

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**



**HABILIDADES GERENCIALES Y LIDERAZGO DE LOS
TRABAJADORES DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CÁTAC,
2019**

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

Autor:

Bach. Jhon Franklin Gabriel Rojas

Asesor:

Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís

HUARAZ, PERÚ, 2021

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____ D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico Trabajo de Investigación

Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014)

3. Para optar el Título Profesional de:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela o Carrera: _____

7. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

8. Referencia bibliográfica: _____

9. Tipo de acceso al Documento:

Acceso público* al contenido completo. Acceso

restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia Creative Commons, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

12. Para ser verificado por la Dirección del Repositorio Institucional

Fecha de Acto de sustentación:

Huaraz,

Firma:

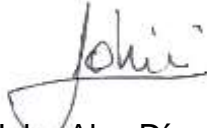


Viryllas Wilium Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Miembros del Jurado



Dr. John Alex Díaz Ledesma
Presidente

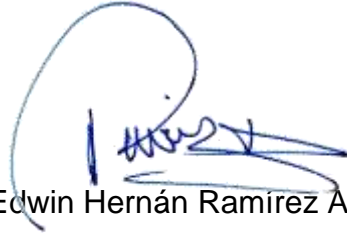


Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia
Secretario



Lic. Demetrio Edilberto Romero Tapia
Vocal

Asesor

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'E' followed by the name 'Edwin' and a horizontal line.

Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís

Agradecimiento

A Dios, por otorgar salud y fortaleza a mi familia para afrontar las dificultades que se presentan; además de involucrar a personas maravillosas en mi camino.

A mis queridos padres, por su amor y apoyo constante; además ser los mentores de mi formación y ser una constante inspiración hacia propósitos sanos; a mis hermanos que, pese a las dificultades, mantienen su unidad, apuntando siempre a ser los mejores hijos, hermanos, profesionales y ciudadanos.

A mi asesor, el Doctor. Edwin Hernán Ramírez Asís, por su paciencia, apoyo constante y su valiosa contribución, antes, durante y después de la ejecución de la tesis proyecto; gracias por su amistad y contribución profesional.

A la facultad de Administración y turismo y especialmente a mi querida escuela profesional de Administración; a mis queridos profesores y compañeros de aula, por los valiosos conocimientos, experiencias y sinceras amistades, muchas gracias.

A los directivos y trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, por acoger mis experiencias y encaminar mi desenvolvimiento profesional durante el tiempo de labor ejercida en la institución comunal; muchas gracias por su valiosa amistad y contribución en la investigación.

Dedicatoria

A mis queridos y amados padres, por su apoyo incondicional, paciencia y amor; por su preocupada y denodada labor como instructores y formadores de hogar; a ellos por el inmenso esfuerzo, por inspirarnos y transmitirnos a nosotros sus hijos siempre a cultivar los valores; además de su enorme sacrificio en favor de la familia.

Índice

RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. HIPÓTESIS	7
2.1. Hipótesis General	7
2.2. Hipótesis Específicas.....	7
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1. Antecedentes de la Investigación	8
3.2. Bases teóricas	20
3.3. Definición de términos	40
3.4. Definición de Variables	45
3.5. Operacionalización de Variables	46
4. MATERIALES Y MÉTODOS	47
4.1. Tipo de Estudio.....	47
4.2. Diseño de investigación	47
4.3. Población y muestra	48
4.4. Unidad de Análisis	49
4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos	50
4.5.1. Técnicas	50
4.5.2. Instrumentos de recolección de datos	50
4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos.....	51
5. RESULTADOS	52
6. DISCUSIÓN.....	67
7. CONCLUSIONES	74
8. RECOMENDACIONES.....	76
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

Índice de Tablas

Tabla 1: Su interés por aprender y capacitarse para desempeñar mejor sus funciones, es constante	52
Tabla 2: Las recomendaciones propuestas a los directivos, es aceptada y entendida oportunamente	53
Tabla 3: Motiva constantemente a sus compañeros a realizar un trabajo eficiente en favor de la Institución Comunal	53
Tabla 4: La comunicación que imparte hacia sus compañeros de trabajo se realiza con el mayor de los respetos	54
Tabla 5: Ayuda a fomenta el trabajo en equipo en favor del logro de objetivos de la Institución Comunal.	54
Tabla 6: Demuestra siempre capacidad para identificar y resolver los problemas en la Institución Comunal.	55
Tabla 7: Las decisiones laborales que suele tomar son las más acertadas y favorecen al logro de objetivos de la Institución	56
Tabla 8: Los trabajadores fomentan la disciplina y cumplen las normas internas de la Institución Comunal	56
Tabla 9: Los trabajadores cumplen con las tareas dentro de los plazos establecidos por la Institución Comunal	57
Tabla 10: Los trabajadores se caracterizan por lograr los objetivos específicos asignados por la Institución Comunal	58
Tabla 11: Tabla de contingencia de las Habilidades Gerenciales y Liderazgo	59
Tabla 12: Correlación de las Habilidades Gerenciales y el Liderazgo	60
Tabla 13: Tabla de contingencia de las Aptitudes técnicas y el Liderazgo	61
Tabla 14: Correlación de las Aptitudes técnicas y el Liderazgo	62
Tabla 15: Tabla de contingencia de las habilidades humanas y el Liderazgo .	63
Tabla 16: Correlación de las Habilidades humanas y el Liderazgo	64

Tabla 17: Tabla de contingencia de las Destrezas conceptuales y el Liderazgo	65
Tabla 18: Correlación de las Destrezas conceptuales y el Liderazgo	66
Tabla 19: Habilidades gerenciales	84
Tabla 20: Liderazgo	84
Tabla 21: Habilidades gerenciales y Liderazgo	84
Tabla 22 Emplea las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones delegadas por la institución comunal	89
Tabla 23: Los trabajadores son conscientes del nivel de responsabilidad que demanda sus funciones	89
Tabla 24: Los trabajadores responden de manera eficiente al momento de cumplir sus funciones	90
Tabla 25: Los conflictos se hacen fáciles de resolver cuando están en manos de los trabajadores	90
Tabla 26: Las actividades desarrolladas dentro de su área de trabajo, son planificadas con anticipación.....	91
Tabla 27: Los trabajadores se sienten empoderados(as) para asumir roles de liderazgo en la Institución Comunal	91
Tabla 28: Los trabajadores impulsan de manera asertiva el cumplimiento de las metas Institucionales	92
Tabla 29: Los trabajadores gozan de la plena confianza de la Directiva Comunal	92
Tabla 30: Los trabajadores aceptan que la Directiva Comunal realice seguimientos a las funciones que desempeñan	93

Índice de Figuras

Figura 1: Nivel de Habilidades gerenciales	26
Figura 2: Habilidades y niveles administrativos.....	29

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito principal, analizar la relación que se da entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. La investigación fue de tipo Descriptivo-Correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La población en estudio estuvo conformada por un $N = 36$ trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac, 2019; por otro lado, se empleó una muestra censal de $n = 36$ trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac. Además, se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento de colección de datos propuesto. El cuestionario constó de 19 premisas orientadas de acuerdo a las variables de estudio y adecuadas bajo la escala de Likert. El cuestionario fue dirigido a los trabajadores consignados en la muestra y directivos de la Institución comunal. Resultados: los resultados evidenciaron que el nivel de significancia obtenido Sig. (bilateral) fue de $0.000 < 0.05$; con un coeficiente de correlación de 0.689. Así mismo, los resultados proporcionan evidencia estadística suficiente para afirmar que, existe una buena relación entre las variables en estudio. Conclusiones: Existe relación significativa buena y positiva entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019.

Palabras Claves: Habilidades gerenciales, Liderazgo

Abstract

The present investigation had as its main purpose, analyze the relationship between managerial skills and leadership of the workers of the Comunidad Campesina of C tatac, 2019. The research was Descriptive-Correlational, with a non-experimental and cross-sectional design. The study population consisted of $N = 36$ workers from the Comunidad campesina of C tatac, 2019. In addition, a census sample of $n = 36$ workers from the Comunidad Campesina of C tatac, 2019. Also, the reliability analysis of the proposed data collection instrument was carried out. The questionnaire consisted of 19 premises oriented according to the study variables and conditioned under the Likert scale. The questionnaire was addressed to the workers consigned in the sample and community leaders. Results: The results showed that the level of significance obtained Sig. (bilateral) was $0.000 < 0.05$; with a correlation coefficient of 0.689; also, the results provide sufficient statistical evidence to affirm that there is a good relationship between the variables under study. Conclusions: The research concluded that there is a significant, good and positive relationship between the managerial skills and leadership of workers of the Comunidad Campesina of C tatac, 2019.

Keywords: Management Skills, Leadership

1. INTRODUCCIÓN

La versatilidad con la que se mueve el mundo empresarial y de negocios requiere brindarle mayor énfasis en potenciar las habilidades de su fuerza laboral, sobre todo de sus principales elementos, con la finalidad de que estos hagan sinergia en los demás miembros de la organización. El hecho de potenciar las habilidades gerenciales en los principales integrantes de las organizaciones es un criterio el cual muchas empresas carecen, porque refieren que generan “gastos”, los cuales son contraproducentes para algunos empresarios; “grave error”, que en adelante puede exponer a las empresas a ser asechadas por sus principales competidores; el hecho de apostar por el reforzamiento de las habilidades de sus principales integrantes es hoy la clave del éxito empresarial, estas habilidades posibilitan liderar exitosamente el rumbo de las “nuevas organizaciones”; por tal razón, el directivo, gerente, jefe, administrador, encargado, auxiliar, asistente, etc., debe estar en una posición expectante a los acontecimientos y tendencias actuales sobre el ámbito donde se desenvuelve. La intención de ser mejores cada día y fortalecer las habilidades de los elementos de la organización convirtiéndolas en líderes, es el anhelo de muchas empresas no solo a nivel internacional, sino local. Es importante que toda organización asuma el rol de potenciar las habilidades gerenciales de sus miembros; dado que, mediante el liderazgo se conviertan en el motor y pieza fundamental del éxito organizacional.

Por su parte, la Comunidad Campesina de Cátac, desde su creación anhela ser una de las Comunidades líderes a nivel de la región y el país; hoy

alrededor de 900 socios entre activos y exonerados esperan dóciles aún estos anhelos, persiguiendo ese propósito ha generado unidades de negocio al servicio de la población local, Provincial, Regional y Nacional, como: La venta de combustible, servicio de transporte en general, la venta de agrados para la construcción, venta de animales vacuno y ovino, entre otros, venta de madera, entre otros. Actualmente está considerada como una de las Comunidades más solidadas organizacionalmente y una de las más grandes de nuestro País. Su ubicación se encuentra a 164 km de la carretera Huaraz-Pativilca, en el barrio de Llacshahuanca, Distrito de Cátac, Provincia de Recuay, Departamento de Áncash.

Dentro de los diversos problemas que aqueja a la Comunidad Campesina de Cátac, se visiblemente una sumida ausencia en las habilidades gerenciales de sus principales elementos, no solo en la parte dirigencial, también en los trabajadores de la institución. Es evidente la ausencia de las aptitudes técnicas de un gran número de trabajadores; cabe resaltar que la gran mayoría del personal que trabaja en la Comunidad Campesina de Cátac, tiene algún grado de parentesco o es Comunero afiliado; por tal razón, ellos según su estatuto son los únicos llamados a ocupar los puestos de cada una de las áreas y unidades productivas de la institución. La escasa importancia al conocimiento especializado y la misma inducción o capacitación que se le debe brindar a cada colaborador, al momento y durante el cumplimiento de funciones; así como, el perfil profesional que debe poseer cada aspirante o concursante, en muchos casos no es tomado muy en cuenta por los miembros de la comisión, debido a la baja demanda de postulantes para

determinados puestos de trabajo; para el caso de los directivos, estos son elegidos por votación expresa mayoritaria y cuya exclusión del proceso recae netamente por sanciones o acciones infractoras de los candidatos a sus normas internas; así mismo, se evidencia que los trabajadores carecen de inducción y capacitación los cuales son de vital importancia, ya que permiten conocer detalladamente las competencias de cada puesto de trabajo y el afianzar el adecuado funcionamiento de las áreas de trabajo; además de la especialización para asumir determinados cargos en la institución comunal; por lo que es “común”, el periodo de tres o cuatro meses de estancamiento de la gestión comunal, producto del desconocimiento de funciones, retrasos en ejecución de sus labores, entre otros. Evidentemente estos aspectos son generados por falta de habilidades los cuales permitan liderar y conducir la organización de manera óptima. Además, se observa un deficiente dominio de las habilidades humanas en la institución, por la escasa motivación en los diferentes niveles dentro de la organización como: el tema de reconocimiento al personal, pago justo por compensación laboral, incentivos, etc., que más de las veces carecen de su cumplimiento; la comunicación interpersonal por su parte, es poco frecuente, debido a la lejanía de las algunas áreas y/o unidades productivas, así como, la escasa intención de fomentar relaciones interpersonales entre los trabajadores, los mismos que debe propiciarse a partir de actividades encabezadas por los líderes de la organización; por otro lado, no se cuenta con un procedimiento para el manejo de los conflictos, más de las veces los problemas son magnificados y abordados de manera poco adecuada, creando situaciones adversas, tanto entre trabajadores, comuneros y stakeholder; se evidencia

por otra parte, la inexistencia de un trabajo articulado y coordinado entre la dirigencia y los trabajador de la Comunidad, por lo cual, el trabajo en equipo queda relegado.

Respecto a las destrezas conceptuales, se observa que la capacidad de análisis en la parte dirigenal es consensuada y suelen tomar opiniones del entorno laboral o conocedores del asunto, para dar soluciones; por su parte, la planificación de tareas en el caso de los trabajadores suele estar supeditada a las asignaciones conferidas dentro del contrato de trabajo, y no de un manual y reglamento de organización y funciones, los cuales carecen en la institución; además, se evidencia que se omite el uso del plan estratégico institucional, debido a la falta de conocimiento y orientación para su posterior ejecución.

Sin bien las habilidades gerenciales son necesarias en toda organización para orientar las competencias de los directivos, gerentes, administradores, jefes, trabajadores entre otros, a modo de alcanzar los objetivos establecidos, el liderazgo ejercido de manera adecuada permite vincular las habilidades tanto de los dirigentes y trabajadores para encaminar propósitos comunes en favor de la organización; este liderazgo que es poco frecuente o se da de manera intermitente, limita en algunos casos el crecimiento organizacional y somete a la institución a cifras negativas al final de cada ejercicio económico. Por otro lado, la tolerancia a la disciplina y al horario de ingreso al trabajo, es casi frecuente, evidenciando la ausencia de la capacidad de mando. En general se observa que la delegación de autoridad sobre las funciones es poco frecuente en los directivos y exiguo en los

trabajadores, debido a la ausencia de confianza, un bajo compromiso e insuficiente responsabilidad producto de los mismos cuestionamientos sobre las decisiones asumidas. También se aprecia que la fuerza laboral cumple parcialmente las funciones encomendadas dentro del contrato de trabajo, por lo cual la directiva, así como el órgano de control interno y fiscal encargado, suelen realizar el control de actividades de manera esporádica y poco efectiva, dejando desprovista la eficiencia en los trabajos de cada una de las áreas funcionales y unidades productivas; por otra parte, el cumplimiento de objetivos es casi ambiguo, ya que como se mencionó líneas arriba, en la actual gestión el uso de herramientas de gestión como el plan estratégico institucional, el mismo que permite encaminar los anhelos de la institución, es empleada de manera escasa o nula, lo cual repercute enormemente con lo antes señalado y en el cumplimiento de objetivos organizaciones.

La escasa presencia de las habilidades gerenciales en los trabajadores, recae en la ausencia del liderazgo; además de aislar el desarrollando y fortalecimiento de las habilidades de sus integrantes, no solo de parte dirigencial, sino de los mismos trabajadores. Por consiguiente, es importante generar un aprendizaje que favorezca el crecimiento del talento humano, así como el aprendizaje de herramientas y técnicas que permitan manejar de manera eficiente de los recursos institucionales, todo ello de acuerdo a un adecuado trabajo en equipo, donde se evite los beneficios personales y se superponga los beneficios organizaciones.

Tomando en cuenta, lo identificado y ante la situación incierta de los trabajadores y los posibles problemas internos respecto a la escasa productividad demostrada no solo en periodos pasados, producto de la evidente carencia de habilidades gerenciales de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, el cual puede ser contrarrestado por el liderazgo de sus miembros, la misma que repercute en una gestión eficaz. Para ello se planteó el problema general de investigación que fue ¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019? y como los problemas específicos se plantearon (i) ¿Cómo se relaciona las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019?; (ii) ¿Cómo se relaciona las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019?; (iii) ¿Cómo se relaciona las habilidades conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019?

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

- Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

2.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación directa y significativa entre las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.
- Existe una relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, en el año 2019.
- Existe una relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A NIVEL INTERNACIONAL

Mejía, C. et al. (2018). *“Perfil gerencial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, 2018”*. Miami Florida: I Congreso Internacional Multidisciplinario de Educación Superior.

Plantearon como objetivo, realizar un análisis prospectivo que facilita la construcción y desarrollo de las habilidades gerenciales a través de un modelo que refleja un perfil por competencias gerenciales para los gerentes de los sectores productivos de la provincia de Tungurahua en el contexto de la mejora continua y establecimiento de modelos de calidad. Metodología: La investigación tiene un enfoque cualitativo, descriptivo; a recopilación de información se realizó mediante una encuesta a los directivos de las distintas empresas en cada uno de los sectores productivos. Población: Se utilizó a 372 profesionales como muestra de estudio. Resultados: Las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las empresas son 1) el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión administrativa; 2) el liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional; y 3) la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas con relación a su competencia en el mercado. Conclusiones: una de las habilidades gerenciales que aplican los sectores productivos, a través

de la identificación del factor principal en los diferentes sectores es la “motivación a los empleados”. El manejo del estrés es una de las principales habilidades aplicadas en los diferentes sectores productivos, así como la innovación y la creatividad, la solución analítica y creativa de problemas que se encuentra presente como primordial en todos los sectores.

García, J.; Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). “Estudio de Habilidades Directivas en el Desempeño de un Corporativo Aduanal”. Colombia: Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia.

Plantearon como objetivo, identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal. Metodología: El material y métodos utilizados para ello fueron el enfoque cuantitativo, la investigación descriptiva, el test de MOSS, el cuestionario de personalidad situacional (CPS) y la evaluación de desempeño. La población estuvo conformada por nueve gerentes de operaciones de las diferentes sucursales pertenecientes al corporativo aduanal en México. El análisis de la información se realizó con base en estadística descriptiva utilizando software IBM SPSS Statistic versión 20. Asimismo, la acción de evaluar correspondió a los directivos a partir de los métodos de: observación, lista de cotejo, entrevistas con los colaboradores del gerente, evidencias presentadas por cada gerente (reportes, correos, quejas) a lo largo del periodo e incorporación de un coevaluador (director general y gerente de desarrollo humano).

Resultados: los resultados se presentaron habilidades significativas con puntuación baja: autoconcepto, habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas. Con respecto a la evaluación de desempeño, 67 % de los gerentes tuvo un desempeño regular y 33 % uno bueno. Conclusión: se constata que el conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar el óptimo desarrollo de dichas habilidades. La mayoría de los ejecutivos en esta empresa se mostraron más orientados hacia el manejo de rasgos intrínsecos, como el autocontrol y la capacidad para adaptarse, incrementando su habilidad en la conducción y manejo del grupo bajo su mando.

Naranjo, R. (2015). *“Habilidades Gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”*. Colombia: Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración.

Planteó como objetivo, caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión. Metodología: El tipo de estudio empleado fue el exploratorio-descriptivo. Para la realización de este trabajo se diseñó un instrumento de 18 preguntas, que fue aplicado a 786 líderes de las medianas empresas ubicadas en las regiones Pacífica, Caribe y Andina, que permitió identificar las características de los líderes, sus formas de conducta y comportamientos, entre otros. Resultados: hay una

estrecha relación en cada una de las regiones de acuerdo con el tipo de liderazgo, especialmente en el relacional. Este tipo de liderazgo tiene una gran importancia en el manejo de las empresas del siglo XXI, y considera que los líderes deben usar sus habilidades para mantener una excelente relación con sus grupos de interés, motivar a sus colaboradores a elaborar productos o prestar servicios de calidad y a hacer un uso adecuado de los recursos. Conclusiones: los líderes tienen claro lo que este concepto significa, poseen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

A NIVEL NACIONAL

Fuentes, M. y García, J. (2019). "*Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la Ciudad de Trujillo, 2018*". Trujillo: Universidad Privada Leonardo Da Vinci.

Plantearon como objetivo, analizar la relación de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018. Metodología: La investigación está enmarcada en un enfoque cuantitativo, dónde la pregunta planteada se responde a través de la encuesta. Los datos obtenidos fueron procesados en el SPSS 24, donde se usó el coeficiente del alfa de Cronbach para hallar una confiabilidad de 0,809% y 0,832% respectivamente. Población: la población estuvo

constituida por 792 colaboradores en el Hospital Belén según los datos proporcionados por el área de administración del Hospital Belén. Resultados el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.738 que corresponde a una correlación positiva alta (fuerte o considerable). El valor p encontrado fue de 0.006 que es menor que 0.05 por tanto se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alternativa (H_a): Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018. Conclusiones: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018; con un valor de p (0,006) con una correlación positiva alta (fuerte o considerable) con un coeficiente correlacional de 0,738.

Lagos, L. (2018). *“Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la Empresa agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018”*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Planteó como objetivo, establecer de qué manera las habilidades gerenciales influyen en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018. Métodos. Metodología: La investigación es de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. Población: fue 23 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.906). Resultados: Respecto a las “Habilidades gerenciales”, el 21,7% de los encuestados manifestaron

que el jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, el 34,8% mencionaron que el jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas, el 39,1% menciona que el jefe cuenta con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario. Así mismo, respecto a la “Toma de decisiones”, el 13% mencionó que jefe no tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, el 60,9% manifestó que el jefe no incentiva a su equipo de trabajo, el 47,8% de los encuestados manifestaron que el jefe no enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia, el 95,7% mencionaron que el jefe no evalúa el desempeño de su personal. Conclusión: Los análisis dan cuenta de la existencia de una correlación $r=-,612$ y nivel de significancia de $p = 0,002 < 0,05$, entre las variables habilidades gerenciales en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación negativa moderada.

Machaca, J. (2018). *“Efecto de las Habilidades Gerenciales en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de las Microempresas en la Ciudad de Ayacucho, 2018”*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Planteó como objetivo, analizar el efecto de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral de los trabajadores de las microempresas en la ciudad de Ayacucho, 2018. Metodología: La investigación se realiza dentro de un paradigma positivista, de enfoque cuantitativo, método

deductivo, del tipo de investigación pura, el nivel del estudio es explicativo; el diseño que se ha utilizado ha sido el del tipo no experimental, transversal causal; no experimental, transversal; previa a la aplicación del cuestionario, se efectuó el proceso de determinación de la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo valor obtenido fue significativo y confiable; además, el instrumento fue validado por tres profesionales expertos en la materia, el cuestionario se aplicó a un total de 144 trabajadores de las microempresas que fueron clasificadas según la actividad que realizan. El cuestionario fue elaborado mediante la técnica de la escala de Likert. Resultados: al realizar la prueba de Wilcoxon entre la variable habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los trabajadores, arrojó una significancia de 0,857 que es mayor a la asumida ($0,857 > 0,05$), ello implica que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, que precisa: Conclusiones: los trabajadores de las microempresas en la ciudad de Ayacucho, el ejercicio de las habilidades gerenciales aumenta la satisfacción laboral.

Prado, J. (2017). *“Habilidades gerenciales y liderazgo en la Unidad de Gestión Educativa Local La Mar – Ayacucho, 2017”*. Ayacucho: Universidad César Vallejo.

Planteó como objetivo, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en la Unidad de Gestión Educativa Local “La Mar” – Ayacucho, 2017. Metodología: El método corresponde al inductivo – deductivo. Es una investigación de tipo no experimental y

diseño descriptivo – correlacional. Población: La población estaba conformada por 30 informantes de la Unidad de Gestión Educativa Local “La Mar” – Ayacucho. La muestra fue de tipo censal e idéntica a la población. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos a dos cuestionarios validados por 05 expertos y cuya confiabilidad se determinó a través de la prueba de Alfa de Cronbach. Los datos se procesaron estadísticamente utilizando el software SPSS 22.0. Resultados: el 76,7% (23) trabajadores indican la que las habilidades de su gerente son de nivel medio. El 13,3% (4) trabajadores consideran que es de nivel bajo y el 10% (3) indican que es de nivel alto. También sobre el liderazgo expresan el 80% (24) trabajadores que es de nivel medio, el 16,7% (59) que es de nivel bajo y el 3,3% (1) trabajador señala que es de nivel alto. Conclusión: existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en la Unidad de Gestión Educativa Local “La Mar” – Ayacucho, 2017. La correlación es de nivel muy alto y significativo al 95%. Por tanto, es altamente probable que, al mejorar las habilidades gerenciales, incremente el nivel de liderazgo en la institución. El valor de $r= 0,913^{**}$ y $p= 0,001 < 0,050$.

A NIVEL LOCAL

Romero, C. (2018). *“Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015”*. Huaraz: Universidad César Vallejo.

Se planteó como objetivo, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Metodología: La investigación se ha elaborado bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental, del tipo correlacional. Población: estudio estuvo conformada por 157 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Como instrumentos de diagnóstico se utilizaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante un software estadístico denominado SPSS versión 21 en los casos de las variables de habilidades gerenciales y toma de decisiones. Resultados: se aprecia que sí existe relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones, hallándose un valor calculado donde $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.701; lo cual indica que la correlación es positiva intensa. Conclusiones: el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que, si hay correlación positiva intensa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015. Así mismo podemos observar que el valor de $Rho = 0.701$, significa que el coeficiente de correlación de Spearman es alto. Por lo tanto, cuando las habilidades gerenciales son buenas, la toma de decisiones será buena.

Palacios, R. (2017). *“Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público Huaraz, 2017”*. Huaraz: Universidad César Vallejo.

Planteó como objetivo, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz. Metodología: el estudio fue de tipo correlaciona, el diseño de investigación fue de tipo no experimental, de corte transversal. Población: Estuvo integrada por estudiantes, docentes y personal administrativo del ISEP “Huaraz”, obteniéndose una muestra estratificada de 65 estudiantes, 12 profesores y 03 administrativos. Para la recolección de datos se emplearon los instrumentos del cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario de gestión estratégica obteniéndose el coeficiente de “Alfa de Cronbach” de 0,963 y 0,974 respectivamente. Resultados: De los 80 actores educativos encuestados, el 53,75 %, es decir 43, indican que el nivel de las habilidades gerenciales es Regular; el 31,29 %, es decir 25, un nivel Alto y el 15,0 %, es decir 12, en un nivel Bajo. La conclusión principal fue se ha determinado la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión estratégica del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, estableciendo una relación muy significativa entre ambas variables, como se puede verificar en la tabla N° 3 que establece el grado de correlación a través de la prueba r de Pearson.

Fernández, C. (2011). *“Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores en la Vicerrectoría Administrativa de la UNASAM –*

Ancash". Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Se planteó como objetivo, identificar la influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores en la vicerrectoría administrativa de la UNASAM – Ancash. Metodología: se realizó un estudio Descriptivo - Correlacional – Transversal. Población: La población estuvo conformada por trabajadores nombrados de la vicerrectoría administrativa de la UNASAM - Ancash. La muestra estuvo constituida por 66 trabajadores. Para la recolección de datos se usó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario, luego fueron procesados, usando el paquete estadístico SPSS versión 15.0, además para contrastar la hipótesis se utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado. Resultados: La investigación demuestra que los trabajadores de la vicerrectoría administrativa de la UNASAM. Ancash, presentan el estilo de liderazgo coercitivo y benevolente en mayor grado, en tanto que el estilo de liderazgo consultivo y participativo muestran en menor grado. Por lo tanto, los estilos de liderazgo que se aplican a los trabajadores en la vicerrectoría son principalmente coercitivos y benevolentes. En cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores de la vicerrectoría administrativa de la UNASAM - Ancash presentan un nivel bajo. Conclusión: se estableció que los estilos de liderazgo influyen desfavorablemente en la satisfacción laboral de los trabajadores.

López, D. (2010). *Habilidades Gerenciales y desempeño organizacional de los Institutos Viales Provinciales del Departamento*

de Ancash". Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

Se planteó como objetivo, determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño organizacional de los institutos viales provinciales del departamento de Ancash. Metodología: la investigación se tipificó como investigación aplicada, de nivel descriptivo, de corte transversal. Población: la población estuvo conformada por los trabajadores de los institutos viales provinciales del departamento de Ancash, el cual estuvo conformada por: Los gerentes generales, jefes de operaciones y asistentes administrativos; la muestra fue el 100% de los trabajadores conformado por 20 gerentes, 18 jefes de operaciones, y 16 asistentes administrativos, a quienes se les suministró un cuestionario con 48 ítems, para la recolección de datos. Resultados: los resultados evidenciaron la falta de adecuadas habilidades gerenciales de los trabajadores que influyen desfavorablemente en el desempeño organizacional de los institutos viales provinciales del departamento de Ancash. Conclusiones: se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a los trabajadores de los institutos viales mejorar su desempeño mediante la aplicación de las habilidades gerenciales descritas.

3.2. Bases teóricas

A. Habilidades Gerenciales

Según Hitt et al. (2006), menciona que las habilidades gerenciales:

Son aquellas capacidades altamente desarrolladas, así como de competencias; así mismo, son el resultado de una combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia. (p. 32).

Estas habilidades requeridas por los gerentes, se convierten en dispositivos para ejercer liderazgo y encaminar la fuerza laboral en las organizaciones.

Hellriegel et al. (2009). Refiere que, “las habilidades gerenciales, son un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”. (p. 4)

Las habilidades o competencias gerenciales permiten destacar dentro de la organización, posibilitando a los gerentes o administradores brindar un panorama mayor sobre situaciones presente o futuras (Ramirez & Jamanca, 2020), así como un bagaje de soluciones a determinados problemas.

para Jones y George (2010). Las habilidades gerenciales:

hacen referencia a la educación y experiencia obtenida, permitiendo a los gerentes reconocer y desarrollar las

habilidades personales que necesitan, para usar los recursos organizacionales de manera eficiente.

La educación y experiencia sin embargo ayudan a los gerentes a desarrollar habilidades, los cuales son empleadas durante el desarrollo de sus actividades propias; además, son transmitidas a los colaboradores para fortalecer las labores en favor del crecimiento organizacional (p. 16)

En la misma dirección, Robbins & Judge (2017), refiere que:

Las habilidades gerenciales, son aquellas acciones que consisten en orientar las habilidades y competencias que requieren los gerentes para alcanzar las metas, estas aptitudes permiten distinguir a los gerentes eficaces de los ineficientes. Los autores, al referirse sobre cada una de las competencias o habilidades gerenciales, afirman que son importante y necesarias, que toda persona requiere para convertirse en gerente integral y efectivo. (p.8)

Robbins & Judge (2017), plantean 3 tipos de habilidades que los gerentes deben de manejar, para encaminar de manera óptima las organizaciones, entre lo que se encuentran: las aptitudes técnicas, habilidades humanas y las destrezas conceptuales:

a) Aptitudes técnicas

Las aptitudes técnicas Incluyen;

Se caracterizan por la aplicar aquellos conocimientos o

experiencias especializadas; cuando se refiere a las aptitudes técnicas hacen hincapié a las destrezas que poseen las personas especializadas o aquellas experiencias adquiridas mediante la educación de manera extensa. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica. (p. 8)

b) Habilidades Humanas

Las habilidades humanas, permiten a los gerentes:

Entender, motivar, apoyar y comunicar con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás o les dificulta manejar los conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

La capacidad de los gerentes o administradores debe estar orientado a atender las dudas o inquietudes de los colaboradores, a orientarlas o brindar alternativas de solución en caso sean necesarias (Zambrano, 2018), por otra parte, escucharlos atentamente mostrando siempre el interés respecto a algún acontecimiento, así mismo motivar su accionar, brindar un apoyo desmedido bajo el seguimiento del caso. Los gerentes necesitan estar alerta a lo que acontece alrededor de la organización, de eso depende el logro de objetivos. (p. 8).

c) Destrezas conceptuales

El autor hace alusión, que los gerentes:

deben poseer la capacidad intelectual, para analizar y diagnosticar situaciones complejas, estas tareas requieren una destreza conceptual. Por ejemplo. La toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas, den soluciones para corregirlos, evalúen las alternativas de soluciones y seleccionen la mejor opción. Una vez que ha elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual, muy esencial para los gerentes en la actualidad. (Robbins & Judge, 2017, p. 8)

Es necesario precisar que, los gerentes tengan un panorama mayor sobre una determinada realidad, la misma experiencia o el conocimiento permite ello; además ayudan a encaminar situaciones adversas, brindan alternativas, evalúan la situación desde otra perspectiva, brindando a así posiciones en favor de la organización.

A.1. Concepción de las habilidades técnicas según autores:

Según Hitt et al. (2006), refiere respecto a las habilidades técnicas que:

albergan conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas

relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento; el autor refiere que estas habilidades son importantes durante la formación administrativa, a su vez sostiene que las habilidades técnicas parecieran ser uno de los factores críticos para la encaminar empresas exitosas.

Así mismo, estas habilidades suelen ser necesarias para llevar una administración eficaz; sin embargo, en algunos no resultan suficientes. El autor hace hincapié que, la excesiva dependencia de las habilidades técnicas podría disminuir la eficacia administrativa dentro de las organizaciones, ya que se descuidaría aspectos como el factor humano en general. (p. 32)

Para Jones y George (2010). Las habilidades técnicas son:

aquellas habilidades específicas en manufactura, Marketing, contabilidad, tecnologías de información, que cada puesto de trabajo necesita para el cumplimiento de sus las actividades programadas.

Los gerentes, administradores o responsables, necesitan un conjunto de habilidades técnicas para cumplir de manera eficaz su labor para cumplir, así mismo estas habilidades, dependen del cargo que ocupen en la organización. Los gerentes se agrupan en diferentes departamentos porque una gran parte de su responsabilidad es monitorear, capacitar y supervisar a los empleados, de modo que se incrementen sus habilidades y

conocimientos sobre puestos específicos dentro de la organización. (p.18)

En concordancia a los demás, Newstrom (2011). Menciona que:

las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y destrezas de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, constituyen el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo, específicamente en los niveles operativos y profesional, pero a medida que los empleados asciendan a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas se convierten en poco importantes. (p.172)

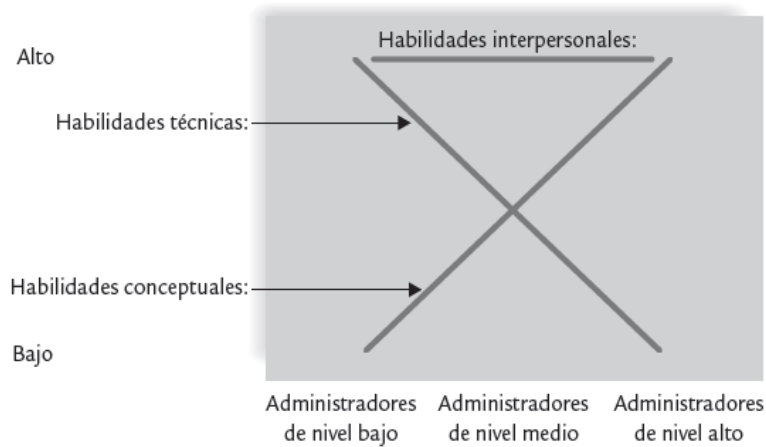
A.2. Concepción de las habilidades Humanas según autores:

Según Hitt et al. (2006), las habilidades interpersonales o humanas como:

La sensibilidad, persuasión y empatía, representan aspectos muy relevantes en todos los niveles de la administración, aunque en mayor medida en el nivel bajo y medio.

Los autores hacen una precisión respecto a la escasez de las habilidades interpersonales o también llamadas humanas, afirman que, la falta de estas habilidades limita el desarrollo adecuado de la administración, Sin embargo, las habilidades referidas por sí solas garanticen un éxito administrativo significativo. (p.32)

Figura 1: Nivel de Habilidades gerenciales



Fuente: (Hitt et al., 2006, p. 32)

Según Chiavenato (2009), afirma que:

si bien los gerentes están capacitados en cuestiones ligadas con aspectos concretos o duros, sus condiciones son muy bajas cuando se trata de aspectos humanos o blandas; refiere que el problema radica en la enorme incapacidad de los gerentes para conseguir que los colaboradores realicen el cambio y la innovación. Los cambios en las organizaciones implican la modificación de actividades, relaciones de trabajo, responsabilidades, hábitos, conductas, mientras existe ausencia de estos aspectos la predisposición del cambio estará ausente en las organizaciones. (p. 418).

Las habilidades humanas incluyen la capacidad de:

Entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos; así mismo, la capacidad de comunicar,

coordinar y motivar al personal, para propiciar la formación de un equipo cohesionado.

Se hace frecuente en las organizaciones el empleo de programas muy avanzados en habilidades de liderazgo y liderazgo de equipo para aprovechar las ventajas de los trabajadores y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, cada persona en una organización necesita aprender a convivir con los demás, entender sus puntos de vista y los problemas que enfrenta. Una forma de ayudar a los gerentes a entender sus fortalezas y debilidades personales es hacer que sus superiores, compañeros y subordinados los retroalimenten sobre su desempeño en el trabajo. (Jones y George, 2010, p. 18)

Finalmente, Newstrom (2011), afirma que;

Las habilidades humanas representan aquella facultad que permite trabajar de manera armónica con la fuerza laboral y construir el trabajo en equipo. El poseer habilidades humanas involucra contar un amplio bagaje de conductas: de motivar los trabajadores, de entrenamiento, de interés por sus problemas, de mostrar empatía y sensibilidad. (p. 172)

A.3. Concepción de las habilidades Conceptuales según autores:

Jones y George (2010), mencionan que, estas se demuestran en la capacidad de analizar y diagnosticar una situación, así como, distinguir

entre causa y efecto. Los gerentes del nivel alto requieren las mejores habilidades conceptuales, ya que sus responsabilidades básicas son la planeación y organización. (p.16)

Sin embargo, Newstrom (2011), menciona que:

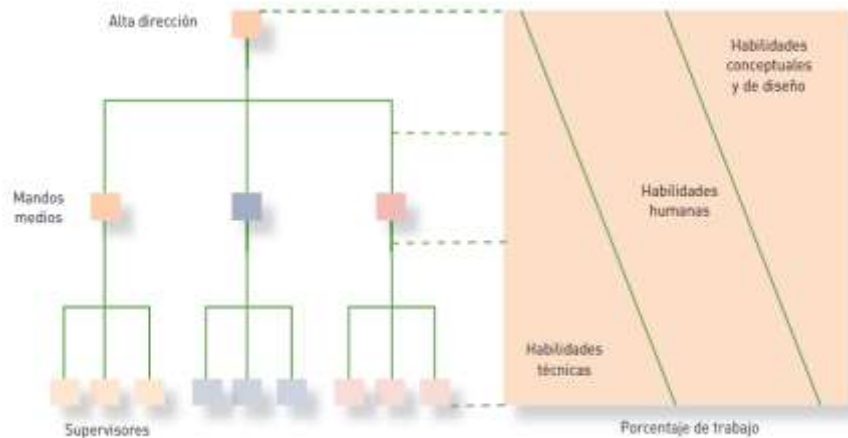
“Es la facultad de pensar en términos de modelos, marco de referencia y amplias relaciones, y su enfoque está inmerso en los planes y/o proyectos a largo plazo”. (p.172)

La habilidad conceptual para el autor, está estrechamente vinculado con las ideas, mientras que las habilidades humanas se orientan a la gente y la habilidad técnica a las cosas.

Koontz et al. (2012), por su parte, afirma que:

Las habilidades conceptuales son más importantes. Así mismo señala que, en la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y las relaciones humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se infiere sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, precisa que, en empresas pequeñas, la experiencia técnica es la más importante. Así mismo, afirma que las habilidades técnicas, son menos necesarias en los mandos medios, es decir las áreas funciones o los órganos de línea, también llamados gerencias; por su parte, las habilidades humanas son muy esenciales dentro de las organizaciones. (p. 6).

Figura 2: Habilidades y niveles administrativos



Fuente: (Koontz et al., 2012, p. 6)

B. Importancia de los directivos competentes

Las organizaciones o empresas más exitosas por lo general:

Tienen directivos con habilidades directivas de personal bien desarrollados. el autor afirma que el factor más responsable del fracaso de los negocios es la “mala administración” y que la mejor manera de asegurar el éxito de una empresa es “tener una mejor administración”. Así mismo, las habilidades directivas son más importantes que los factores combinados de industria, es decir: ambiente, competencia y económicos.

Sin embargo, el autor afirma que, para liderar organizaciones hacia el éxito, es necesario que las habilidades que posee un gerente no deben estar relacionado necesariamente con aspectos como: saber analizar un caso, identificar un problema o responder ante una interrogante, afirma que, no es equivalente

a ser capaz de implementar realmente las habilidades directivas efectivas. (Whetten & Cameron, 2011, p.5)

C. Liderazgo

Amorós (2007), refiere que, el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas. Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir, propia de la posición o rango gerencial en una organización”. (p. 145)

El liderazgo para Hellriegel y Slocum (2009):

es el proceso que permite construir y desarrollar ideas, en base a una visión de vivir conforme a los valores que se profesan; así como de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y esa forma tomar decisiones difíciles, sobre los recursos humanos entre otros aspectos, que repercuten directa o indirectamente en la organización (p.262)

Por su parte Newstrom (2011). Define al liderazgo como “el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos”, además el liderazgo constituye en un factor fundamental que ayuda al individuo o a un grupo a identificar sus metas, para luego motivarlas y apoyarlas en su cristalización. (p.169)

Contrario lo señalado, Fred (2013), refiere que:

El liderazgo no radica en poseer una personalidad sugestiva o magnética, lo cual podría ser solo demagógica. No significa

ganar adeptos o amigos e influir directamente en éstas, eso es una especie de alago. “El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus límites”. (p. 103)

Según Robbins & Judge (2017), refieren que, “el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser de manera formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización”. (p. 368)

el autor hace referencia al liderazgo, como el surgimiento desde el mismo seno de la organización, bajo la necesidad de lograr una visión amplia del futuro, que logre inspirar o se convierte en un modelo a seguir por los miembros de la organización.

Por su parte, Münch (2007). Menciona que:

El liderazgo consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. Es el proceso de interacción producido entre personas, que implica aquellos intentos de influir unos a otros, es decir, es el proceso de influencia social, que permite el logro de determinadas metas. (p.53)

El liderazgo presenta una composición de tres elementos esenciales, los cuales son: autoridad, delegación y supervisión:

1) Autoridad

Es aquella facultad que tienen los gerentes de ordenar y exigir que sean cumplidas, mediante la dirección y orientación (Alba & Trujillo, 2014).

La autoridad es aquel derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. La autoridad a su vez, es el ejercicio del poder. Uno de los elementos más importantes de la autoridad es el mando o poder.

Tipos de autoridad

Autoridad formal. - este tipo de autoridad es procedente de un puesto superior o delegada por el jefe inmediato de la organización, para luego ser desplegada sobre otras personas.

Autoridad personal o informal. - Este tipo de autoridad se origina en las características y capacidades del individuo.

2) Delegación

Es el proceso de encomendar responsabilidad con el propósito de disminuir la carga laboral o responsabilidad; así mismo, la delegación se concibe con la concesión de autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad de delegar funciones, recae principalmente en manos gerente o jefe inmediato superior de la organización, que mediante la confianza hacia el subordinado le infunde autoridad, para asumir de manera responsable algunas acción o tarea a cumplir dentro

de la organización, cuya repercusión es importante para el logro de objetivos y metas.

Ventajas de la delegación de funciones

- Permite al directivo dedicarse a las actividades más importantes, mientras que las funciones detalladas y rutinarias son delegadas al subordinado.
- A través de ésta, la responsabilidad es compartida.
- Motiva a los subordinados a hacerlos partícipes del logro de objetivos organizacionales.

3) Supervisión

Es el proceso, que consiste en garantizar y asegurar que las actividades que se realicen de acuerdo a lo planificado. La supervisión por lo general es aplicada a los niveles jerárquicos inferiores, mediante este proceso se brinda apoyo al personal para verificar ínsito el cumplimiento de objetivos.

Naturalmente el proceso de supervisión dentro de las organizaciones debe ser frecuente, de manera autoritaria, motivadora y de inspiración hacia los subordinados a la hora de completar la rutina de trabajo, una adecuada supervisión garantiza el cumplimiento eficiente de los procesos. (Münch, 2007, p.54)

D. Naturaleza del Liderazgo

Chiavenato (2009), por su parte afirma que:

Las empresas requieren líderes que las dirijan acertadamente ya que el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revalidar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. La ausencia del liderazgo en las organizaciones, conlleva al peligro y vagar sin metas ni rumbos definidos. El liderazgo transmite fuerza, eficiencia y dirección.

La importancia del liderazgo se hace cada vez más necesario dentro de un ambiente tan cambiante y plagada de incertidumbre, el éxito de las organizaciones depende mucho del liderazgo. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder y no todo líder ocupada un puesto de alto nivel jerárquico; es otras palabras el liderazgo no es sinónimo de administración. (p.335-336).

Como se pudo identificar, el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de ciertos objetivos.

El liderazgo constituye un factor importante y fundamental para desarrollar valiosos activos en las organizaciones, este es un “mecanismo” que convierte los recursos de la organización en herramientas potenciales para su desarrollo; de nada vale contar con recursos innumerables, exclusivos y valiosos si no se tiene a alguien que los encamine de manera apropiada, descubra y potencie los atributos más sobresalientes. El liderazgo es una medida que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que se encuentra dispuesta en la organización, el sostenimiento y empuje que le brinda está siempre presente, ya sea en los buenos o malos momentos. (Newstrom, 2011, p. 169)

E. Características básicas de los líderes

Whetten & Cameron (2011). Plantean ciertas características ingredientes básicos que todo líder debe poseer, entre los que se encuentran:

- **Visión**

Refiere que el líder debe tener una idea clara sobre lo que quiere hacer profesionalmente y personalmente, así como la fuerza para persistir en caso de contratiempo e incluso de fracasos.

- **Pasión**

Menciona que todo líder debe poseer una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesional, acción, es decir debe amar lo que hace.

- **Integridad**

Se dice que la integridad del líder se deriva del conocimiento de sí mismo, de su franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha asimilado por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.

- **Confianza**

Se refiere a la confianza adquirida por el equipo de trabajo y por la misma organización.

- **Curiosidad**

Afirma que los líderes tienen un auto cuestionamiento, sobre su accionar y tiene el deseo de superación y un aprendizaje máximo.

- **Osadía**

Afirma que el líder desea asumir riesgos, experimentar y probar cosas nuevas constantemente. (p.230)

F. Mega habilidades de los líderes

Así mismo Whetten & Cameron (2011), enumeran una serie de siete características, llamadas mega habilidades que el líder debe poseer, los cuales son:

- **Visión a futuro**

Los líderes mantienen su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.

- **Dominio de los cambios**

Se refiere a la regulación de la velocidad, la dirección y el ritmo de cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerden con el ritmo externo de los acontecimientos.

- **Diseño de la organización**

Refiere que el líder, es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.

- **Aprendizaje anticipado**

El líder es un aprendiz de por vida, está comprometido en promover el aprendizaje de cada uno de los miembros de la organización.

- **Iniciativa**

El líder demuestra poseer habilidades para hacer que las cosas sucedan.

- **Dominio de la interdependencia**

El líder inspira a los demás, a tener ideas y a confiar entre ellos, a comunicarse bien y de manera constante, y a buscar e conjunto soluciones armoniosas a los problemas.

- **Altos niveles de integridad**

El líder es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.
(p.231)

G. Manejo de conflictos

Whetten & Cameron (2011), manifiestan el conflicto es parte inevitable de la vida cotidiana de toda organización, los conflictos fuera de control por su parte destruyen la organización. El líder debe ser capaz identificar aquellos indicios de conflictos tanto interpersonales como intergrupales y abordarlas con precisión y prontitud. Se plantea una serie de indicios dentro de la organización antes de decretarse fuera de control:

- Sentimientos muy fuertes asociados con aspectos aparentemente insignificantes.
- Miradas muy concentradas o muy desviadas en contactos interpersonales.
- Palabras altisonantes y ataques personales.
- Amenazas implícitas o explícitas.
- Expresiones de frustración, ira, pánico o desesperación.
- Insistencia constante o redundante sobre el mismo tema.
- Esfuerzos obvios para reclutar aliadas y establecer campos opuestos sobre algún asunto.
- Intentos obvios de aislar a algún individuo. (p.245)

H. Estilos de liderazgo

De acuerdo con Newstrom (2011), el estilo de dirección o de liderazgo se refieren a aquellas cualidades, técnicas, tácticas, que el gerente emplea para dirigir a sus subordinados, estas comprenden:

- Liderazgo directivo: El líder se enfoca en la cristalización de tareas claras de trabajo, bajo estándares adecuados para un buen desempeño, así como el cumplimiento del calendario de entrega.
- Liderazgo de apoyo: El líder demuestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados, sin dejar de enfocarse por la construcción de un ambiente favorable de trabajo.
- Liderazgo orientado hacia el logro: El líder establece altas

expectativas para los empleados, les brinda la confianza para encaminar juntos metas complejas y adecuada con entusiasmo la conducta de los trabajadores a las necesidades de la organización.

- Liderazgo participativo: El líder invita y hace partícipe a los empleados para colaborar con sus opiniones sobre decisiones futuras, y toma a bien sus opiniones para la toma de decisiones cruciales y decisivas para la organización.

3.3. Definición de términos

- **Autoridad.** - Es aquella facultad que se adquiere para ejercer mando. La autoridad responde a aquella potestad conferida para ejercer liderazgo o lograr obediencia hacia los subordinados. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014)
- **Capacidad de análisis.** - Permite a los individuos identificar aspectos concretos sobre situaciones diversas, así como proporcionar un óptimo panorama y facilitar alternativas de solución. (Eyzaguirre, 2015)
- **Capacidad de mando.** - Es aquella capacidad que posee el líder para dirigir al personal a su cargo, ejerciendo autoridad sin generar zozobra o temor, con el fin de lograr respeto y admiración ante el personal, para luego recibir lealtad, obediencia y confianza hacia la organización y sus miembros. (Chiavenato, 2015)
- **Capacitación.** - La capacitación son aquellos métodos que se usados para proporcionar a los nuevos y actuales empleados, habilidades para el óptimo ejercicio de sus funciones. (Chiavenato, 2015).
- **Comunicación.** – Es aquella transferencia de ideas, como la comprensión del significado, a su vez, es la manera en la que se puede transmitir información e ideas. (Koontz et al., 2012)
- **Conflicto.** – El conflicto, se refiere a un punto en que cualquier actividad de manera constante, sea interrumpía o sobre pase los

límites de lo permitido, con lo cual repercute en una confrontación entre dos partes. Es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa. (Robbins & Judge, 2017)

- Control. - Es una de las funciones administrativas más importantes del proceso administrativo, el cual mide y evalúa el desempeño; así como, la toma de acciones correctivas necesarias. El control constituye esencialmente un proceso regulador dentro de toda actividad. (Chiavenato, 2015)
- Delegación de Autoridad y responsabilidad. - Es la sucesión temporal de poder y autoridad, sobre asuntos específicos definidos por el que otorga el poder, bajo ciertas restricciones y con el compromiso de realizar tareas afines. La delegación está asociada a su vez a la distribución de tareas con cierto grado de autoridad. (Robbins y Judge, 2017)
- Desempeño de tareas. - El desempeño de tareas, es aquel de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las tareas laborales o actividades asignadas en la organización. (Robbins y Judge, 2017)
- Dirección. - Consiste en “articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización”. (Chiavenato, 2015)

- Eficiencia. - La eficiencia es el grado en el cual una organización puede lograr sus fines, es decir objetivos o metas a un bajo costo. (Robbins & Judge, 2017)
- Especialización. - Es el grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados, producto del conocimiento específico adquirido por medio de una capacitación (Castrillón, 2014).
- Habilidad. - Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas en su trabajo; es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. (Robbins & Judge, 2013)
- Habilidades gerenciales. - “Las habilidades gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. (Cavazos, Espejel & Leyva, 2017).
- Inducción. - La inducción es un elemento del proceso de socialización del nuevo trabajador, el cual debe ser realizado por el empleador, a fin de lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva en favor de la organización. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014)
- Liderazgo. - El liderazgo responde al direccionamiento del equipo de trabajo, definir los objetivos y metas; así como, expandir horizontes tanto organizacionales como individuales, a su vez brindar

retroalimentación a fin de conseguir objetivos comunes. (Chiavenato, 2015).

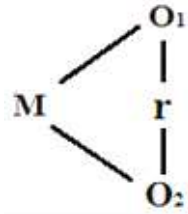
- Motivación. - Es aquel proceso de influir en las personas para orientar el cumplimiento de determinados objetivos, la motivación en los trabajadores explica por qué algunos trabajan con voluntad, esfuerzo y dedicación, mientras otras no. (Fred, R., 2013)
- Objetivos. - Son aquellos propósitos importantes hacia donde apuntan o direccionan las actividades tanto individuales como organizacionales. Los objetivos se establecen dentro de un horizonte de tiempo corto o largo plazo; son amplios y específicos. (Koontz et al., 2012)
- Orientación a los resultados. - Se refiere al direccionamiento de trabajadores de la organización en busca de objetivos y metas deseada, manejando de manera eficiente los recursos; así como superar estándares o modelos definidos con el fin de satisfacer necesidades internas como externas. (Robbins & Judge, 2013)
- Planeación de tareas. - Consiste en la programación sistemática de actividades que se van a desarrollar, para el cumplimiento de determinados fines o procesos dentro de las organizaciones. (Gómez, 2013)
- Responsabilidad. - Es el cumplimiento de obligaciones delegadas, así como decisorias. La responsabilidad es aquella característica positiva de la persona, respecto a su actuación y compromiso apropiado. (Koontz et al., 2012)

- Toma de decisiones. - Es un proceso que consiste en determinar los mecanismos necesarios para lograr una determinada acción, así mismo, debe estar enmarcado en parámetros que establezcan resultados medibles. (Chiavenato, 2015)
- Trabajo en equipo. - Son aquellas estrategias, métodos y procedimientos que emplean un organizado grupo de personas, con el fin de lograr objetivos y metas, tanto comunes como organizacionales. (Chiavenato, 2015)

3.4. Definición de Variables

Habilidades Gerenciales = O1

Liderazgo = O2



Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las dos variables

3.5. Operacionalización de Variables

"Habilidades Gerenciales y Liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019".						
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
V1 Habilidades Gerenciales	Robbins & Judge (2017).mencionan que las habilidades gerenciales, consisten en orientar las habilidades y competencias que requieren los gerentes para alcanzar las metas, estas aptitudes permiten distinguir a los gerentes eficaces de los ineficientes. (p. 8)	Mediante el empleo de la escala valorativa se determinará el nivel de habilidades gerenciales en la Comunidad Campesina de Cátac.	Aptitudes técnicas	Inducción	1,2,3	Likert
				Capacitación		
				Especialización		
			Habilidades humanas	Motivación	4,5,6,7	
				Comunicación		
				Manejo de conflictos		
				Trabajo en equipo		
			Destrezas conceptuales	Capacidad de análisis	8,9,10	
				Planificación de tareas		
				Toma de decisiones		
V2 Liderazgo	El liderazgo consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. Es el proceso de interacción producido entre personas, que implica aquellos intentos de influir unos a otros, es decir, es el proceso de influencia social, que permite el logro de determinadas metas. (Münch, 2007, p.53)	El liderazgo también es medido a través de distintas herramientas de evaluación como las encuestas, test, indicadores; así como a través de la identificación del tipo de rasgos o estilos de personalidad, características, aspectos clave, habilidades, inteligencia, conductas, entre otros.	Autoridad	Dirección y orientación	11,12,13	Likert
				Disciplina		
				Capacidad de mando		
			Delegación	delegación de autoridad	14,15,16	
				Confianza		
				Responsabilidad		
			Supervisión	Control de actividades	17,18,19	
				Eficiencia		
				Complimiento de objetivos		

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Estudio

La investigación fue de tipo Descriptiva-Correlacional. Porque permitió describir acerca de los factores que han posibilitado generar las habilidades directivas y el liderazgo en los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. Al respecto Hernández et al. (2014) menciona que “los estudios descriptivos, tienen como objetivo indagar la incidencia de las características o niveles de una o más variables en una población; además, consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción”. (p.155)

A su vez los estudios correlacionales se limitan a establecer relaciones entre variables de estudio sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones (p.157)

4.2. Diseño de investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental, de corte Transversal. Según Hernández et al. (2014), menciona que la investigación no experimental, es aquel estudio donde se evita la manipular de las variables de manera deliberada, ya que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego ser analizados (p.152).

Las investigaciones de corte transversal, refieren que la recolección de la información durante el proceso de investigación, se realiza en un solo periodo de tiempo; es decir, en un solo momento. (p.154)

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población en estudio estuvo conformada por un N= 36, el mismo que estuvo comprendido por los trabajadores de las distintas áreas funcionales; así como, de las unidades productivas de la Comunidad Campesina de Cátac, en el año 2019, distribuidos de la siguiente manera:

Personal de la Comunidad Campesina de Cátac

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Personal Administrativo Comunal	8
Personal del Servicentro Comunal	4
Personal del Área de Transportes	4
Personal de la Tienda Agrovét	1
Personal del Área Agropecuaria	14
Personal de Pastoruri	4
Personal Guardabosque	1
TOTAL	36

Fuente: Elaboración Propia

a) Criterios de Inclusión

Los criterios de inclusión, respecto a la población en estudio tuvieron como base a lo siguiente:

- Trabajadores cuyo vínculo laboral sea estipulado mediante un contrato de trabajo.
- Trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, del periodo 2019, que tienen por lo menos 06 meses de contrato o actual vínculo laboral con la institución.

b) Criterios de Exclusión

Los criterios de exclusión, respecto a la población en estudio tuvieron como base lo siguiente:

- Dirigentes tanto de la parte directiva como del órgano de control interno, que constituyen a la vez “trabajadores”, pero de la parte dirigencial, por ser “objetos de análisis”.
- Trabajadores contratados bajo la modalidad “locación de servicio”, o de manera eventual como aquellos que realizan: faenas, tareas diversas, reparaciones, mantenimientos y/o prestaciones de manera temporal, los cuales no constituyen vínculo contractual de corto plazo.

4.3.2. Muestra

Para la investigación se empleó una muestra censal de $n = 36$, es decir se tomó la totalidad de trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, en el año 2019.

4.4. Unidad de Análisis

4.4.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis del proyecto de investigación fue la Comunidad Campesina de Cátac, específicamente los trabajadores del periodo 2019; quienes evidenciaron las habilidades gerenciales y el liderazgo que ejercen los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, en favor o en contra de la Institución Comunal.

Para la investigación, se tomó como muestra a todos los elementos de la población en estudio; es decir, se aplicó una muestra censal de $n=36$; comprendidos por los trabajadores de las distintas áreas funciones, así como, de las unidades productivas de la Comunidad Campesina de Cátac, en el año 2019.

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

4.5.1. Técnicas

Como fuentes primarias; se emplearon las técnicas conocidas dentro de la investigación científica como son: La observación directa, la encuesta y la recolección y análisis documental respecto a la opinión de los diversos autores con relación a las variables en estudio.

Como fuentes secundarias; para la recolección y análisis de la información se empleó como técnica, un cuestionario validado; el mismo que estuvo orientado a todos los elementos de la población en estudio, lo cual permitió analizar la relación entre las variables de estudio, así como contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Según Ávila et al. (2015). “La encuesta es una técnica cuantitativa de recolección de datos, dirigida a la obtención de datos cuantitativos de una población a través de una muestra, y a través del uso de un instrumento denominado cuestionario”. (p.64)

4.5.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que fue empleado para la recolección de información, fue un cuestionario, el cual fue aplicado a todos los elementos citados

en la población en estudio; los mismos que constituyeron la muestra en estudio.

El instrumento en mención, fue validado por el juicio de expertos, quienes su conformidad del contenido, coherencia, cantidad y calidad de preguntas, y otros aspectos, antes de su aplicación.

4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos

Para el análisis estadístico de la prueba de hipótesis, se empleó la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación tau-b de Kendall; dado que, las variables de estudio fueron de tipo ordinal, la muestra no fue extraída de manera aleatoria, el comportamiento y distribución de la información no es normal, la magnitud de la población tomada para el estudio es relativamente pequeña; el mismo que, permitió determinar de la relación que existe entre las variables de las habilidades gerenciales y liderazgo en los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac en el año 2019. La interpretación de los datos del proyecto, fue mediante el uso del Software IBM SPSS Statistics versión. 25; además del Microsoft Excel 2019, el cual permitió la configuración de las tablas y gráficos, para su posterior interpretación.

5. RESULTADOS

A continuación, evidenciaremos la relación existente entre las variables de estudio; así como, los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales y liderazgo en los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mediante el análisis e interpretación de resultados.

5.1. Relación entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac.

Tabla 1:

Su interés por aprender y capacitarse para desempeñar mejor sus funciones, es constante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	16,7	16,7	16,7
A veces	4	11,1	11,1	27,8
Casi siempre	9	25,0	25,0	52,8
Siempre	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 1, se evidencia que, el 47,2% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac; consideran que, su interés por aprender y capacitarse a fin de desempeñar mejor sus funciones es siempre y el 11.1% considera que solo a veces muestra interés.

Tabla 2:

Las recomendaciones propuestas a los directivos, es aceptada y entendida oportunamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	11,1	11,1	11,1
A veces	9	25,0	25,0	36,1
Casi siempre	14	38,9	38,9	75,0
Siempre	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 2, se evidencia que, el 11.1% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac considera que, las recomendaciones formuladas hacia los directivos de la Institución Comunal, nunca es aceptada ni entendida oportunamente; pero 38.9% considera que si es aceptada y entendida.

Tabla 3:

Motiva constantemente a sus compañeros a realizar un trabajo eficiente en favor de la Institución Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	27,8	27,8	27,8
Casi siempre	10	27,8	27,8	55,6
Siempre	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 3, se puede identificar que, el 44.4% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac considera que, siempre motiva constantemente a sus compañeros a realizar un trabajo eficiente en favor de

la institución comunal; pero el 27.8% considera que solo a veces o casi siempre lo hace.

Tabla 4:

La comunicación que imparte hacia sus compañeros de trabajo se realiza con el mayor de los respetos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	13,9	13,9	13,9
A veces	1	2,8	2,8	16,7
Casi siempre	7	19,4	19,4	36,1
Siempre	23	63,9	63,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 4, se puede apreciar que, el 63.9% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac considera que, la comunicación que imparte hacia sus compañeros de trabajo siempre se realiza con el mayor de los respetos; pero el 13.9% considera que la comunicación nunca es realizada con el mayor de los respetos.

Tabla 5:

Ayuda a fomenta el trabajo en equipo en favor del logro de objetivos de la Institución Comunal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	6	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	12	33,3	33,3	50,0
Siempre	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 5, se devala que, solo el 16.7% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, a veces ayudan a fomentar el trabajo en equipo en favor del logro de objetivos de la institución comunal y el 50.0% afirma que, siempre contribuye con su fomento.

Tabla 6:

Demuestra siempre capacidad para identificar y resolver los problemas en la Institución Comunal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	13,9	13,9	13,9
A veces	3	8,3	8,3	22,2
Casi siempre	21	58,3	58,3	80,6
Siempre	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 6 se puede afirmar que, solo el 58.3% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, casi siempre demuestran capacidad para identificar, comprender y resolver los problemas que se suscita en la institución comunal; pero el 8.3% afirma que, solo a veces demuestra esa capacidad.

Tabla 7:

Las decisiones laborales que suele tomar son las más acertadas y favorecen al logro de objetivos de la Institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	7	19,4	19,4	19,4
Casi siempre	22	61,1	61,1	80,6
Siempre	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 7 se precisa que, el 19.4% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, solo a veces las decisiones laborales que suelen tomar son las más acertadas y favorecen al logro de objetivos de la institución comunal y el 61.1% considera que, casi siempre son acertadas y favorecen a los objetivos de la institución.

Tabla 8:

Los trabajadores fomentan la disciplina y cumplen las normas internas de la Institución Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	8,3	8,3	8,3
Casi nunca	1	2,8	2,8	11,1
A veces	10	27,8	27,8	38,9
Casi siempre	13	36,1	36,1	75,0
Siempre	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 8, se precisa que, el 8.3% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, nunca cumplen ni fomentan la disciplina, así como las normas internas de la institución comunal; por el contrario, el 36.1% dice que casi siempre la cumple y fomenta.

Tabla 9:

Los trabajadores cumplen con las tareas dentro de los plazos establecidos por la Institución Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	27,8	27,8	27,8
Casi siempre	19	52,8	52,8	80,6
Siempre	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 9, se precisa que, solo el 19.4% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, siempre contribuyen con el cumplimiento de tareas asignadas dentro de los plazos establecidos por la institución comunal; el 52.8% dice que solo a veces lo hace.

Tabla 10:

Los trabajadores se caracterizan por lograr los objetivos específicos asignados por la Institución Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	8,3	8,3	8,3
Casi nunca	2	5,6	5,6	13,9
A veces	2	5,6	5,6	19,4
Casi siempre	19	52,8	52,8	72,2
Siempre	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 10, se afirma que, el 8.3% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, nunca se caracterizan por lograr los objetivos específicos asignados por la institución comunal; el 5.6% dice que solo a veces y el 52.8% afirma que, siempre se caracteriza por lograr los objetivos planteados por la institución.

5.2. Prueba de hipótesis general

Tabla 11:

Tabla de contingencia de las Habilidades Gerenciales y Liderazgo

		Liderazgo					Total
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Habilidades gerenciales	Nunca	22	47	57	0	0	14
	Casi nunca	16	35	51	21	3	14
	A veces	36	78	200	211	105	70
	Casi siempre	16	39	253	706	255	141
	Siempre	0	1	229	472	387	121
Total		9	20	79	141	75	36

Ho: Las habilidades gerenciales no influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

H1: Las habilidades gerenciales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019

Establecer un nivel de significancia:

Nivel de significancia (alfa) = 5% (0.05)

Al ser una prueba estadística medida entre dos variables ordinales, como son las habilidades gerenciales y el liderazgo, cuya muestra es relativamente pequeña $n=36$ elementos, se procede al empleo de la prueba estadística del coeficiente tau-b de kendall.

Hallar Tau-b de kendall

Tabla 12:

Correlación de las Habilidades Gerenciales y el Liderazgo

		Habilidades gerenciales	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,689**
		N	.
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	36

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

Valor de Tau-b = 0.689

Valor de P = 0.000

Interpretación:

De acuerdo al análisis estadístico el “p-valor sig.” (bilateral) igual a 0.000, el mismo que es menor a 0.05; decimos que se rechaza la hipótesis nula; a la vez se dice que, las habilidades gerenciales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. De la misma manera, al contar con un coeficiente de correlación de 0.689, se puede afirmar que las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores, presentan una buena correlación.

5.3 Prueba de hipótesis específicos

Tabla 13:

Tabla de contingencia de las Aptitudes técnicas y el Liderazgo

		Liderazgo					Total
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Aptitudes técnicas	Nunca	6	13	17	0	0	4
	Casi nunca	9	19	29	21	3	9
	A veces	3	7	69	119	72	30
	Casi siempre	9	21	74	179	68	39
	Siempre	0	0	48	104	82	26
Total		9	20	79	141	75	36

Ho: Las aptitudes técnicas no influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

H1: Las aptitudes técnicas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019

Establecer un nivel de significancia:

Nivel de significancia (alfa) = 5% (0.05)

Al ser una prueba estadística medida entre dos variables ordinales, como son aptitudes técnicas y el liderazgo, cuya muestra es relativamente pequeña $n=36$ elementos, se procede al empleo de la prueba estadística del coeficiente tau-b de kendall.

Hallar Tau-b de kendall

Tabla 14:

Correlación de las Aptitudes técnicas y el Liderazgo

		Aptitudes técnicas	Liderazgo
Aptitudes técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,579**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Tau_b de Kendall	N	36	36
	Coeficiente de correlación	,579**	1,000
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	36	36

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

Valor de Tau-b = 0.579

Valor de P = 0.000

Interpretación:

De acuerdo al análisis estadístico el “p-valor sig.” (bilateral) igual a 0.000, el mismo que es menor a 0.05; decimos que se rechaza la hipótesis nula; a la vez se dice que, las aptitudes técnicas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. De la misma manera, al contar con un coeficiente de correlación de 0.579, se puede afirmar que las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores, presentan una moderada correlación.

Tabla 15:

Tabla de contingencia de las habilidades humanas y el Liderazgo

		Liderazgo					Total
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Habilidades humanas	Nunca	9	21	24	0	0	6
	A veces	27	55	96	32	24	26
	Casi siempre	0	3	82	260	87	48
	Siempre	0	1	114	272	189	64
Total		9	20	79	141	75	36

Ho: Las habilidades humanas no influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

H1: Las habilidades humanas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019

Establecer un nivel de significancia:

Nivel de significancia (alfa) = 5% (0.05)

Al ser una prueba estadística medida entre dos variables ordinales, como son las habilidades humanas y el liderazgo, cuya muestra es relativamente pequeña $n=36$ elementos, se procede al empleo de la prueba estadística del coeficiente tau-b de kendall.

Hallar Tau-b de kendall

Tabla 16:

Correlación de las Habilidades humanas y el Liderazgo

		Habilidades humanas	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,838**
	Liderazgo	N	36
		Coeficiente de correlación	,838**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	36

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

Valor de Tau-b = 0.838

Valor de P = 0.000

Interpretación:

De acuerdo al análisis estadístico el “p-valor sig.” (bilateral) igual a 0.000, el mismo que es menor a 0.05; decimos que se rechaza la hipótesis nula; a la vez se dice que, las habilidades humanas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. De la misma manera, al contar con un coeficiente de correlación de 0.838, se puede afirmar que las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores, presentan una muy buena correlación.

Tabla 17:

Tabla de contingencia de las Destrezas conceptuales y el Liderazgo

		Liderazgo					Total
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Destrezas conceptuales	Nunca	7	13	16	0	0	4
	Casi nunca	7	16	22	0	0	5
	A veces	6	16	35	60	9	14
	Casi siempre	7	15	97	267	100	54
	Siempre	0	0	67	96	116	31
Total		9	20	79	141	75	36

Ho: Las destrezas conceptuales no influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

H1: Las destrezas conceptuales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019

Establecer un nivel de significancia:

Nivel de significancia (alfa) = 5% (0.05)

Al ser una prueba estadística medida entre dos variables ordinales, como son las destrezas conceptuales y el liderazgo, cuya muestra es relativamente pequeña $n=36$ elementos, se procede al empleo de la prueba estadística del coeficiente tau-b de kendall.

Hallar Tau-b de kendall

Tabla 18:

Correlación de las Destrezas conceptuales y el Liderazgo

		Destrezas conceptuales	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Destrezas conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,700**
		N	. 36
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,700**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000 36
			. 36

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

Valor de Tau-b = 0.700

Valor de P = 0.000

Interpretación:

De acuerdo al análisis estadístico el “p-valor sig.” (bilateral) igual a 0.000, el mismo que es menor a 0.05; decimos que se rechaza la hipótesis nula; a la vez se dice que, las destrezas conceptuales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. De la misma manera, al contar con un coeficiente de correlación de 0.700, se puede afirmar que las destrezas conceptuales y el liderazgo de los trabajadores, presentan una buena correlación.

6. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación estuvo centrado en analizar la relación que se da entre las habilidades gerenciales y liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. Al analizar los resultados obtenidos de nuestra investigación, podemos señalar que este objetivo se ha cumplido.

Dado las afirmaciones señaladas en la hipótesis de la investigación, en el cual se señala que las habilidades gerenciales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac; así mismo mediante el estadístico tau-b- de Kendall se pudo comprobar que el coeficiente de correlación fue de 0,689 lo cual indica que es de grado bueno y con un Sig. (bilateral) de $0.000 < 0.05$. En concordancia a los resultados obtenidos nos conduce a rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 . En esa dirección, el resultado obtenido indica que, existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019 y siendo de grado buena.

El resultado concuerda con lo investigado por Palacios (2017) al referirse que las habilidades gerenciales, permiten mejorar la gestión estratégica, un adecuado manejo y dominio de las habilidades es inmensamente suficiente para gestionar estratégicamente las instituciones; por el lado de Prado (2017) este refiere que, a medida que las habilidades gerenciales se incrementen, esto repercute en un mejor liderazgo para las instituciones; un incremento en las habilidades gerenciales afianza el liderazgo. A su vez

Machaca (2018). Señala que las habilidades gerenciales y el desempeño laboral presentan una relación significativa; debido a que, las habilidades gerenciales mediante las capacidades y destrezas permiten a los líderes dirigir y ejercer influencia positiva en las personas y motivar al equipo de trabajo hacia las metas establecidas por la institución. Al respecto, Hitt et al. (2006), precisa que las habilidades gerenciales debidamente orientadas se convierten en dispositivos que permiten ejercer un mejor liderazgo en las instituciones, a su vez conducen y orientar a la fuerza laboral hacia los objetivos previstos. En esa misma línea, Jones y George (2010) refieren que la educación y experiencia conseguida, afianzan sus habilidades en el uso de recursos (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) de manera eficiente. Garantizar las habilidades gerenciales en los responsables de las instituciones se convierte en una herramienta importante para generar un desarrollo empresarial; pero afianzar esas habilidades en los colaboradores o trabajadores de la institución las convierte en sólidas y perdurables. Según se deduce de Newstrom (2011). Las habilidades conducen a cualquier persona a obtener un rasgo distintivo en el desempeño de su trabajo dentro de las organizaciones, específicamente en los niveles operativos o profesionales. Reyes (2016). Hace una precisión más global al afirmar que, las habilidades gerenciales conllevan a su vez un desarrollo organizacional, ya que permiten a los colaboradores orientar la institución mediante el empleo de sus conocimientos, experiencias y capacidades, los cuales permiten organizar, dirigir y motivar a la fuerza laboral hacia metas propuestas que permitan mejorar la productividad en las instituciones.

Observando los resultados específicos, considerando el primero de ellos acerca de analizar la relación que se da entre las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. Se precisa que, este objetivo se alcanzó al probar la hipótesis específica, mediante el coeficiente tau-b de Kendall, el cual se considera que es significativa con un Sig. (bilateral) de $0.000 < 0.05$, lo cual indica que se acepta la hipótesis alterna H_1 : Las aptitudes técnicas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019, según se muestra en la tabla N° 23. El coeficiente de correlación fue de 0.579, lo cual se determina que es moderada el grado de relación entre las variables aptitudes técnicas y el liderazgo.

Este resultado concuerda con la investigación realizada por Prado (2017), donde refiere que las aptitudes técnicas o habilidades técnicas del gerente de la unidad de gestión educativa “la mar” presenta un nivel alto, con lo cual se considera que el grado de liderazgo es del mismo nivel; además refiere que al mejorar las aptitudes técnicas se incrementa el liderazgo en la organización. Por el lado de Palacios (2017), en su investigación da cuenta que, existe una correlación de nivel medio bajo y significativa; con lo cual se considera medianamente probable que, al mejorar la situación de las habilidades técnicas en la fuerza laboral de la institución, se provee incrementar el nivel de liderazgo. Newstrom (2011), precisa que la medida que los empleados asuman mayores responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas se convierten en necesarias para garantizar el

rendimiento. Contrario a esta Hitt et al. (2006), precisa que las habilidades o aptitudes técnicas son importantes y necesarias para encaminar una administración eficaz; no obstante, resultan insuficientes, debido a su exceso de dependencia; se precisa que su obsesión por estas debilitaría aspectos administrativos y humanos.

Así mismo, el segundo objetivo que fue, analizar la relación que se da entre las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. Este objetivo fue alcanzado con éxito al probar la hipótesis específica, mediante el coeficiente tau-b de Kendall, el cual se considera que es significativa con un Sig. (bilateral) de $0.000 < 0.05$, lo cual indica que se acepta la hipótesis alterna H_1 : Las habilidades humanas influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019, según se muestra en la tabla N° 25. Con un coeficiente de correlación de 0.838, el mismo que determina que es muy buena el grado de relación entre las variables habilidades humanas y el liderazgo.

Al respecto, el resultado concuerda con lo propuesto por Prado (2017), al coincidir que las habilidades humanas y el liderazgo presentan una relación de nivel medio o moderada; así mismo, refiere que es probable que al mejorar las habilidades humanas mejore significativamente el nivel de liderazgo en la organización, aseverando que el nivel de las habilidades humanas intensifica el actuar entre personas dentro de la organización. Así mismo Lagos (2018), evidencia que existe una correlación negativa moderada entre las habilidades humanas y la toma de decisiones; a su vez,

manifiesta que no siempre poseer un claro dominio de las habilidades humanas implica considerar a toda la fuerza la laboral en las decisiones que pueden tomarse en favor de la organización, claro está que apuesta por una representación que manifieste su posición. En ese contexto, García, J.; Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016), hace una precisión de las habilidades humanas que se requiere para interactuar laboralmente; entre ellos se encuentra la estabilidad emocional, confianza en sí mismo, tolerancia, el liderazgo, entre otros. Por el lado de Robbins & Judge (2017) refiere que, las habilidades humanas en las organizaciones deben ser empleadas para entender, motivar, apoyar y garantizar una comunicación organizacional efectiva. Ese mismo argumento acoge Newstrom (2011), al confirmar que las habilidades humanas son conductas dispuestas para motivar, entrenar adecuadamente, mostrar empatía por los problemas internos de los colaboradores; para empoderarlos y generar un mayor compromiso con la institución. Por el lado de Hitt et al. (2006), menciona que, la ausencia de las habilidades humanas en las organizaciones limita su desarrollo, con lo cual da cuenta que es indispensable posee sensibilidad, persuasión y empatía ante los colaboradores. Es necesario que el líder asuma el rol de conciliador o promotor del impulso laboral, así como garantizar el bienestar global; dado que, identifique oportunamente incidencias que dificulten los objetivos comunes dentro de la organización. (Chiavenato, 2009)

Finalmente, observando el último de los resultados específicos, el cual refiere a analizar la relación que se da entre las destrezas conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.

Se precisa que, este objetivo se alcanzó al probar la hipótesis específica, mediante el coeficiente tau-b de Kendall, el cual se considera que es significativa con un Sig. (bilateral) de $0.000 < 0.05$, lo cual indica que se acepta la hipótesis alterna H_1 : Las destrezas conceptuales influyen de manera positiva y significativa en el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019, según se muestra en la tabla N° 27. El coeficiente de correlación fue de 0.700, lo cual se determina que es buena el grado de relación entre las variables destrezas conceptuales y el liderazgo.

Los resultados evidenciados concuerdan con lo propuesto por Prado (2017), al afirmar que existe una relación significativa entre las habilidades conceptuales y el liderazgo; por tal razón, se infiere que al afianzar las habilidades o destrezas conceptuales, se prevé incrementar el nivel de liderazgo en las organizaciones. Machaca (2018), refiere que, el hecho de afianzar las destrezas conceptuales, involucra un diseño de propuestas o métodos que eleven el nivel del logro de objetivos y metas para la organización; con planificación, organización, dirección y un control frente, conlleven no solo en la satisfacción de cada uno de los miembros de la organización al ser parte de los resultados que fervientemente la organización comunique; sino, generar un pacto leal y firme con la institución fortaleciendo de ese modo el liderazgo. Por el lado de Lagos (2018), se observa que las destrezas conceptuales alcanzan un panorama adverso frente a la toma de decisiones empresariales, evidenciando una correlación negativa moderada; implicando así, que pese a que la organización demuestre el manejo de habilidades técnicas, que le permitan concebir de

manera analítica un determinado escenario; esta no toma en cuenta lo considerado por los integrantes de la organización en la toma de decisiones. En esa dirección Koontz et al. (2012), da cuenta que las habilidades conceptuales son realmente importantes solo dentro de la alta dirección, debido a que está provee de instrumentos, métodos y técnicas que permitan mejorar y afianzar las condiciones de trabajo hacia la productividad y logro de objetivos, orientado esto bajo el liderazgo de sus miembros.

7. CONCLUSIONES

- a) Existe una correlación buena y positiva entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019. Por tal razón se puede afirmar que, cuanto mayor sea las habilidades gerenciales de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mayor será el grado de liderazgo que ejerzan en favor de la institución. Dentro de los aspectos más sobresalientes en cuanto a las habilidades gerenciales de los trabajadores se encuentra: la comunicación, manejo de conflictos capacidad de análisis y toma de decisiones. Del mismo modo, dentro de los aspectos más sobresalientes del liderazgo se encuentra: Capacidad de mando, delegación de autoridad, confianza, responsabilidad y el cumplimiento de objetivos.
- b) La relación que existe entre las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019; es significativa moderada y positiva. Por tal razón se puede afirmar que, cuanto mayor sea las aptitudes técnicas de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mayor será el grado de liderazgo que ejerzan en favor de la institución.
- c) La relación que existe entre las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019; es significativa muy buena y positiva. Por lo cual se puede afirmar que, cuanto mayor sea las habilidades humanas de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mayor será el grado de liderazgo.

- d) La relación que existe entre las destrezas conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019; es significativa buena y positiva. Por tal razón se considera que, cuanto mayor sea las destrezas conceptuales de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mayor será el grado de liderazgo que ejerzan en la institución.

8. RECOMENDACIONES

- a) Al evidenciar la existencia de una correlación buena y positiva entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátaç, se recomienda a la institución comunal dotar de medios que les permitan a sus colaboradores afianzar de manera acertada sus habilidades gerenciales, específicamente en manejo de técnicas y herramientas de gestión, comunicación interna, trabajo en equipo y toma de decisiones. Si bien la institución comunal, se ve impedida a destinar recursos dirigidos a programas de fortalecimiento de capacidades gerenciales para los colaboradores de la institución comunal, dado que sus normas internas no la contemplan. La institución comunal puede gestionar a través de convenios interinstitucionales como las universidades u organismos especialistas en el afianzamiento de las habilidades gerenciales, orientados a las tendencias actuales respecto al manejo de organizaciones comunales y empresariales; generando así un mayor liderazgo en su fuerza laboral para orientar mejor los propósitos y asumir retos de cambio en favor de la institución.
- b) Dada la situación actual de la institución comunal, se recomienda establecer criterios técnicos al momento de realizar la convocatoria para el nuevo personal que asuma los diversos puestos de trabajo en la institución comunal; específicamente, que sean afines a cada puesto de trabajo, ya que su involucramiento repercuta en una mayor efectividad en favor de los objetivos del área de trabajo y los institucionales.

- c) Bajo los criterios señalados, se recomienda a la institución comunal, propiciar espacios de interacción entre los colaboradores de manera estratégica, a fin socializar a los equipos de trabajo, crear un clima de confianza, acoger propuestas y alternativas de solución a los diversos problemas que acarrea a la Institución Comunal; además de fortalecer lazos de confianza entre directivos y colaboradores, para un mejor equilibrio institucional. Todo ello con el propósito de optimizar las diversas funciones dentro las áreas de trabajo y la misma institución

- d) Involucrar a directivos y colaboradores de la Comunidad Campesina de Cátac; a las pasantías y espacios de aprendizaje en materia de gestión comunal, nuevas tendencias y prospectiva de negocios comunales, manejo de alianzas estratégicas y visión de nuevos mercados; a modo de reorientar el manejo de las áreas de trabajo, las unidades productivas de la institución y la propia gestión comunal. Para el caso es importante que este conocimiento sea transmitido en una asamblea comunal extraordinaria a los comuneros, donde se cree espacios de interacción para su reforzamiento y aprobación; a modo de evitar rumores, dudas e incomodidades posterior a su implementación.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alba, I. E., & Trujillo, J. L. (2014). *Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la distribuidora Navarro eirl de Huaraz 2014. (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo, Peru. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/976>

Amorós, Eduardo (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. (1 ed.). Lambayeque- Perú. Editorial: USAT - Escuela de Economía.

Ávila, Giuliana; Cáceres, Claudia; Caveró, Omar; García, Malena; Matta, Alicia; Mosqueira, Mariela y Quispe, Carlos (2015). *Curso: Introducción a la Investigación*. (1 ed.). Lima-Perú. Ministerio de Educación – Dirección de Investigación y Documentación Educativa.

Castrillón, O. Adriana (2014). *Fundamentos de la Administración: Administración General*. (1 ed.) Medellín. Editorial: Centro Editorial Esumer

Cavazos, A., Espejel, J. & Leyva, A. (2017). *Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. RPE, 4, 1. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/315907283_Habilidades_gerenciales_como_estrategia_de_competitividad_empresarial_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_Pymes

- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional, (2 ed.). México D.F. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional (3 ed.). México: Editorial: Mc Graw Hill Education.
- Eyzaguirre Vela, R. R. (2015). Potenciando la capacidad de análisis y comunicación de los proyectos de construcción, mediante herramientas virtuales BIM 4D durante la etapa de planificación.
- Fernández Lázaro, G. (2011). Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Vicerrectoría Administrativa de la UNASAM – ANCASH. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Fred, R. David (2013). Conceptos de Administración Estratégica, (14 ed.). México. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fuentes, Mayra y García, Jean Pool Quispe (2019). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018. Trujillo: Universidad Privada Leonardo Da Vinci
- García, J.; Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. Colombia: Colombia: Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia.

- Gómez Aparicio, J. (2013). *Gestión Logística y comercial*. (1 ed.). Madrid-España. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Hellriegel, Don y Slocum, jr. John W. (2009). *Comportamiento Organizacional*, (12 ed.). México D.F. Editorial: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ed.). México. Editorial: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt Michael A.; Black J. Stewart & Porter Lyman W. (2006). *Administración*, (9 ed.). México. Editorial: Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC. 737 págs.
- Jones Gareth R. y George Jenifer M. (2010). *Administración Contemporánea*, (6 ed.). México D.F. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 771. Págs.
- Koontz Harold, Withrich Heiz & Cannice Mark (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14 ed.). México D.F. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. 683. Págs.
- Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018*. Huacho: Universidad José Faustino Sánchez Carrión.

- López Olivera, D. (2010). *Habilidades Gerenciales y desempeño organizacional de los Institutos Viales Provinciales del Departamento de Ancash*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
- Machaca, J. (2018). *Efecto de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral de los trabajadores de las microempresas en la ciudad de Ayacucho, 2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín
- Mejía C., Vaca, J., López, L, Herrera, J., Guerrero C., & Masaquiza C. (2018). *Perfil gerencial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua*. *Revista Científica Ciencia y tecnología*. Miami-Florida: I Congreso Internacional Multidisciplinario de Educación Superior.
- Münch Lourdes (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, (1 ed.). México. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *Pensamiento & Gestión*. Colombia: Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración
- Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, (13 ed.). Mexico D.F. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Palacios Cacha, R. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público Huaraz, 2017*. Huaraz: Universidad César Vallejo.

- Prado Huamaní, J. (2017). *Habilidades gerenciales y liderazgo en la Unidad de Gestión Educativa Local “La Mar” – Ayacucho, 2017*. Ayacucho: Universidad Cesar Vallejo
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17 ed.). México. Editorial: Pearson Education de México, S.A. de C.V.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional*, (15 ed.). México. Editorial: Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Romero García, C. (2018) *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015*. Huaraz: Universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. México DF: McGraw Hill.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN.
- Zambrano, E. F. (2018). *Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Huaylas Sur, Huaraz–2016*. (Tesis maestria). Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo, Peru. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2905>

ANEXO:

ANEXO 1: MATRÍZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS: "Habilidades Gerenciales y Liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac,2019".									
Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Tipo de Investigación	Población Muestral
¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019?	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la relación que se da entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la relación que se da entre las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. - Identificar la relación que se da entre las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. - Analizar la relación que se da entre las habilidades conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. 	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. 	V1 = Habilidades Gerenciales	Áptitudes técnicas	Inducción	1,2,3	LIKERT	<p>Por su finalidad: Aplicada.</p> <p>Por su inferencia: Hipotetico deductivo.</p> <p>Por su manera de recopilación de información: De campo.</p> <p>Por su tipo de intervención: No experimental.</p> <p>Por la Planificación de toma de datos: Prospectiva.</p> <p>Según el numero de ocasiones en que se mide la variable de estudio: Transeccional.</p> <p>Diseño: Descriptivo - Correlacional</p>	<p>Poblacion Muestral estará constituida por = 36 trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac.</p> <p>El esquema es el siguiente:</p> <pre> graph TD M --- O1 O1 --- r --- O2 </pre>
					Capacitación				
					Especialización				
				Habilidades humanas	Motivación	4,5,6,7			
					Comunicación				
					Manejo de conflictos				
	Destrezas conceptuales	Trabajo en equipo	8,9,10						
		Capacidad de analisis							
		Planeación de tareas							
	Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación directa y significativa entre las aptitudes técnicas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. - Existe una relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. - Existe una relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019. 	V2 = Liderazgo	Autoridad	Dirección	11,12,13	LIKERT		
					Orientación a los resultados				
					Capacidad de mando				
Delegación				Delegacion de autoridad	14,15,16				
				Confianza					
Responsabilidad									
Supervisión	Control	17,18,19							
	Eficiencia								
	Complimiento de objetivos								

ANEXO 2: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Pruebas de confiabilidad del instrumento

Tabla 19:

Habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	10

Fuente: Spss versión 25

Tabla 20:

Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	9

Fuente: Spss versión 25

Tabla 21:

Habilidades gerenciales y Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	19

Fuente: Spss versión 25

Para la detección de la confiabilidad del instrumento se procedió a cálculo del coeficiente de consistencia interna Alfa de Crombach; el mismo que resultó para ambas variables un nivel bueno de consistencia (88.7%, 89.3%) respectivamente; con lo cual se afirma que el instrumento destinado para la recolección de datos fue consistente.

ANEXO 3: CUESTIONARIO

	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO” FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO Escuela Académica Profesional de Administración</p>
CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES Y LIDERAZGO EN LOS TRABAJADORES DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CÁTAC, 2019.	

Dirigido A: los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.
Objetivo: Analizar la relación que se da entre las habilidades gerenciales y el liderazgo en los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.
- Estimado encuestado, se solicita responder de manera objetiva al contenido de las preguntas formuladas en el presente cuestionario. La información que usted proporcione es de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

N°	ITEM	VALORACIÓN				
A: Para las siguientes preguntas se considera la siguiente escala de valoración "1 a 5", donde:						
	1 = NUNCA 2= CASI NUNCA 3= A VECES 4= CASI SIEMPRE 5 = SIEMPRE					
1	¿Considera usted que su interés por aprender y capacitarse para desempeñar mejor sus funciones en la institución, es constante?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que emplea las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las funciones y/o responsabilidades delegadas por la institución?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que las recomendaciones u observaciones propuestas a los directivos de la Institución Comunal, es aceptada y entendida oportunamente?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que, motiva constantemente a sus compañeros a realizar un trabajo eficiente en favor de la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que la comunicación que imparte hacia sus compañeros de trabajo se realiza con el mayor de los respetos?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que los conflictos se hacen fáciles de resolver cuando están en sus manos?	1	2	3	4	5
7	¿Considera usted que ayuda a fomenta el trabajo en equipo en favor del logro de objetivos planteados por la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que demuestra siempre capacidad para indentificar, comprender y resolver los diversos problemas que se genera en la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que las actividades y/o tareas desarrolladas dentro de su área de trabajo, son planificadas con anticipación?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que las decisiones laborales que suele tomar son las más acertadas y favorecen al logro de objetivos de la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que los los colaboradores de la C.C.C. se sienten empoderados(as) para asumir roles de liderazgo en la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., cumplen y fomentan la disciplina, así como las normas internas de la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
13	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., impulsan de manera asertiva el cumplimiento de metas propuestas por la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
14	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., Contribuyen con el cumplimiento de tareas asignadas dentro de los plazos establecidos por la Institución Comunal?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., gozan de la plena confianza de la Directiva Comunal?	1	2	3	4	5
16	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., son conscientes del nivel de responsabilidad que demanda sus funciones?	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., aceptan que la directiva comunal realice un seguimiento a las funciones que desempeña?	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C, responden de manera eficiente al momento de realizar o cumplir sus funciones?	1	2	3	4	5
19	¿Considera usted que los colaboradores de la C.C.C., se caracterizan por lograr los objetivos específicos asignados por la Institución Comunal?	1	2	3	4	5

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Lic. Adm. Robert Concepcion Lazaro	Jefe de Area - DRTyC	Cuestionario	Jhon Franklin Gabriel Rojas
TÍTULO DEL ESTUDIO: <i>Habilidades Gerenciales y Liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.</i>			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.


INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 0% - 20%					REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															75							
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en la organización.																78						
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología															72							
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																80						
5. SUFFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.															71							
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																	82					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																	84					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															72							
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																75						
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																75						
PROMEDIO																					76.40		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación

Procede se aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

17-12-2017	31673648	 Lic. Adm. Robert Jesús Concepción Lázaro RUC: 1032673648	990112246
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del instrumento
Lic. Frank Huarac Canqui	Licenciado en estadística	Cuestionario	Jhon Franklin Gabriel Rojas
TÍTULO DEL ESTUDIO: <i>Habilidades Gerenciales y Liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.</i>			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 0% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																					84
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en la organización.																					83
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					77
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					78
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					75
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																					81
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					84
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					80
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																					76
PROMEDIO																					80.30	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede su Aplicación
 Procede se aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación


 Lto. Frank Huarac Canqui
 RUC: 10426970592

20/12/2019	42697059	Lto. Frank Huarac Canqui RUC: 10426970592	966179592
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:


Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del instrumento
Eco. Jeovana Moreno Coral	Jefe de personal -MDI	Cuestionario	Jhon Franklin Gabriel Rojas
TÍTULO DEL ESTUDIO: <i>Habilidades Gerenciales y Liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac, 2019.</i>			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 0% - 20%					REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X						74	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en la organización.																X					80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología															X						70	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																	X				81	
5. SUFFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.															X						75	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															X						72	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																	X				82	
8. COHERENCIA	Entre los indios, indicadores y las dimensiones.																	X				82	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																X					80	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																X					80	
PROMEDIO																					72.6		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede su Aplicación
 Procede se aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

21-12-2019	47452377	 Eco. Jeovana Moreno Coral	910300453
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO 5: PUNTOS IMPORANTES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL LIDERAZGO

Tabla 19

Emplea las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones delegadas por la institución comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	11,1	11,1	11,1
A veces	9	25,0	25,0	36,1
Casi siempre	14	38,9	38,9	75,0
Siempre	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 19 se evidencia que, el 38.9% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac considera que, casi siempre emplean las técnicas para planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las funciones delegadas por la institución comunal y el 11.1% considera que no lo emplea.

Tabla 20

Los trabajadores son conscientes del nivel de responsabilidad que demanda sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	10	27,8	27,8	27,8
Casi siempre	19	52,8	52,8	80,6
Siempre	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 20, se precisa que, solo el 27.8% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, a veces son conscientes del nivel de responsabilidad que demanda sus funciones; por otro lado, el 19.4% dice que, siempre son conscientes del nivel de responsabilidad.

Tabla 21

Los trabajadores responden de manera eficiente al momento de cumplir sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	16,7	16,7	16,7
A veces	3	8,3	8,3	25,0
Casi siempre	14	38,9	38,9	63,9
Siempre	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 21, se precisa que, el 16.7% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, casi nunca responde de manera eficiente al momento de realizar o cumplir sus funciones y el 38.9% afirma que casi siempre responde de manera eficiente.

Tabla 22

Los conflictos se hacen fáciles de resolver cuando están en manos de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,8	2,8	2,8
A veces	9	25,0	25,0	27,8
Casi siempre	19	52,8	52,8	80,6
Siempre	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 22, se devela que, el 52.8% de los trabajadores de la comunidad Campesina de Cátac consideran que, casi siempre los conflictos se hacen fáciles de resolver cuando están en sus manos; pero el 2.8% afirma nunca son fáciles de resolver, cuando están en sus manos.

Tabla 23

Las actividades desarrolladas dentro de su área de trabajo, son planificadas con anticipación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	11,1	11,1	11,1
A veces	4	11,1	11,1	22,2
Casi siempre	11	30,6	30,6	52,8
Siempre	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 23, se aprecia que, el 11.1% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac considera que, nunca o solo a veces las actividades y/o tareas desarrolladas dentro de su área de trabajo son planificadas con anticipación; pero el 47.2% afirma que, las actividades y tareas siempre son planificadas con antelación.

Tabla 24

Los trabajadores se sienten empoderados(as) para asumir roles de liderazgo en la Institución Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	8,3	8,3	8,3
Casi nunca	1	2,8	2,8	11,1
A veces	13	36,1	36,1	47,2
Casi siempre	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 24, se precisa que, el 2.8% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, casi nunca se siente empoderado(a) para asumir roles de liderazgo en la Institución Comunal; por el contrario, el 52.8% considera sí se siente empoderado.

Tabla 25

Los trabajadores impulsan de manera asertiva el cumplimiento de las metas Institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	13,9	13,9	13,9
A veces	8	22,2	22,2	36,1
Casi siempre	20	55,6	55,6	91,7
Siempre	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 25, se precisa que, el 8.3% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, siempre impulsan de manera asertiva el cumplimiento de las metas propuestas por la institución comunal; el 22,2% dice, solo a veces; pero el 55,6% afirma que, casi siempre la impulsa.

Tabla 26

Los trabajadores gozan de la plena confianza de la Directiva Comunal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	19	52,8	52,8	52,8
Casi siempre	6	16,7	16,7	69,4
Siempre	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 26, se precisa que, el 30.6% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, siempre gozan de la plena confianza de la directiva comunal; el 52.8% dice que solo a veces.

Tabla 27

Los trabajadores aceptan que la Directiva Comunal realice seguimientos a las funciones que desempeñan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	13,9	13,9	13,9
A veces	4	11,1	11,1	25,0
Casi siempre	12	33,3	33,3	58,3
Siempre	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Interpretación:

De la tabla 27, se precisa que, el 41.7% de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac consideran que, siempre aceptan que la directiva comunal realice seguimientos a sus funciones; por otro lado, el 13.9% dice que, casi nunca la aceptan.

ANEXO 6: BASE DE DATOS DE LOS TRABAJADORES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17	P_18	P_19	
1	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5
3	5	5	5	2	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	2	1	4	4	3	1	3	2	4	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2
6	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4
7	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5
8	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4
9	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5
10	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4
11	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5
13	5	5	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
14	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	1	4	3	1	3	3	3	4	1	4	2	2	3	3	3	3	2	2	1
16	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	4
17	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5
18	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5
20	4	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4
21	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
22	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5
23	5	5	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
24	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	3	4	3	1	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1
26	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4
27	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5
28	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5
30	4	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4
31	2	1	4	3	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3
32	2	1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
33	2	1	4	3	3	3	3	4	1	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
34	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4
35	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4
36	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4