pasan mucho tiempo en interacción con los individuos dentro y fuera de la empresa. Ha de tener habilidades interpersonales, mejor dicho, lo capaz en su comprensión

y relación con individuos y equipos; también incentivar a otros para lograr sus mejores resultados. De acuerdo con los gerentes y / o gerentes de la jerarquía organizacional, deben tener la capacidad de tomar sus subordinados, colegas y personas que están en niveles más altos que los propios. Debido a que juegan diferentes roles, deben poder trabajar con proveedores, clientes, inversores y otros fuera de la organización. Aunque algunos han ganado a pesar de sus habilidades interpersonales inadecuadas, el jefe que tenga buenos conocimientos probablemente tendrá más éxito. Algo fundamental sobre las habilidades interpersonales es identificar lo distinto de cada individuo, comprensión de la diversidad, laborar en grupo, manejar conflictos, incentivar a otros y gestionar el comportamiento en el lugar de trabajo.

b. Habilidades conceptuales

Estas habilidades son aquellas que están sujetas a la habilidad del administrador en la capacidad de crear ideas originales. Ha de saber la función de manera general de la empresa y su entorno, entender cómo encarnan las divisiones de la misma y verla de manera integral. Lo anterior les permite pensar de manera holística. Esto les permite pensar estratégicamente, ver toda la imagen y tomar decisiones generales que cubren toda la organización. El pensamiento estratégico, la gestión de la innovación, la creatividad y la gestión del cambio son factores esenciales de las habilidades conceptuales.

c. Habilidades para diagnosticar

Los gerentes y/o ejecutivos de éxito además tienen habilidades para diagnosticar, es decir, la habilidad de tener la solución más práctica ante la circunstancia. Un médico diagnostica la enfermedad del paciente después de analizar los síntomas y definitivamente su causa probable. Por otro lado, un administrador puede hacer un diagnóstico y examinar un problema organizacional si analiza indicios y luego realiza posibles formas de solucionarlo. Algunas habilidades de diagnóstico son: entender los vínculos de efecto de causa, gestionar los controles y atar los premios con los comportamientos deseados de los trabajadores.

d. Habilidades para la comunicación

Las habilidades de comunicación hacen referencia a la habilidad de los administradores y/o gerentes en transferir ideas e información a otros y obtener las ideas e información que brindan de la misma manera. Estas habilidades permiten que las ideas se subordinen para que sepan qué se espera de ellas, coordinan el trabajo con colegas para que

funcionen adecuadamente juntos y mantengan a los administradores al más alto nivel informados de lo que sucede. También, te colaboran en la escucha a los demás y a entender qué significan realmente las cartas, los informes y diferentes comunicaciones escritas. Comprender la importancia de la comunicación, tener competitividad en las distintas maneras de comunicación, saber la comunicación informal y tener la habilidad de utilizar la comunicación contribuye a las habilidades de comunicación.

e. Habilidades para tomar decisiones

Los gerentes y / o gerentes efectivos también tienen muy buenas habilidades para tomar decisiones. Las habilidades de toma de decisiones se refieren a la capacidad del administrador para identificar y definir correctamente problemas y oportunidades, y luego elegir la medida adecuada para resolver estos problemas y aprovechar estas oportunidades.

Ningún administrador toma la decisión correcta en todas las ocasiones. Pero aquellos que son efectivos determinan la mayoría de ellos bien. Al tomar una mala decisión, generalmente deciden que reconocen sus errores directamente y luego toman buenas decisiones para compensarlos, de modo que el daño o el costo de la organización sea lo más bajo posible. Algunas habilidades para tomar decisiones son conocer la perspectiva racional y conductual de esta acción, el rol de la participación en ella y tomar decisiones sobre eventos y crisis.

f. Habilidades técnicas

Estas habilidades son necesarias para realizar o comprender tareas que requieren especialización. Estas habilidades son particularmente importantes para los gerentes y/o administradores en la primera línea, que pasan muchas de sus clases de tiempo subordinadas y responden preguntas sobre problemas de trabajo. Para ser gerentes efectivos, deben saber cómo se realizan las tareas asignadas a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben incluir el conocimiento de tecnología, productos, servicios, economía, contabilidad, pronósticos, planificación de decisiones y otros.

Variable dependiente: Trabajo en equipo

A. Definiciones

(Benjamín & Fincowsky, 2014) muestran que el trabajo en equipo es la capacidad de los miembros en la solución de un problema que aparezca en el trabajo en función de los miembros de rendimiento multifuncional.

(Martínez, 2013) muestra que el trabajo en equipo es el comportamiento, las ideas y las habilidades de cada miembro para trabajar juntos por un objetivo común.

(Bernal & Sierra, 2013) muestran el trabajo en equipo como un factor importante en el trabajo de los miembros de las empresas, además de transformarse en trabajo cultural, colectivizar experiencias y apoyar nuevas ideas para un compromiso conjunto.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) señalan que el trabajo en equipo implica no solo la cantidad de trabajo realizado por una persona dentro de la organización si el acuerdo no involucra a profesionales que producen resultados óptimos con altas expectativas.

(Gonzales & Valenzuela, 2012) señalan que el trabajo en equipo es la personalidad y las habilidades de los miembros implicados en conseguir el mismo fin, con los recursos exactos que apoyan, compartir y soplan su amplia gama de experiencias, talentos y habilidades.

B. Dimensiones del trabajo en equipo

(Louffat, 2013) menciona algunas dimensiones que se deben considerar para lograr la efectividad de un equipo. Estas dimensiones son las siguientes:

a. Nivel en el contexto organizacional

- Nivel de contenido del equipo

Se refiere a la razón de ser de la ley, para que exista, cuál es su misión central y por qué es necesaria.

- Nivel de procedimientos del equipo

Se refiere a los mecanismos y métodos de organización, procesos, procedimientos e instrucciones que los equipos deben asumir para trabajar dentro del marco organizacional en el que se incorporan.

- El nivel socioemocional o afectivo del equipo

Se refiere a las buenas prácticas en la gestión del personal.

b. Nivel interno propio

- Reglas de derecho

Se refieren a los parámetros de comportamiento que sus miembros asumen en sus relaciones diarias. Se posicionan y actúan de acuerdo con sus propios códigos, que, incluso si integran al equipo y proporcionan una cohesión inherente, también pueden representar una desviación extrínseca de otras unidades o propiedades.

- Papel de los miembros del equipo

Se refieren a las funciones de los miembros, ya sea que cumplan roles estratégicos o de liderazgo, o aquellos que desempeñan roles de ejecución directa para el propósito principal. No importa qué papel desempeñen, cada elemento es valioso y debe buscar sinergias entre la contribución de cada individuo.

- El tamaño del equipo es la cantidad de miembros

Se supone que cuantas mayores sean, habrá más ideas, propuestas y distribución de la carga de trabajo, pero también existe el riesgo de un mayor tiempo en el desarrollo del trabajo si los miembros no se integran adecuadamente.

C. Características del trabajo en equipo

(Martínez, 2013) menciona que las personas trabajan en grupos, por supuesto, pero casi siempre realizan sus tareas desde una perspectiva individual sin tener demasiado en cuenta los beneficios que se lograrían para apoyar y colaborar con otros para lograr un objetivo común.

También menciona que a menudo hay dudas entre las personas cuando se trata de trabajar en grupos, es decir, cuando se forma un equipo.

Por lo tanto, tiene como objetivo analizar los principales fenómenos psicosociales de las personas en la interacción del trabajo, que los factores clave para el trabajo en equipo y las estrategias transforman a un grupo humano en un equipo eficaz y administran efectivamente las unidades de trabajo.

a. Áreas de trabajo importantes

Desde un punto de partida, se debe considerar el trabajo para que un equipo funcione bien.

Se identifican áreas de trabajo importantes o características comunes a todos los equipos, independientemente del contenido de su propio trabajo.

b. Consejo

Este trabajo también se incluye en una estrategia comercial enfocada en el cliente, es decir, un servicio enfocado en el usuario. Una parte importante de la idea es reunir una buena cantidad de información sobre sus conocimientos sobre los productos, tanto clientes como los usuarios de los servicios para transmitir efectivamente los beneficios de la oferta. La compañía u organización debe trabajar para comprender la relación con el cliente o el usuario y para hacer diferentes argumentos y mejorar la calidad de la comunicación.

Las personas que hacen que este tipo de demanda de información funcione se basan en informes o contactos con otros, y en términos de datos utilizados en la toma de decisiones. Algunos pueden gastar hasta el 70% de su tiempo en tales actividades donde la información se obtiene y se transfiere a otros miembros del grupo para actuar.

c. Organización

La organización es el intento intencional de adaptar los fondos para lograr el fin. La gestión de las organizaciones y las personas (o grupos de personas) en las organizaciones se rige por los programas.

Es necesario hacer planes para lograr la aprobación del presupuesto y establecer horarios para que el producto o servicio se pueda realizar de acuerdo con las fechas establecidas y los resultados esperados. Estas son las actividades de la organización, como muchos gerentes de área están acostumbrados.

Los gerentes pueden invertir el 50% de su trabajo en el rol organizativo para garantizar que los miembros del equipo conozcan lo que se necesita y mantener a todos enfocados en sus objetivos.

d. Producción

Usualmente invierten la mayor parte de su tiempo en esta función de producción. Un aspecto importante del trabajo en equipo, donde es posible medir los resultados.

Después de desarrollar planes y cronogramas, podemos comenzar la producción del nuevo servicio o producto, regularmente y con altas exigencias de calidad. Este es el trabajo operativo de la empresa o institución y las actividades que contribuyen directamente al resultado final.

e. Innovación

Las organizaciones siempre recopilan información sobre la situación en la que se encuentran y descubren o qué competencia hace que la actividad pase a llamarse otra forma. Aquí, las personas están pensando en crear nuevos productos o servicios, o en desarrollar los existentes.

Esta actividad de trabajo puede describirse como innovación, es quien creará ideas para que la empresa se posicione frente a sus competidores.

Los equipos de investigación y desarrollo pasan la mayor parte de este tiempo en esta función de innovación.

f. Integración

La integración es crucial para agrupar individuos con diferentes ideas y hacerlos perfectos en un solo objetivo. A menudo, el líder es el líder del equipo, pero en equipos maduros, cada uno de sus miembros debe invertir algo de tiempo en el campo de la integración.

D. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

(Martínez, 2013) menciona que, si consideramos que los seres humanos somos un ser social de la naturaleza, podemos decir que el grupo, definido como más de una persona, para desarrollo psicosocial es indispensable en las personas. Lógicamente, enfatizaríamos su naturaleza beneficiosa con respecto al individuo, limitada si no está asociada.

Si nos referimos a algo más concreto en nuestro trabajo diario en un contexto social, destacamos algunas ventajas y desventajas que se pueden aplicar en la mayoría de los grupos.

a. Utilidad

La información y el conocimiento son más completos, porque se han recopilado las capacidades y los esfuerzos de varias personas.

El enfoque en los temas será diferente y tendrá una visión más amplia y diversificada sobre ellos, especialmente cuando es necesario resolver un problema que afecta a muchas personas.

La diversidad de individuos también proporciona una gran cantidad de recursos y canales para generar nuevas ideas y las soluciones creativas de la singularidad casi nunca se han dado.

Algunos problemas con muchas aplicaciones, problemas interdisciplinarios o problemas que necesitan ser intervenidas en diversas especialidades que se gestionan adecuadamente a través de la colaboración entre los miembros apropiados en un grupo.

Los planes por general involucran decisiones tomadas por distintos individuos, que preserven su implementación de forma exitosa cuando se trabaja en equipo.

El mismo proceso común en el debate y toma de decisiones acerca ciertos temas que tienen proyección para el compromiso de acción futura aseguran la legitimidad de las decisiones tomadas contra el carácter arbitrario e inequívoco que puede tener decisiones individuales.

b. Cebras

Se necesita mucho más tiempo para trabajar en equipo, lo que es fácil de entender si aceptamos que las personalidades crean espacio para una personalidad y espíritu comunes. Las opiniones, discusión de los puntos favorables y débiles contribuyen a los negocios, pero también a una mayor complejidad y lentitud.

A nivel de algunas personas, el grupo siempre trata de aceptar algunas inquietudes y el temor a ser rechazado. En el grupo, algunos de los fenómenos se pueden dar como compromiso o reducción de evaluaciones críticas, solo por los factores inhibidores.

Como fenómenos que están más relacionados con el grupo mismo y el proceso grupal, pueden ocurrir el control y la manipulación de los fondos o miembros del grupo por parte de algunos miembros más fuertes. La influencia social y el liderazgo son también componentes indispensables de las instituciones.

El fortalecimiento de un grupo sobre otros grupos o individuos puede conducir a otros fenómenos, tal escala mundial, según la cual existe una tendencia a desarrollar, no expresan así, no hay, las normas, las costumbres y el comportamiento en contraste con el resto, para fortalecer posicionar o ejercer un dominio.

Un grupo capacitado tiene recursos suficientes para corregir discrepancias individuales. De lo contrario, su efectividad obviamente se deteriora.

E. Etapas del desarrollo del trabajo en equipo

(Martínez, 2013) señala que una reunión con personas organizadas reúne sus intereses y personalidades si desean el éxito en alcanzar las metas para los cuales se ha formado el grupo. Nos enfocaremos en el proceso a medida que los grupos pequeños siguen a los grupos principales.

El proceso es lento y no siempre tiene las mismas características, pero se ha estudiado en diferentes tipos de grupos y generalmente sigue algunas fases bastante comunes como se describe a continuación:

- Fase de orientación: las personas se reúnen por primera vez y, aunque algunos ya se conocen entre sí, deben entrar en un conocimiento mutuo que permita la dinámica de grupo. Luego, el grupo debe pasar por un proceso, entre corto y largo, dependiendo de las diferentes variables de la dinámica, que van desde la simple agrupación de personas hasta el nacimiento del grupo como tal.
- Fase estándar: aquí, se busca, se acepta y se escucha la seguridad, y todo esto significa que se establecen reglas y roles. Puede haber una tendencia a subdividir para proteger intereses relacionados o para confirmar el estado de otros miembros. Solo cuando hay conciencia de que hay una vida en el grupo, una forma de ser diferente de otros grupos, podemos hablar de una integración verdadera. Un grupo comienza a tener autonomía y cuidarse a sí mismo sin la necesidad de una dirección externa obligatoria.
- Fase de conflicto: personas equipadas con emociones y sentimientos, es lógico tener en cuenta que la parte única se verá afectada y se manifestará en una u otra ocasión. No siempre somos conscientes de nuestras disposiciones afectivas y no siempre queremos confesarlas. En ese sentido, el grupo es un espacio donde es posible, gracias a la retroalimentación comunicativa que se estudiará más adelante, recibiendo información y mejorando ciertos aspectos. Fase de eficacia: Superados los problemas interpersonales, el grupo estará en mejores condiciones de realizar las tareas propuestas con mayor efectividad. En conclusión, es lo que se espera del grupo: que consigna los objetivos que lo llevaron a constituirse como tal.

F. Eficacia del trabajo en equipo

(Martínez, 2013) señaló que las consideraciones anteriores no deben llevar a creer que los grupos de trabajo deben encontrar el ideal para ser feliz, en muchas ocasiones existen inconvenientes, lo que implica la necesidad de una fórmula conveniente para poder trabajar en equipo, donde sus miembros coexistan en una interacción direccionando sus esfuerzos de manera positiva.

Los grupos se transforman en equipos donde todos los miembros saben cuál es el objetivo común, aceptan y completan su actuación.

Cuando los miembros integran sus habilidades para resaltar los puntos fuertes y minimizar las debilidades, generalmente alcanzan los objetivos del equipo.

El trabajo en equipo se puede aplicar en todos los niveles (gerentes, intermediarios, empleados, gabinetes, etc.).

La falta de trabajo en equipo en cualquiera de estos niveles de alguna manera siempre limita la eficacia de la organización y puede ser un desastre en situaciones específicas.

Un grupo de trabajo seguramente tendrá las siguientes propiedades que distinguen a un equipo de un grupo:

- Los fenómenos en un grupo servirán para aumentar el efecto del beneficio total y no personal.
- Las personas serán dueñas de su trabajo y se sentirán comprometidas con los objetivos establecidos al tiempo que contribuyen al éxito de la organización, lo que contribuye a la capacidad individual del individuo.
- Confianza en que la atmósfera facilitará la libre expresión de ideas, diferencias de opinión e incluso sentimientos.
- La comunicación es abierta y honesta.
- Habrá un apoyo continuo de un individuo a otro y un intento de comprender su punto de vista.
- Los miembros se darán cuenta de que el conflicto es un aspecto común de la interacción.
- Participa en las decisiones que afectan al equipo.

G. El conflicto como parte del desarrollo del trabajo en equipo

(Martínez, 2013) señala que las personas están equipadas con emociones y sentimientos, es muy lógico creer que la parte afectiva se verá afectada y se manifestará.

Los sentimientos están relacionados con nuestras experiencias, reacciones, preocupaciones, miedos, hábitos, etc., y a veces chocan con los intereses de otras personas o son dueños del grupo. Es por eso que tratamos de ser aceptados e incluso amados, pero sin renunciar a las necesidades de control.

No siempre somos conscientes de nuestras disposiciones efectivas, y no siempre queremos confesarlas. Por lo tanto, el grupo es un espacio donde es posible gracias a la retroalimentación comunicativa.

Forma una pieza en la naturaleza de la persona el conflicto y es el resultado de las relaciones entre las personas, aunque también puede ser una tensión en el "yo" interior. Sucede que cuando no es realmente un conflicto, surge la ansiedad y puede sobrevivir a diferentes tipos de manifestaciones, ya sea contra si mismos o contra otros. La agresión puede tener una intervención maliciosa si no se logra el equilibrio legal de comportamiento.

El amor, el odio o la adaptación son tipos de sentimientos interpersonales que presuponen nuestro comportamiento social.

El jefe de un equipo debe examinar sus propias actitudes frente al conflicto, no buscando la nueva relación, especialmente si eso significa huir de la realidad, pero también tenga en cuenta que el conflicto puede convertirse en crueldad, violencia o comportamiento agresivo, por lo que debe saber cómo controlar la situación y transformarla en poder, abordar el problema y ayudar a encontrar una mejor solución.

Esto le dará a la dimensión real el papel del líder y le dará descanso al resto del equipo.

Las habilidades de liderazgo se prueban en estas situaciones, no en presentaciones disciplinarias. Para esto:

- Escucha activamente.
- Demuestra que has entendido la situación.
- No caigas en personalidades que ocasionen conflictos.
- Proporciona soluciones a la mano.
- Aprende el uso correcto del silencio.

- No devuelvas las agresiones.
- Ofrece otras propuestas como soluciones.

La dificultad de las condiciones anteriores muestra que el mismo líder tiene su escuela en el ejercicio de estas habilidades y también necesita el progreso del equipo en estas habilidades.

H. La participación en los equipos de trabajo

(Martínez, 2013) señala que, teniendo en cuenta los factores involucrados en todas las comunicaciones, las variables más importantes en el grupo son las variables emocionales establecidas por las relaciones: la personalidad de los miembros está en juego por encima de las ideas.

Si los integrantes del equipo pueden tener la posibilidad de explicar al público sus propias evaluaciones y apreciación del comportamiento de otras personas, definitivamente se dirigen hacia la conciencia y la madurez del equipo como un grupo integrado. Puede comenzar a lidiar con ciertos tipos de conflictos sin caer en personalidades que hacen tanto por la dinámica y el logro de los objetivos propuestos. Solo cuando el grupo comience a cuidarse a sí mismo y exprese su independencia, ya que puede evaluar su proceso y regular su negocio, podrá lograr una verdadera eficiencia.

No debemos olvidar que los procedimientos de toma de decisiones que lleven a la comunicación efectiva y la orientación en otras dos variables que están relacionadas con el posicionamiento de actitud de las personas en el equipo: la orientación de su tarea y la orientación a la relación con otros miembros del equipo.

De tal manera que la cooperación y la participación nos dan un índice de preocupación por los demás, por el trabajo en equipo.

Cuando algunos miembros intentan soportar el peso del trabajo o pasan desapercibidos cuando se evitan ciertos puntos o toman decisiones rápidamente sin elaborarlas lo suficiente, estamos lidiando con deficiencias en este proceso del equipo de madurez variable. Una ley madura será significativamente excedida, su comunicación será abierta y honesta, podrá enfrentar y superar situaciones de conflicto, la participación de todos determina tanto la planificación como las actividades.

De esta forma, logramos un compromiso, que es el indicador principal de la tarea, de los resultados. Esto implica la comprensión de la tarea asignada a cada individuo, lo que significa una discusión abierta de los objetivos y la libre aceptación de las responsabilidades que implican. Un alto compromiso hace que el vínculo entre el individuo y el grupo sea más cercano a la efectividad y éxito del equipo.

2.3 Definición de términos básicos

Habilidades de gestión

La capacidad de gestión es aquella habilidad de traducir el conocimiento en una actividad que da lugar al rendimiento esperado del jefe (Schermerhorn, 2010).

Habilidades conceptuales

Es la capacidad de pensar analítica y críticamente (Schermerhorn, 2010).

Habilidades humanas

Es la capacidad de trabajar bien en cooperación con otras personas (Schermerhorn, 2010).

Habilidades técnicas

Es la capacidad de usar conocimientos o habilidades para realizar tareas específicas (Schermerhorn, 2010).

Trabajo en equipo

Son los comportamientos, las habilidades y las ideas de cada uno de los miembros que trabajan juntos para lograr un objetivo común (Martínez, 2013).

Equipo de Nivel de contenido

Se refiere a la razón de ser de la ley para que exista, cuál es su misión central y por qué es necesaria (Louffat, 2013).

Nivel de procedimientos del equipo

Se refiere a los mecanismos y métodos de organización, procesos, procedimientos e instrucciones que los equipos deben asumir para trabajar dentro del marco organizacional en el que se incorporan (Louffat, 2013).

Nivel social o emocional del equipo

Se refiere a las buenas prácticas en la gestión del personal (Louffat, 2013).

Tamaño del equipo

Consiste en la cantidad de miembros; Se supone que cuanto más grande sea este, más ideas, sugerencias y asignación de carga de trabajo (Louffat , 2013).

Roles de los miembros del equipo

Se refieren a las funciones de los miembros, ya sea que cumplan roles estratégicos o de liderazgo, aquellos que los apoyen o aquellos que desempeñan roles de ejecución directa para el propósito principal (Louffat , 2013).

Normas del equipo

Se refieren a los parámetros de comportamiento que sus miembros asumen en sus relaciones diarias. Se colocan y actúan de acuerdo con sus propios códigos, incluso si integran el equipo (Louffat , 2013).

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. Las habilidades conceptuales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.
- b. Las habilidades humanas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.
- c. Las habilidades técnicas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Habilidades gerenciales	<i>Habilidades conceptuales</i> <i>Habilidades humanas</i> <i>Habilidades técnicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para pensar analíticamente. - Habilidad para obtener soluciones integrales para los problemas. - Habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas. - Habilidad de manejar la inteligencia emocional. - Habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos. - Habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza.

Fuente: Schermerhorn (2010).

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable dependiente: Trabajo en equipo	<i>Nivel del contexto organizacional</i> <i>Nivel interno propio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de contenido del equipo. - Nivel de procedimientos del equipo. - Nivel socioemocional o afectivo del equipo. - Normas del equipo. - Roles de los miembros del equipo. - Tamaño del equipo.

Fuente: Louffat (2013).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señalan que la investigación de diseño no experimental se define como la investigación que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Esto significa que se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional a las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables.

Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se buscó conocer cómo las dimensiones de la variable independiente afectan en la variable dependiente.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 307 miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, siendo 245 de personal bajo el régimen laboral CAS (Contratos Administrativos de Servicios) y 64 personas del régimen laboral del Decreto Legislativo 278.

3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se usa la fórmula estadística de poblaciones finitas.

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

Donde:

n Representa el tamaño de la muestra.

p y q Representan la probabilidad de la población de estar (p) o no (q) incluidas en la muestra. Cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal, definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$

N El total de la población.

ε Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina se ha tomado 0.05

Reemplazando:

$$n = 171$$

La muestra está representada por 171 miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica es la encuesta y así mismo se utilizó como instrumento al cuestionario.

El cuestionario mide las variables de estudio, en cada una de sus dimensiones. Se utilizó la escala de Likert para el instrumento.

Validación del instrumento

La validez del Cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la varianza de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,821
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	470,327
	gl	66
	Sig.	,000

Confiabilidad del instrumento

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma, en tal sentido, el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.879, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	12

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software empleado es el Statical Package for the Social Sciences – SPSS versión N° 24. Los resultados son presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	66	38,6
Válidos Femenino	105	61,4
Total	171	100,0

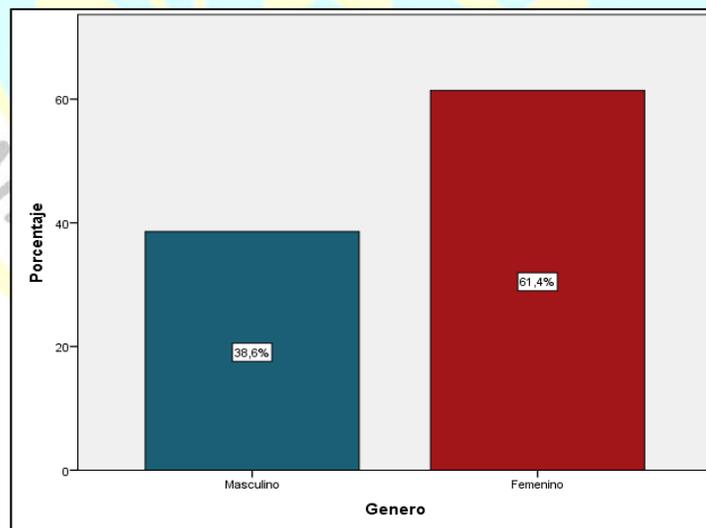


Figura 1. Género de los miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Se observa en la Tabla 1 que el 38,6% de los encuestados son del género masculino y el 61,4% son del género femenino.

Tabla 2

*Edad de los miembros del personal administrativo de la
Municipalidad Provincial de Huaura*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	27	15,8
Entre 25 años a 31 años	29	17,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	52	30,4
Más de 45 años	63	36,8
Total	171	100,0

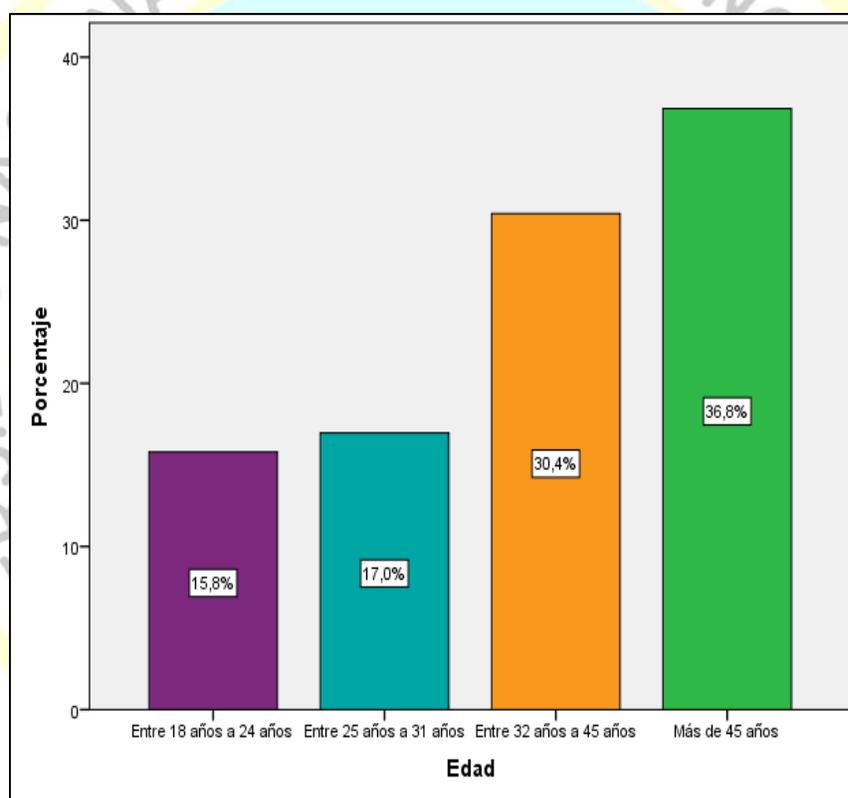


Figura 2. Edad de los miembros del personal administrativo de la
Municipalidad Provincial de Huaura.

Se observa en la Tabla 2 que el 15,8% de los encuestados tienen entre 18 años a 24 años, el 17,0% muestran una edad entre 25 años a 31 años, el 30,4% tienen entre 32 años a 45 años y más de 45 años tiene el 36,8%.

Tabla 3

Grado de instrucción de los miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	35	20,5
Título profesional	94	55,0
Válidos Grado de Magister o Maestro	19	11,1
Otros	23	13,5
Total	171	100,0

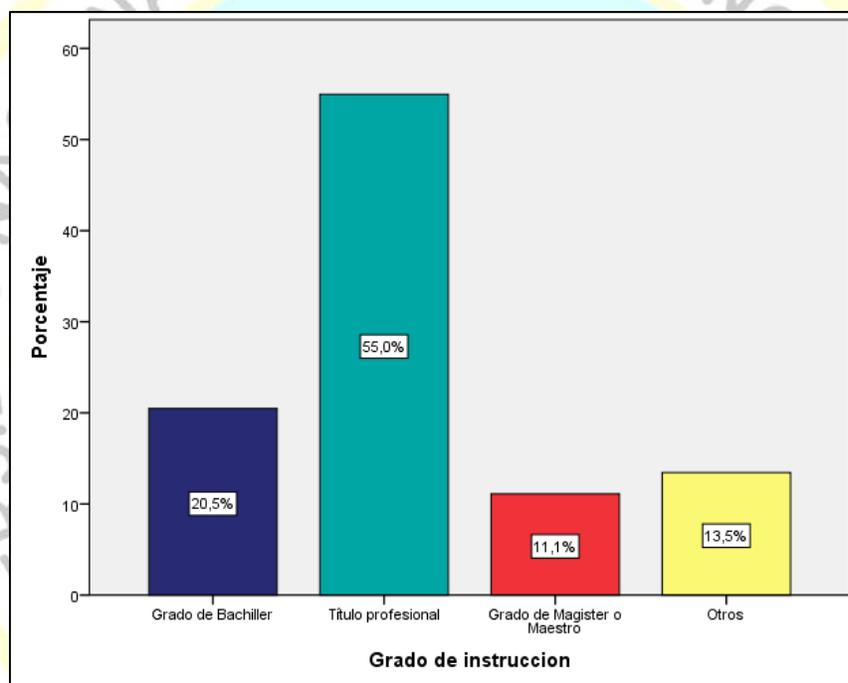


Figura 3. Grado de instrucción de los miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Se observa en la Tabla 3 que el 20,5% tienen grado de bachiller, el 55,0% están con título profesional, el 11,1% tienen el grado de magister o maestro y el 13,5% tienen otro tipo de estudios.

B. Análisis estadístico de la variable “Habilidades gerenciales”

Tabla 4

Habilidades conceptuales

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc
1. ¿Tu jefe piensa analíticamente cada escenario antes de tomar una decisión?	38	22,2%	63	36,8%	5	2,9%	10	5,8%	55	32,2%
2. ¿Tu jefe obtiene soluciones integrales para los problemas que surgen en su entorno laboral?	43	25,1%	9	5,3%	11	6,4%	11	6,4%	97	56,7%

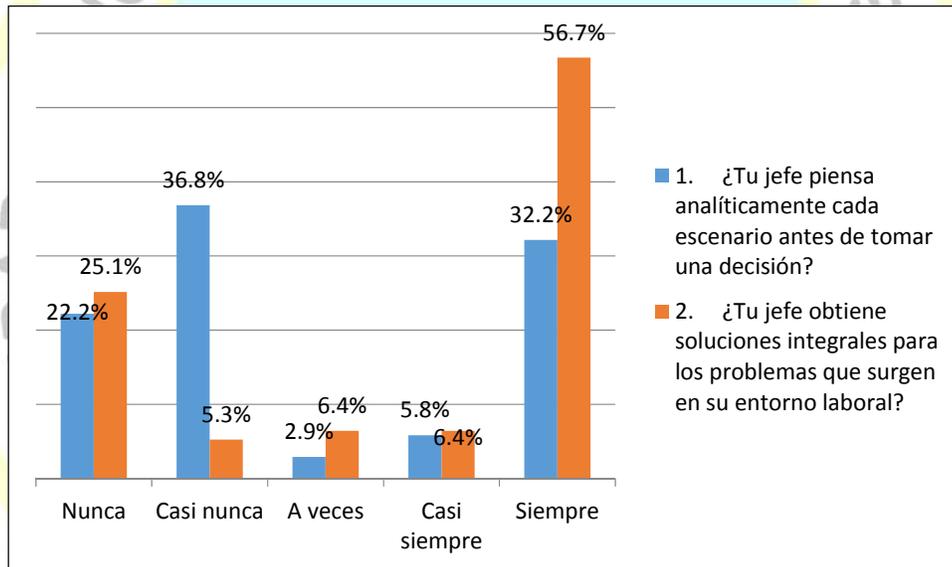


Figura 4. Habilidades conceptuales.

Se observa en la Tabla 4 que dentro de las habilidades conceptuales el 59% manifestó que su jefe no piensa analíticamente cada escenario antes de tomar una decisión y en el caso del 30,4% mencionó que el jefe no obtiene soluciones integrales para los problemas que surgen en su entorno laboral.

Tabla 5
Habilidades humanas

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc
3. ¿Tu jefe sabe trabajar eficientemente en colaboración con su equipo de trabajo?	43	25,1%	16	9,4%	20	11,7%	40	23,4%	52	30,4%
4. ¿Tu jefe demuestra tener la habilidad de manejar la inteligencia emocional?	58	33,9%	20	11,7%	18	10,5%	22	12,9%	53	31,0%

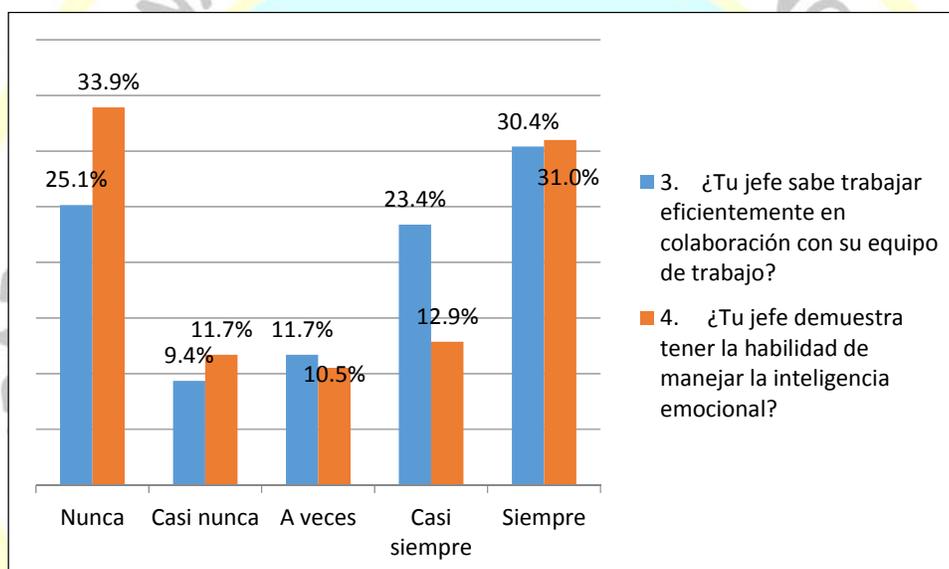


Figura 5. Habilidades humanas.

Se observa en la Tabla 5 que en las habilidades humanas el 34,5% de los encuestados manifestaron que su jefe no sabe trabajar eficientemente en colaboración con su equipo de trabajo, asimismo el 45,6% manifestó que el jefe no demuestra tener la habilidad de manejar la inteligencia emocional.

Tabla 6

Habilidades técnicas

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc
5. ¿Tu jefe aplica sus conocimientos técnicos para desarrollar sus funciones?	48	28,1%	57	33,3%	11	6,4%	6	3,5%	49	28,7%
6. ¿Tu jefe lidera con destreza?	58	33,9%	23	13,5%	9	5,3%	3	1,8%	78	45,6%

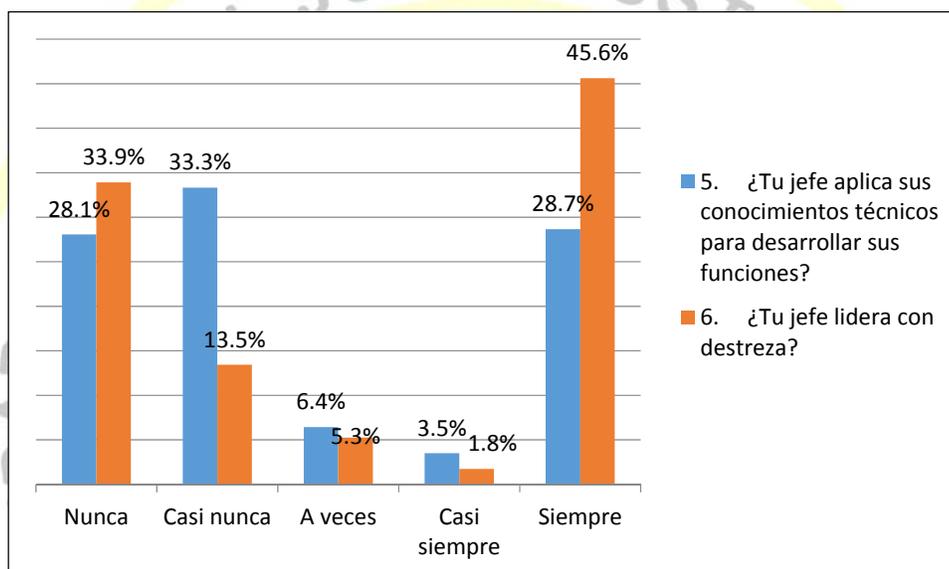


Figura 6. Habilidades técnicas.

Se observa en la Tabla 6 que en los aspectos de las habilidades técnicas el 61,4% de los encuestados manifestaron que el jefe no aplica sus conocimientos técnicos para desarrollar sus funciones, asimismo el 47,4% determinó que el jefe no lidera con destreza.

C. Análisis estadístico de la variable “Trabajo en equipo”

Tabla 7
Nivel de contexto organizacional

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc
7. ¿Reconoces cuál es su misión central por la que trabajas dentro de la municipalidad?	35	20,5%	68	39,8%	3	1,8%	6	3,5%	59	34,5%
8. ¿Te adaptas fácilmente al proceso de trabajo que realizan en la municipalidad?	40	23,4%	5	2,9%	9	5,3%	8	4,7%	109	63,7%
9. ¿La municipalidad practica una eficiente gestión de personal?	42	24,6%	0	0,0%	15	8,8%	14	8,2%	100	58,5%

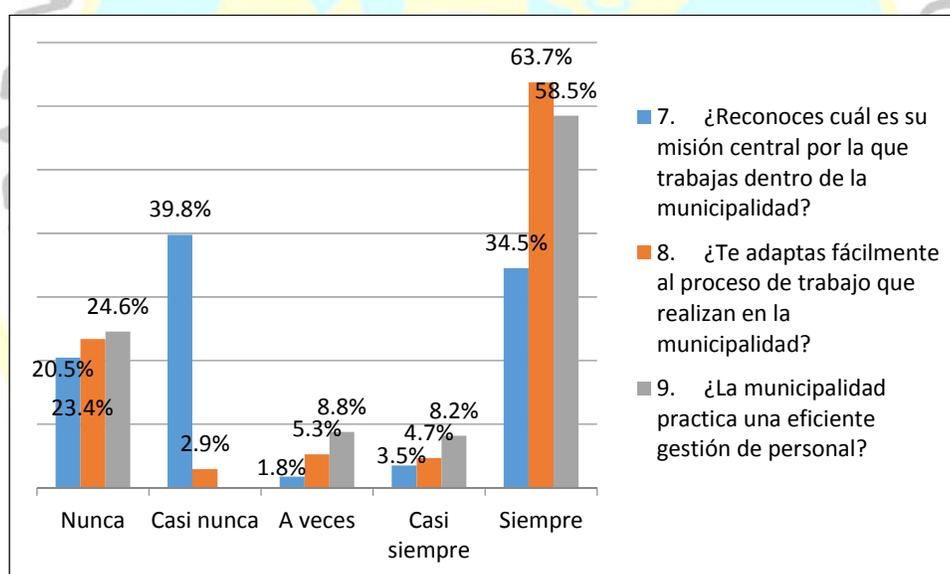


Figura 7. Nivel de contexto organizacional.

Se observa en la Tabla 7 que dentro del nivel de contexto organizacional el 60,3% determinó que no reconocen cuál es su misión central por la que trabajan dentro de la municipalidad, el 26,3% detectó que no se adaptan fácilmente al proceso de trabajo que realizan en la municipalidad. El 24,6% manifestó que la municipalidad no practica una eficiente gestión de personal.

Tabla 8

Nivel interno propio

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc	Fr.	Porc
10. ¿Tus compañeros de trabajo adoptan un comportamiento adecuado de trabajo?	48	28,1%	57	33,3%	11	6,4%	6	3,5%	49	28,7%
11. ¿Cada trabajador cumple eficientemente cada rol que desempeña en la municipalidad?	58	33,9%	23	13,5%	9	5,3%	3	1,8%	78	45,6%
12. ¿Tu equipo de trabajo cuenta con un adecuado número de integrantes para cumplir con sus objetivos?	43	25,1%	29	17,0%	13	7,6%	11	6,4%	75	43,9%

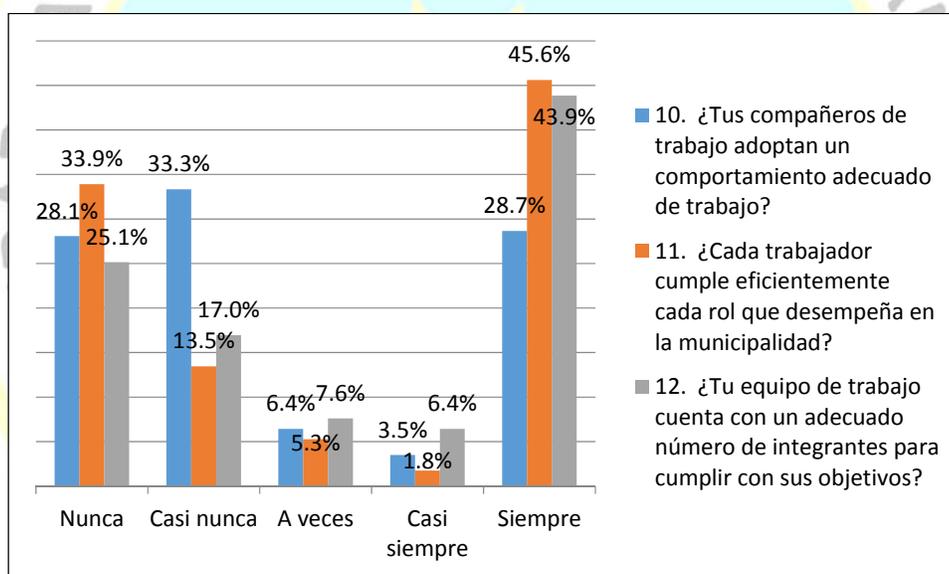


Figura 8. Nivel interno propio.

Se observa en la Tabla 8 que en el nivel interno propio el 61,4% manifestó que sus compañeros de trabajo no adoptan un comportamiento adecuado de trabajo, en el caso del 47,4% mencionó que cada trabajador no cumple eficientemente cada rol que desempeña en la municipalidad. Finalmente, el 42,1% mencionó que su equipo de trabajo no cuenta con un adecuado número de integrantes para cumplir con sus objetivos.

D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (para muestras mayores de 50) para determinar la normalidad de los datos recolectados. En la tabla 9 se observa que con un (p -valor < 0.05) las dos variables de investigación tienen distribución no normal motivo por el cual se optó por utilizar el análisis correlacional de Rho Spearman.

Tabla 9
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES GERENCIALES	,090	171	,002
DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES	,168	171	,000
DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS	,200	171	,000
DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS	,149	171	,000
TRABAJO EN EQUIPO	,156	171	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: Las habilidades gerenciales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Ha: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Tabla 10
Correlación de Rho Spearman entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo

		Habilidades gerenciales	Trabajo en equipo
Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,909**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	171	171
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,909**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	171	171

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

Se observa en la Tabla 10 que con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,909 < 0,05$; $r = 0,909$), por lo que se concluye que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Hipótesis Específica 1

Ho: Las habilidades conceptuales no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Ha: Las habilidades conceptuales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Tabla 11

Correlación de Rho Spearman entre las habilidades conceptuales y el trabajo en equipo

		Habilidades conceptuales	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,792**
		N	,000
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	171
		Sig. (bilateral)	171
		N	,792**
		,000	1,000

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

Se observa en la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,792$), por lo que se concluye que las habilidades conceptuales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Hipótesis Específica 2

Ho: Las habilidades humanas no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Ha: Las habilidades humanas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Tabla 12

Correlación de Rho Spearman entre las habilidades humanas y el trabajo en equipo

		Habilidades humanas	Trabajo en equipo
Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,412**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	171	171
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,412**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	171	171

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

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,412$), por lo que se concluye que las habilidades humanas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Hipótesis Específica 3

Ho: Las habilidades técnicas no influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Ha: Las habilidades técnicas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

Tabla 13

Correlación de Rho Spearman entre las habilidades técnicas y el trabajo en equipo

		Habilidades técnicas	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Habilidades técnicas		
	Coefficiente de correlación	1,000	,851**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Trabajo en equipo	N	171	171
	Coefficiente de correlación	,851**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	171	171

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

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,851 > 0,05$; $r = 0,851$), por lo que se concluye que las habilidades técnicas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultado

En cuanto a la Hipótesis General, las habilidades gerenciales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman =.909, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, (Díaz & Delgado, 2014) en su tesis titulada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde el socio formación”, concluyó que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio.

En cuanto a la Hipótesis específica 1: las habilidades conceptuales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. Que con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($p =0,000 < 0,05$; $r = 0,792$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, (Aguila, Cetina, & Ortega, 2010) en el artículo, “Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, un enfoque relacional para el estudio del liderazgo”, encontrado en la revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1, concluyó que las habilidades directivas que mejor predicen el que los subordinados consideren a sus jefes como los adecuados para el puesto, así como con un buen desempeño, son las de relaciones humanas.

En cuanto a la Hipótesis específica 2: Las habilidades humanas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad

Provincial de Huaura, 2017, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman $\rho=0,412$, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, (Ferrer & Clemenza, 2006) en el artículo titulado, “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva”, concluyó que los atributos de los gerentes triunfantes no pueden considerarse como universales, puesto que muchos pueden aplicarse o no, de acuerdo a determinadas situaciones específicas. También establecen que la mezcla adecuada de habilidades cambia cuando el sujeto progresa en la empresa. Los puestos menores a la gerencia necesitarán de más capacidades técnicas que en los puestos medios y altos; así, la exigencia de habilidades conceptuales cambia en proporción al cargo en la escala de la organización. Es decir, su exigencia de conocimiento teórico o conceptual crecerá en la forma en que se evolucione en el escalafón jerárquico. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional.

En cuanto a la Hipótesis específica 3: Las habilidades técnicas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017, según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman $\rho=0,851$, con un $p=0.000$, con el cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, (Álvarez, 2014) en su tesis “Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas”, concluye que todas las competencias son importantes para la realización de funciones; así como para formar un perfil basado en competencias generales, con el cual logró que las funciones que desarrollan los puestos medios sean óptimas en el día a día.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,792$), por lo que se concluye que las habilidades conceptuales influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. Es decir que a medida que el gerente demuestre poca habilidad para pensar bajo cualquier circunstancia y escenario, se reflejará en el trabajo en equipo del personal administrativo, sin poder llegar a desarrollar eficientemente las funciones.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,412$), por lo que se concluye que las habilidades humanas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. Es decir que a medida que el gerente no desarrolle eficientemente sus habilidades para trabajar en equipo, se reflejará en el desempeño del personal administrativo, sin llegar a desarrollar eficientemente sus habilidades humanas.

Con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,851$), por lo que se concluye que las habilidades técnicas influyen significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. Es decir que a medida que el gerente demuestre la falta de habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos en los momentos que se requiere por diferentes motivos, se reflejará en el trabajo en equipo del personal administrativo, sin lograr eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Por lo tanto:

Con el estudio se determinó que existe una correlación fuerte y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,909$), por lo que se concluye que las habilidades gerenciales influyen

significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017.

6.2 Recomendaciones

Capacitar constantemente a los gerentes con la finalidad de poder desarrollar sus habilidades para pensar bajo cualquier circunstancia y escenario y a su vez saber administrar sus recursos humanos logrando que trabajen eficientemente en equipo el personal administrativo.

Capacitar constantemente a los gerentes con la finalidad de poder desarrollar sus habilidades eficientemente, para trabajar en equipo, esto ayuda a producir un trabajo de mejor calidad, puesto que incrementará la productividad del personal administrativo.

Capacitar constantemente a los gerentes con la finalidad de poder desarrollar sus habilidades para aplicar sus conocimientos técnicos en los momentos que se requiere por diferentes motivos y a su vez saber administrar sus recursos humanos logrando que trabajen eficientemente en equipo el personal administrativo.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Aguilar, C., Cetina, T., & Ortega, I. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Revista Psicoperspectivas*, 9(1).
- Álvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Gonzales, C., & Valenzuela, D. (2012). *Manual de gestión empresarial*. Perú: Magigraf.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Wehrlich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administración del potencial humano* (2 ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa Wiley.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8 ed.). México: Pearson.

7.2 Fuentes electrónicas

Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf

Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1). Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.udenar.edu.co/tendencias/contenidos/Vol7.1/JulianaFerrer.pdf>

Reza, H. (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales*. Tesis, Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11833/Hector%20Alonso%20Reza%20Tapia.pdf?sequence=1>

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Tesis, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20OLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>



ANEXOS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las Habilidades gerenciales y el Trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaura. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

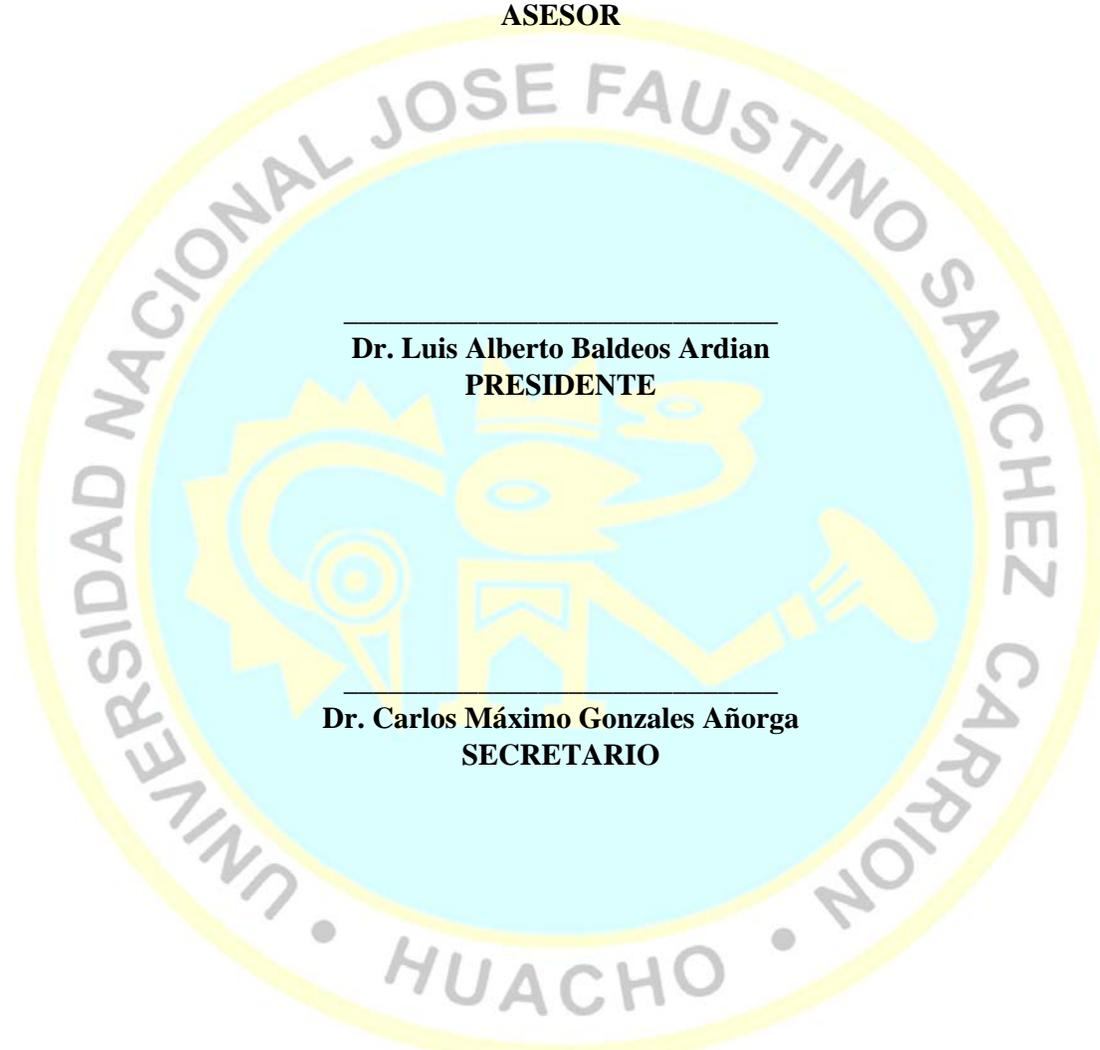
Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
HABILIDADES GERENCIALES					
DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES					
1. ¿Tu jefe piensa analíticamente cada escenario antes de tomar una decisión?					
2. ¿Tu jefe obtiene soluciones integrales para los problemas que surgen en su entorno laboral?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS					
3. ¿Tu jefe sabe trabajar eficientemente en colaboración con su equipo de trabajo?					
4. ¿Tu jefe demuestra tener la habilidad de manejar la inteligencia emocional?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS					
5. ¿Tu jefe aplica sus conocimientos técnicos para desarrollar sus funciones?					
6. ¿Tu jefe lidera con destreza?					
TRABAJO EN EQUIPO					
DIMENSIÓN: NIVEL DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL					
7. ¿Reconoces cuál es su misión central por la que trabajas dentro de la municipalidad?					
8. ¿Te adaptas fácilmente al proceso de trabajo que realizan en la municipalidad?					
9. ¿La municipalidad practica una eficiente gestión de personal?					
DIMENSIÓN: NIVEL INTERNO PROPIO					
10. ¿Tus compañeros de trabajo adoptan un comportamiento adecuado de trabajo?					
11. ¿Cada trabajador cumple eficientemente cada rol que desempeña en la municipalidad?					
12. ¿Tu equipo de trabajo cuenta con un adecuado número de integrantes para cumplir con sus objetivos?					

Dra. Flor de María Garivay Torres
ASESOR



Dr. Luis Alberto Baldeos Ardian
PRESIDENTE

Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga
SECRETARIO

Dr. Felix Gil Caro Soto
VOCAL