UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

ESCUELA DE POSGRADO

HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ, 2020.

Tesis para optar el grado de Maestro

en Administración

Mención: Gestión Pública

INGRETH GARCÍA ALVAREZ

Asesor**:** Dr. **FÉLIX ANTONIO LIRIO LOLI**

Huaraz – Áncash – Perú

2023

Nº de Registro: T0874

Repositorio Institucional - **UNASAM** - Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA VIRTUAL DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en la Plataforma Microsoft Teams, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por la:

Bachiller : **INGRETH GARCIA ALVAREZ**

Título : ***"HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ, 2020"***

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, la declaramos:

APROBADA, con el calificativo de **QUINCE** (15)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN** con mención en **GESTIÓN PUBLICA,** a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 04 de julio del 2022

Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar
PRESIDENTE

Dr. Telmo Pablo Loli Poma
SECRETARIO

Dr. William Josué Fernandez Celestino
VOCAL

Dr. Felix Antonio Lirio Loli
Asesor

NOMBRE DEL TRABAJO

T033_46590813_M.docx

AUTOR

Engrith García

RECUENTO DE PALABRAS

16167 Words

RECUENTO DE CARACTERES

91141 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

85 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.0MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 8, 2023 9:30 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 8, 2023 9:31 PM GMT-5

18% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 16% Base de datos de Internet
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 13% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar Presidente

Doctor. Telmo Pablo Loli Poma Secretario

Magister Willian Josué Fernández Celestino Vocal

ASESOR

Doctor **Félix Antonio Lirio Loli**

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

AGRADECIMIENTO

- A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, por brindarme el espacio y la oportunidad para seguir perfeccionándome en mi carrera profesional.
- Mi especial agradecimiento al Dr. Antonio Félix Lirio Loli, por su asesoría y apoyo constante para la culminación de mi tesis. Asimismo, por compartir sus conocimientos y sus sabios consejos que fueron de gran aporte en mi desarrollo profesional.
- A mi familia, por su paciencia al cederme el tiempo necesario para continuar con mis estudios, sacrificando las reuniones parentales y por ser el pilar de soporte para continuar con mi superación profesional.
- A Dios, porque sus planes son perfectos y se concretan por medio de la perseverancia y esfuerzo constantes.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

A Dios, a mi esposo y a mis familiares, por brindarme todo el apoyo incondicional y el impulso que han servido para esforzarme en aras del cumplimiento de mis objetivos profesionales.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Índice

Página

Resumen ix

Abstract x

INTRODUCCIÓN 1-4

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 5-11

1.1. Planteamiento y formulación del problema 5
1.2. Objetivos 9
1.3. Justificación 10
1.4. Delimitación 11

Capítulo II

MARCO TEÓRICO 12-46

2.1. Antecedentes de investigación 12
2.2. Bases Teóricas 20
2.3. Definición de términos 42
2.4. Hipótesis 44
2.5. Variables 46

Capítulo III

III. METODOLOGÍA 47-51

3.1. Tipo de investigación 47
3.2. Diseño de la investigación 47
3.3. Población y muestra 47
3.4. Técnicas e instrumento para la recolección de datos 50

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos 51

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN……...52-67

4.1. Presentación de resultados……52

4.2. Prueba de hipótesis……...…60

Discusión……...……62

Conclusiones……..68

Recomendaciones……...70

Anexos……76

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: Uso de habilidades en la comunicación estratégica……..……26

Figura 2: Características de la reacción ante los cambios……....28

Figura 3: Elementos de la comunicación interpersonal……..….33

Figura 4: Modelo teórico……52

Figura 5: Determinación de los coeficientes de ruta y de significancia……..59

Tabla 1: La Alabanza, el autoelogio y la apariencia……40

Tabla 2: Línea de investigación…….….45

Tabla 3: Operacionalización de Variables……..46

Tabla 4: Gerencias de la MDI, 2020……48

Tabla 5: Distribución demográfica del muestreo……55

Tabla 6: Evaluación del modelo de medida……56

Tabla 7: Validación discriminante de constructos (Criterio de Fornell-Larcker)…57

Tabla 8: Determinación del coeficiente de determinación y magnitud de efectos..57

Tabla 9: Determinación de la relevancia predictiva……....58

Tabla 10: Prueba de hipótesis……60

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

RESUMEN

El propósito de la investigación fue demostrar la influencia significativa de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Independencia de Huaraz, en el 2020. El estudio aplicado fue cuantitativo y, por su alcance, explicativo. Asimismo, la investigación fue no experimental y transversal, se empleó una muestra de 65 trabajadores de la organización edil antes mencionada. Para el análisis de datos se aplicó la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) en el análisis de los constructos para mostrar la lógica de la relación de las hipótesis que se probaron. A nivel general se evidencia la causal significativa entre las habilidades gerenciales básicas (β = 0,372, valor t = 7,407) y la comunicación interpersonal. A nivel específico, existe una relación significativa entre las habilidades analíticas, las habilidades comunicativas y las habilidades gerenciales básicas. Del mismo modo, se evidencia una relación significativa causal entre la comunicación interpersonal y los siguientes factores: emisor-destinatario, transmisores y receptores, mensajes y canales, significado y retroalimentación y, finalmente, obstáculos interpersonales y culturales.

Palabras clave: habilidades gerenciales, comunicación interpersonal, mensajes y canales.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

ABSTRACT

The The purpose of the research was to demonstrate the significant influence of basic managerial skills on the interpersonal communication of the workers of the District Municipality of Independencia of Huaraz, in 2020. The applied study was quantitative and, due to its scope, explanatory. Likewise, the research was non-experimental and cross-sectional, a sample of 65 workers from the aforementioned mayoral organization was used. For data analysis, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was applied in the analysis of the constructs to show the logic of the relationship of the hypotheses that were tested. At a general level, the significant causal relationship between basic managerial skills ($\beta = 0.372$, t value = 7.407) and interpersonal communication is evident. At a specific level, there is a significant relationship between analytical skills, communication skills and basic managerial skills. In the same way, a significant causal relationship is evidenced between interpersonal communication and the following factors: sender-receiver, transmitters and receivers, messages and channels, meaning and feedback, and, finally, interpersonal and cultural obstacles.

Keywords: Management skills, interpersonal communication, messages and channels.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

INTRODUCCIÓN

El Perú, en su proceso de descentralización, tuvo como punto importante la municipalización del Estado. De tal manera que ha experimentado cambios en las formas de organización y relación entre los ciudadanos y el poder estatal. Esto ha dado lugar a una mayor complejidad para los diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales que generan nuevas necesidades y dificultades. Así, las evaluaciones realizadas en el sector público han reiterado la necesidad de desarrollar o mejorar las habilidades interpersonales para manejar el cambio en la administración pública.

Según Sánchez (2017) existe una débil capacidad de gestión, tanto en gobiernos municipales, como en regionales. Asimismo, uno de los problemas del Perú no es precisamente la falta de recursos, sino la incapacidad de los gestores para administrar dichos recursos. Sujeto a esta problemática, una de las principales causas de rechazo a las autoridades municipales, es su incapacidad de gestión. Por ello, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, señala que la reforma del servicio civil tiene como fin último mejorar la calidad y oportunidad en los servicios públicos. En ese sentido, según la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales gozan de autonomía económica, política y administrativa. Esto significa que tienen capacidad para gobernarse, lo que sugiere el trabajo en equipo de personas capacitadas, desde la autoridad máxima, hasta el cuerpo de gerentes de las diferentes áreas. Actualmente, la problemática respecto a las competencias de los gerentes que ocupan cargos en las distintas áreas de las municipalidades ha

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

motivado el excesivo porcentaje de rotación de personal en las entidades gubernamentales y el poco desarrollo de la comunicación.

Por su parte, Torres (2005) determinó que en las municipalidades hay un porcentaje bajo de personal en el nivel profesional; esto implica una debilidad en la aplicación y desarrollo de las habilidades gerenciales básicas y el bajo nivel de coordinación interinstitucional.

Desde la perspectiva de Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales son destrezas necesarias para conducir la propia vida y las relaciones con los demás. Asimismo, los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios; sin embargo, permanecerán las habilidades básicas que están en el núcleo de las personas positivas y agradables, pues, a pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán esenciales para el crecimiento particular y profesional del individuo.

En el enfoque de Robbins y DeCenzo (2009), se define la habilidad como:

> La capacidad para traducir el conocimiento en una acción que da lugar al desempeño deseado. Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo. Por ello, las habilidades o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (p.49).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

En tal sentido, para lograr una comunicación asertiva en la administración pública y poder generar impacto, es necesario contar con las siguientes habilidades esenciales: habilidades analíticas, comunicativas y adaptativas, con el fin de generar confianza y empatía. Al respecto, Murphy (2013) indica que las habilidades se diferencian de las aptitudes, mientras que las habilidades son aprendidas en un tiempo relativamente corto, puesto que están dirigidas a una meta, usualmente implican desempeño físico o motor y son, en cambio, concretas para la tarea.

Desde la mirada de Tironi y Carvallo (2014), la comunicación interpersonal es una práctica que surge con la maduración del campo de las comunicaciones. Su objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa, desde la perspectiva de sus intereses y objetivos.

En definitiva, la comunicación interpersonal mejora, facilita, vincula procesos e intercambia información al interior de las instituciones públicas ya que permite transmitir los objetivos, intereses, ideas, puntos de vista, programas, proyectos e iniciativas, estableciendo y manteniendo relaciones cohesivas, dando lugar a espacios de consenso y resultados de manera más efectiva.

A partir de lo anterior, de acuerdo con Pereda (2016), la comunicación interpersonal se genera dentro de un entorno estratégico, donde el emisor decide y preelabora la comunicación acorde a unos objetivos concretos, según el contexto o las tendencias, tomando en cuenta las posibles decisiones o reacciones de los públicos objetivos internos y externos.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Siendo así, el trabajo presenta en el Capítulo I el problema de investigación, en el Capítulo II se ubica el marco teórico, en el Capítulo III se plantea la metodología respectiva y, finalmente en el Capítulo IV se presentan los resultados y la discusión, respectivamente, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

A partir del diálogo con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, de la observación directa y del análisis de lo hallado, se ha evidenciado un descenso en los niveles de habilidades gerenciales básicas, explicado seguramente por la poca importancia y énfasis en la práctica de estas. Respecto a las habilidades analíticas, en la mayoría de los casos, el personal ha soslayado el contexto en el que labora; usualmente el pensamiento que se maneja es individualista, sin tomar en cuenta lo que pasa en su entorno laboral. A esto se suma el poco desarrollo de las habilidades comunicativas, evidenciado en la falta de claridad para que la opinión, información y comentarios transmitidos sean recibidos correctamente, pues muchas veces se generan conflictos y malos entendidos entre compañeros de trabajo y se evidencia la escasa fluidez de la información, esto amerita que no se practique (en la mayoría de casos) lo que se denomina escucha activa, que consiste en establecer una buena relación y comunicación con alguien más, a partir de la capacidad de escucha a los demás.

Respecto de las habilidades adaptativas, usualmente el personal de la municipalidad adopta actitudes reactivas frente a los acontecimientos que se dan en la institución. Estas no siempre son acertadas ya que se dejan llevar por las percepciones y experiencias pasadas, generando desconfianza, mala interpretación de las informaciones y conflictos entre compañeros. Así pues, dentro de las habilidades

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

para generar credibilidad, la manera de hacerlo se desarrolla de manera regular, ya que el personal busca crear situaciones de confianza; sin embargo, se han presentado situaciones donde se ha generado desconfianza debido a los antecedentes del personal que en algunos casos ha sido negativos y la misma percepción de los trabajadores, debido a que ya poseen prejuicios respecto de los gerentes.

En tal sentido, el insuficiente desarrollo de las habilidades adaptativas impide que el personal pueda ser partícipe de solucionar problemas en la institución al no entender su contexto. Asimismo, tampoco se desarrolla una comunicación acorde a los objetivos y finalmente no se facilita el intercambio de información. Así, se ha observado que hay dificultades en la buena relación y comunicación entre el personal de la municipalidad, porque no se pone en práctica la escucha activa que significa saber escuchar con autenticidad. Generalmente el mensaje no llega como debe ser, ya que, a la hora de comunicarse, algunos quieren imponer sus ideas, otros no opinan por temor a represalias, esto puede ser por la práctica constante de despidos arbitrarios, debido a ello surgen malentendidos y pleitos. Finalmente, esto daña la relación entre trabajadores, pues no se dan los consensos y los resultados que busca obtener la institución son seriamente afectados.

Ahora bien, si bien es cierto que los gerentes de la municipalidad buscan adaptarse a las distintas situaciones que se les presenta en su institución, se han suscitado problemas por las percepciones de experiencias pasadas que influyen en su trabajo actual. Asimismo, el personal no tiene cuidado al dar referencias de trabajadores

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

que laboran en las distintas áreas, que en la mayoría de los casos son producto de opiniones infundadas, esto produce un resquebrajamiento en las relaciones interpersonales, de manera que al momento de comunicarse genera dificultad para adaptarse a la situación comunicativa. A causa de ello, la credibilidad y confianza se ha desgastado dentro de las distintas áreas de la municipalidad, muchas veces por las experiencias pasadas de trabajadores que defraudaron a la institución, motivados por sus intereses personales. Esto impide el buen intercambio de información y el desarrollo de una comunicación efectiva.

Si persiste este problema, traducido en índices adversos que muestran el desmedro de las habilidades gerenciales básicas en la Municipalidad Distrital de Independencia, es posible que no se logre transmitir de manera apropiada y oportuna los objetivos institucionales y soluciones para acercar diferentes puntos de vista, establecer, mantener relaciones, lograr acuerdos y obtener resultados planteados en la municipalidad antes mencionada, dentro del contexto de la modernización del Estado y la gestión por resultados que deberían beneficiar a toda una población.

Para evitar esto, es importante hacer un diagnóstico de la comunicación interpersonal en la Municipalidad Distrital de Independencia, a fin de corregir las habilidades gerenciales básicas.

Por lo anterior y en definitiva nace la necesidad de estudiar y analizar este fenómeno aplicando las herramientas de la metodología de investigación científica, las nociones de las ciencias administrativas y el marco teórico de los recursos humanos.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Problema general:

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020?

Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la influencia de las habilidades analíticas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020?
2. ¿Cuál es la influencia de las habilidades comunicativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020?
3. ¿Cuál es la influencia de las habilidades adaptativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020?
4. ¿Cuál es la influencia de las habilidades para generar confianza y empatía en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020?
5. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?
6. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en las transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?
7. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?
8. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en el significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?
9. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

10. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?

1.2. Objetivos

Objetivo general:

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020.

Objetivos específicos:

1. Determinar la influencia de las habilidades analíticas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.
2. Determinar la influencia de las habilidades comunicativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.
3. Determinar la influencia de las habilidades adaptativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.
4. Determinar la influencia de las habilidades para generar confianza y empatía en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.
5. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.
6. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en las transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

7. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

8. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

9. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

10. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

1.3. Justificación

Tomando en cuenta las deficiencias percibidas en el desarrollo de las habilidades gerenciales básicas en la MDI, que se identificaron en el proceso de diagnóstico, esta investigación se justifica teóricamente porque se orienta a superar dicha problemática, aplicando conceptos y postulados referidos a las habilidades gerenciales básicas en su ejercicio, con ello, contribuir a lograr una mayor eficiencia en la gestión edil en la Municipalidad Distrital de Independencia.

En cuanto al ámbito metodológico, la investigación plantea cuestionamientos y define propósitos, estableciendo objetivos de estudio para el cumplimiento de estos, gracias al uso de técnicas de investigación como cuestionarios estructurados y la guía de entrevista. Con estos recursos se contribuirá con otras investigaciones para lograr mejores resultados y la optimización de las herramientas utilizadas de la administración moderna. Asimismo, se beneficiará a las autoridades y a los gerentes

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

relacionados con la Municipalidad Distrital de Independencia, quienes tendrán un mayor conocimiento para enfocarse en la importancia del quehacer de las habilidades gerenciales básicas de calidad y de esta manera se podrá satisfacer mejor la comunicación y la labor que cumplen los trabajadores, además de contribuir a la llegada de clientes potenciales y reales para que puedan conocer el servicio que deben recibir. Con ello se beneficiará a la sociedad.

1.4. Delimitación

Temporalmente, el estudio fue transversal y se delimitó en el año 2020, periodo durante el cual se hizo la evaluación de las variables consignadas; es decir, las habilidades gerenciales básicas y la comunicación interpersonal.

En su delimitación espacial, la investigación se desarrolló en la jurisdicción geográfica de Huaraz, capital de Áncash, lugar donde la Municipalidad Distrital de Independencia desarrolla sus funciones.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

A Nivel Internacional:

Alipour (2019) en su investigación titulada *Clima organizacional y las habilidades de comunicación de los gerentes de la organización Fakhredin*, tuvo como objetivo esencial estudiar las dimensiones del clima organizacional dentro de la organización para comparar tres habilidades principales de comunicación de sus gerentes de personal. Sobre la base del análisis de datos de 77 cuestionarios completados, se concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades de comunicación de los gerentes de educación física. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre las dos variables del clima organizacional y las habilidades de comunicación. La existencia de esta relación confirma (una vez más) esta visión de que el complejo de dimensiones climáticas organizacionales y las tres habilidades comunicativas tienen una relación significativa. Asimismo, se observó que el clima organizacional es una variable importante en la gestión, ya que se evidenció que los gerentes deben gastar todas sus energías para desarrollar un clima organizacional fuerte, el cual contribuirá a la efectividad de la organización. Por otro lado, el estudio sobre la determinación de la prioridad de las ventajas requeridas de los gerentes demostró que las comunicaciones son de máxima prioridad. En este sentido, las habilidades de comunicación de los gerentes tienen altos efectos en las comunicaciones

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

organizacionales y todas estas investigaciones implican que la existencia de un clima sincero y receptivo en la organización conducirá a una comunicación efectiva. La identificación de las tres principales habilidades de comunicación y su relación con cada dimensión del clima organizacional ayuda a los gerentes a evaluar su organización, a conocer las brechas existentes y a tratar de eliminarlas. Por ello se evaluaron tres habilidades de comunicación explicadas sobre los gestores de la organización. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y cada una de las tres habilidades de comunicación. En otras palabras, los cambios en cada una de las tres habilidades de comunicación podrían propiciar cambios de coordinación en el clima organizacional y, a la inversa, la cantidad de correlación entre el clima organizacional y las habilidades de escucha serán menores que las otras dos correlaciones; es decir, las habilidades de escucha tienen menos efectos en el clima organizacional que los efectos de las habilidades verbales y de retroalimentación.

La investigación perteneciente a Lorca (2018), denominada: *Comunicación interpersonal: Estrategia caso empresa Optus Chile*, [Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica de Chile], tuvo como objetivo central proponer una estrategia comunicacional para el *Contact CGenter Optus* Chile, compañía que presta servicios de *outsourcing* a otras empresas. Como se sabe, Optus Chile pertenece a los negocios Business to Business (B2B). La investigación y estrategia establecida para dar solución a los problemas de Optus Chile, planteó como primera necesidad crear una visión y misión común a toda la empresa. A partir de estas ideas, se puede asumir que la misión puede transmitir la naturaleza de una empresa y su razón de

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

ser, describir hacia dónde se dirige una empresa, cómo se propone concretar las metas; cuáles son sus prioridades, valores y creencias, y, finalmente, cómo se diferencia del resto. Es por ello que, a partir de esta herramienta comunicacional, se desglosará todo el resto de la estrategia comunicacional establecida para Optus Chile, pasando por un marketing relacional que establezca una mejor comunicación con sus clientes y potenciales clientes, además de instaurar un *branding* de marca que sea coherente con la imagen de *contact center boutique* que ellos desean promover como elemento diferenciador. En el caso de *Optus* Chile, su identidad se encuentra en desmedro por una falta de diferenciación adecuada con su competencia que permita a sus potenciales clientes diferenciarla como una oferta de *contact center boutique*, debido a la falta de comunicación interna que otorgue lineamientos a la empresa con sus ventas superiores. También, no cuenta con una correcta comunicación de su visión y misión. Esto afecta su imagen para los públicos externos y el grado de compromiso de sus trabajadores con una meta común. Así pues, uno de los elementos fundamentales dentro de una organización es tener claro cuáles son sus metas superiores, ya que esto contribuirá a que los esfuerzos de la empresa se canalicen en pro del cumplimiento de estas.

Reyes (2016) en su investigación denominada *Habilidades gerenciales y Desarrollo Organizacional*, tuvo como objetivo esencial determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Para lograrlo, eligió la metodología que consistió en realizar una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados midieron exactamente las habilidades gerenciales básicas y el desarrollo organizacional y si se volviera a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares. A partir de ello, se comprobó que sí existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y, de esta manera, mejorar la productividad de la empresa.

En el trabajo de Pereda (2016) titulado *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, el objetivo principal fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas, directivas. La metodología utilizada tuvo un enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabajó con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual permitió extraer inferencias que determinaron las cualidades y características del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los empleados públicos.

Tudor (2013) en su trabajo denominado *La influencia de los factores de personalidad en la definición del comportamiento gerencial* tuvo como propósito analizar la concepción gerencial del director escolar y determinar las variables de personalidad que influyen en el comportamiento directivo. Así, se ha supuesto que la forma en que el director ejerce su rol está influenciada por la manera en que este

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

se relaciona con la ley, así como por sus características dominantes de personalidad. En la metodología se ha utilizado como instrumento de investigación un cuestionario de opinión. Las conclusiones demuestran que el comportamiento gerencial puede definirse de acuerdo con la forma en que el gerente ejerce el papel impuesto por la condición que refleja los objetivos de la organización que dirige, pero también por sus cualidades personales. El estudio concluyó que convertirse en gerente es un proceso de transformación personal, pues, al ampliar la perspectiva, la visión del mundo y la perspectiva de la vida, el aumento del nivel de conciencia, trabajar consigo mismo, encontrar las motivaciones y principios adecuados, se crean requisitos previos para convertirse en una persona capaz de guiar a los demás; es decir, una persona digna de ser seguida por los demás y cuidar de ellos, no siendo subordinado. En el contexto de este análisis, el esquema y el estilo de diseño tiene que ver con la movilidad educativa. El estilo pertenece a un individuo humano que tiene ciertos rasgos de personalidad que están sujetos a la reconstrucción y reequilibrio continuos. Investigaciones recientes han demostrado que personalizar el estilo es el paso importante del proceso de negociación. Esta costumbre tiene dos etapas: establecer su propio estilo y evaluar las ventajas y desventajas derivadas del uso de ese estilo. Los resultados del estudio demuestran que el comportamiento gerencial se puede definir de acuerdo con la forma en que el gerente ejerce el papel gerencial impuesto por el estatus que refleja los objetivos de la organización que dirige, pero también por sus cualidades personales.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

A Nivel Nacional:

Miranda (2010) en su investigación *La comunicación interpersonal como herramienta para la resolución de conflictos: Un estudio de caso,* utilizó la comunicación y sus estrategias con el fin de diagnosticar la resolución de los conflictos, factor imprescindible para el desarrollo de la sociedad. La metodología fue aplicada para explicar la comunicación y los conflictos, y todo lo que gira en torno a ellos, con el propósito de estudiar el papel que desempeña la comunicación interpersonal como herramienta para la solución de conflictos entre la empresa y comunidades. Producto del estudio de caso se determinó que la Minera Milpo siempre tuvo como estrategia tener una comunicación clara y eficiente, tanto dentro de la empresa, como con sus grupos de interés. En este sentido, la empresa tiene como estrategia no regalar todo para satisfacer a las necesidades de los pobladores, sino enseñarles cómo realizar las actividades para satisfacer sus necesidades. De esta manera, se enseña cómo crear proyectos sostenibles para el desarrollo personal de los pobladores y así la empresa gana la confianza de los pobladores, que la ve como un aliado y no como un peligro.

Salinas (2011) en su estudio *Las habilidades gerenciales y su Influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital coronel Gregorio Albarracín Lanchipa en Tacna,* tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregario Albarracín Lanchipa" de Tacna, para lo cual se consideró una población de 108 trabajadores. Asimismo, se encontró que las habilidades

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

gerenciales básicas que caracterizan a los funcionarios son adecuadas, siendo los indicadores "El ganar poder e influencia" y "El manejo del estrés y el tiempo", los más destacados. Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo se encontró que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas y la "Satisfacción al cliente" fue el indicador más destacado. Finalmente, se encontró que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales básicas de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal.

A Nivel Regional:

López (2010), en su investigación titulada *Habilidades gerenciales y desempeño organizacional de los Institutos Viales Provinciales del departamento de Áncash*, buscó determinar la influencia de las habilidades gerenciales en los institutos viales provinciales del departamento de Áncash. Se trabajó con la población aplicando el método del censo, constituida por 20 gerentes, 18 jefes de operaciones y asistentes administrativos, a quienes se les suministró una encuesta con 48 ítems, para la recolección de datos. Producto de la investigación se evidenció que las habilidades de los gerentes y trabajadores de los institutos viales del departamento de Áncash, en su gran mayoría son deficientes, debido que generalmente no tienen la suficiente experiencia que requiere el cargo, así como no son especialistas en gestión vial ni en gestión pública, pues no reciben capacitaciones frecuentes. Asimismo, el nivel de desempeño de estos institutos es bajo tanto que solo el 5% tiene alto grado de desempeño. Por lo tanto, el autor concluyó que la falta de adecuadas habilidades

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

gerenciales básicas influye desfavorablemente en el desempeño organizacional de los Institutos Viales Provinciales del departamento de Áncash.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

2.2. Bases Teóricas

A. Habilidades gerenciales básicas

A.1. Concepto

Domenic (2016) destaca que las habilidades interpersonales son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas; por ende, nos permiten relacionarnos mejor.

Por su parte, Reyes (2016) considera a la habilidad como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio.

A partir de lo anterior, se puede decir que las habilidades gerenciales son el talento y la capacidad de una persona para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados. Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo (Whetten y Cameron, 2011).

Según Robbins y DeCenzo (2009) más de la mitad de los gerentes y administradores tienen alguna dificultad en las relaciones interpersonales. Asimismo, la mayor razón para el fracaso de los directivos son sus inadecuadas habilidades para relacionarse con lo demás.

Según Gómez et al. (1994) la habilidad es "la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo" (p. 203), las

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una laboral determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas.

A.2. Fundamentos de las habilidades gerenciales básicas

Según Basañez (2012), las evaluaciones realizadas dentro del sector público y privado han reiterado la necesidad de desarrollar habilidades interpersonales para gestionar el cambio. Es claro que no es suficiente saber de qué se tratan los temas o herramientas a utilizar, sino que además es condición necesaria saber cómo poder utilizar ese conocimiento e implementarlo apropiadamente. Un buen gerente o profesional (público o privado) no solo es el que sabe lo que se debe hacer, sino quien debe hacerlo, pues debe orientar a su equipo y saber motivar y movilizar a los demás, siendo capaz de establecer puentes, acuerdos y relaciones con coherencia en el discurso y en los hechos.

Dentro del contexto actual, las instituciones generalmente son motivadas o movilizadas en función de proyectos, acciones, iniciativas, propuestas, etc. La negociación estratégica, utilizando componentes de planeación y comunicación, juega un papel fundamental y de especial importancia, dado que la forma como estos se presenten propondrá y socializará estos proyectos, acciones, iniciativas, propuestas, etc., determinando el impacto para posicionarlos, priorizarlos, incluso rechazarlos o no. Por lo anterior, esta “habilidad blanda” se constituye en herramienta clave para el éxito personal, profesional y para el cumplimiento de los objetivos dentro de las instituciones.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Por lo general, y a modo de ejemplo, aspectos relacionados con negociación estratégica, planeación y comunicación de proyectos y de algunos procesos de posicionamiento de la gestión no siempre son valorados como importantes en procesos de formación y operación dentro de las instituciones. Sin embargo, es claro que contar con personas con elevados niveles de "habilidades blandas" dentro de los equipos de trabajo, ayuda a "posicionar y vender" la imagen de las propuestas, proyectos, iniciativas, etc., no solo de quien los presenta sino del grupo y organización a la que representa.

Desde la perspectiva de Basañez (2012), una comunicación apropiada genera costos de oportunidad en términos de negociación, consecución de recursos, credibilidad, proyección etc. Por ello, el proceso de comunicación en las instituciones se refiere a la transmisión de ideas, intenciones y propósitos en función de planes de desarrollo, programas, proyectos, propuestas, logros etc., entre las diferentes áreas que la componen. Actualmente, la comunicación estratégica en la negociación es una herramienta que se aplica en todos los niveles, al interior y exterior de las organizaciones y es particularmente importante para poder dar la correcta dirección y orientación para resultados. La comunicación efectiva en el ámbito de lo público y lo privado es, ante todo, un proceso de socialización que implica inclusión y reconocimiento de actores. En definitiva, una buena comunicación enriquece, facilita y hace más eficaz el trabajo colectivo dentro de las instituciones y en la vida propia.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

A.3. Las habilidades gerenciales básicas en la gestión pública

La Administración Pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado (Muriel, 2013). Hoy, las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido, Pérez et al. (2014) afirman que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante, incluso sometidos a un entorno cambiante.

Como se sabe, el ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y, consecuentemente, necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, pues cuanta más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Una de esas dimensiones es la laboral.

El enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Guerrero, 2005).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

En la actualidad hay abundante literatura en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio (Raineri y Fuchs, 1995).

A.4. Características de las habilidades gerenciales básicas

La comunicación como proceso de vida cotidiana permite la cohesión de la sociedad a través del intercambio de ideas, intenciones, información, propuestas, proyectos y se da de múltiples formas, bien sea verbal, escrita, o no verbal (visual), creando así una sinergia e interacción que le da sentido a una organización social. Es un proceso mediante el cual se puede llegar a establecer una relación dialógica, reflexiva y discursiva que va dando forma a los procesos del desarrollo de una sociedad. Algunos de los objetivos de la comunicación pueden ser los de transmitir, comentar, retroalimentar e influenciar mediante mensajes a otros individuos e instituciones. Así, mediante la comunicación, ideas, tendencias, ideologías y sentimientos son conocidos por los demás y adquieren sentido, pues:

a. Facilita la negociación y la resolución de conflictos.

b. Permite la identificación de intereses y cuestiones en común con contrapartes.

c. Permite dirigir, motivar y crear un clima de confianza entre las diferentes áreas que componen la organización y entre las personas.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

d. Ayuda a tener una más efectiva y eficiente toma de decisiones.

e. Permite compartir, establecer y cumplir los objetivos de una organización.

f. Contribuye al desarrollo de programas, acciones, planes y proyectos.

g. Permite organizar y optimizar el uso e inversión de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

h. Permite la comunicación y rendición de cuentas ante la sociedad.

i. Se constituye en mediación importante para acercar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía.

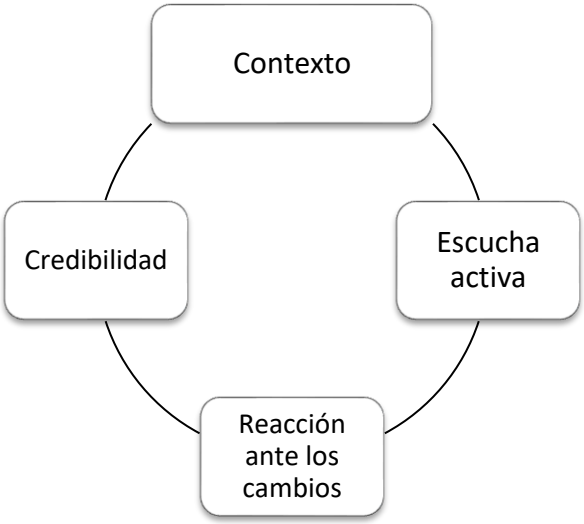
Respecto de lo anterior, la "comunicación estratégica" en el ámbito de la negociación ha de entenderse como la herramienta que facilita el proceso en el que se logra transmitir de manera apropiada y oportuna intereses, ideas, propuestas, alternativas y soluciones, ya que es un medio para acercar diferentes puntos de vista, establecer, mantener relaciones y lograr acuerdos y resultados. En general, la "comunicación estratégica" permite explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. En esta línea, contar con una buena comunicación debe ser uno de los propósitos, pues es base central de las negociaciones, ya sea escrita o verbal, mediante el uso de distintas herramientas y estrategias, para determinar el éxito o fracaso de estas. Así, es necesario tomar en cuenta y recordar que una manera de medir el resultado de las negociaciones será a través del nivel de comunicación que se tiene y el nivel de esta con las contrapartes

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

al momento de estar buscando solución o acuerdo ante una situación o conflicto. A continuación, se presentan las características del uso de habilidades en la comunicación estratégica:

Figura 1

Uso de habilidades en la comunicación estratégica.



Nota: La figura representa los rasgos vinculados con la comunicación estratégica. Fuente: Elaboración propia.

A.5. Factores y dimensiones de las habilidades gerenciales básicas

De acuerdo con *Habilidades Interpersonales para Gestionar el Cambio*, perteneciente a Basañez (2012), promovido por el BID para lograr una buena comunicación en el ámbito de la Administración Pública y generar impacto, es necesario contar estas habilidades básicas gerenciales:

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

1. Habilidades Analíticas (contexto)

Son las que nos ayudan a identificar el contexto de la situación, de nuestro entorno y de lo que está pasando en ese momento. También permiten, entre otras cosas, reconocer qué tipo de relación se está buscando o qué está ocurriendo en el entorno (análisis de contexto), para conocer a nuestra contraparte, sus reacciones, historia, tipo de carácter, relaciones anteriores, relaciones en el entorno y su flexibilidad o resistencia ante la propuesta de soluciones, ideas, conceptos o trabajos. Asimismo, identifican la situación que rodea el entorno en el que nos encontramos, no solo el de las personas involucradas, sino del contexto general (el todo) de la situación. Con esto es posible tener un dominio sobre la información de la que se está hablando y poder pensar de manera asertiva o de manera más efectiva ante las distintas situaciones o escenarios que se presenten.

2. Habilidades Comunicativas (escucha activa)

La habilidad de comunicar asertivamente no es tarea fácil y se adquiere no solo a partir de una formación profesional, sino a partir de la experiencia que se consolida diariamente. A algunas personas se le facilita más que a otras, pero esto no significa que no se pueda hacer o que existan limitantes para hacerlo (Basañez, 2012). Por ello es necesario ser lo suficientemente claros al comunicar nuestras ideas o cuando se comparte alguna opinión, información o comentarios. Muchas veces transmitimos un mensaje que los demás reciben de una manera distinta o, por el contrario, recibimos un mensaje diferente a lo que la otra parte está tratando de comunicarnos. Por esta razón, es importante el reafirmar si lo que se está

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

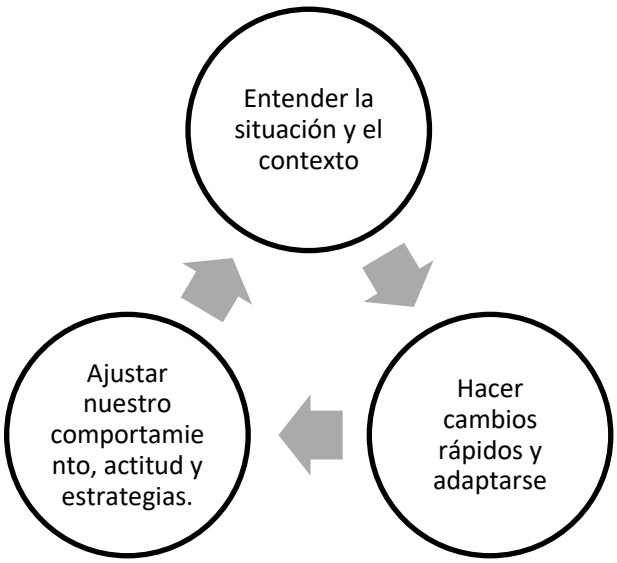
comunicando en ese momento es recibido por los demás de la manera en que nosotros lo esperamos. Una manera efectiva de hacer esto es a través de pausas y preguntas o reafirmaciones sobre los comentarios: (i) “entonces… recapitulando, lo que me está explicando es …X y Z, ¿estoy en lo correcto? ¿Le entendí bien?”; (ii) “repasemos dónde hemos llegado hasta el momento, lo que le estoy proponiendo es a, b y c. ¿estamos en el entendido? ¿Estamos de acuerdo?”

3. Habilidades Adaptativas (reacción ante cambios)

Desarrollar estas habilidades es muy importante, ya que permiten reaccionar de manera efectiva y asertiva ante las diferentes situaciones y escenarios que se van dando a lo largo de la negociación. Estas habilidades, entre otros aportes, permiten:

Figura 1

Características de la reacción ante los cambios.



Nota: La figura muestra las reacciones ante las situaciones. Fuente: Basañez (2012).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Según lo anterior, se puede decir que hay ocasiones en las que, dependiendo de la situación, se establece una estrategia y estructura mental determinadas por acciones pasadas, recomendaciones, comentarios, etc, con la contraparte y no siempre es lo más adecuado. Por momentos, en el transcurso de la conversación, nos damos cuenta de que nuestra apreciación, estrategia o idea de cómo se desarrollará dicha conversación es equivocada o totalmente contraria a lo que esperamos y de lo que se nos pudo informar previamente. Ante esto, es necesario reajustar de manera rápida y efectiva la estrategia y estructura de comunicación, para evitar cualquier mal entendido o posible daño a la relación que se busca entablar o la negociación y acuerdo al que se quiere llegar (Basañez, 2012). A manera de ejemplo, imaginemos que tendremos una reunión con el grupo de Planeación del presupuesto Municipal para proyectar el presupuesto que se necesita para los proyectos del siguiente año (Basañez, 2012).

4. Habilidades para generar confianza y empatía (credibilidad)

La confianza es un factor clave dentro de la comunicación. Se tiene que establecer un vínculo de confianza con la contraparte para poder llevar a cabo un buen intercambio y una efectiva comunicación. Es un factor importante para el establecimiento de la credibilidad y legitimidad dentro del proceso de comunicación.

De acuerdo con Bazerman (2018) de la Universidad de Harvard, las habilidades gerenciales básicas conllevan a disminuir reacciones impulsivas y emocionales. El uso de un conjunto de habilidades gerenciales básicas logra que las personas pasen

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

la mayor parte de su tiempo actuando a un nivel adecuado. Se trata de ser más metódico y teniendo en cuenta las evaluaciones cognitivas. Para utilizar las emociones en una negociación de manera efectiva, basta con reconocer las propias emociones y prejuicios y, en consecuencia, aplicar ese conocimiento de manera efectiva para dar lugar a negociaciones fructíferas. No es una cuestión de ignorar o reprimir las emociones, sino más bien la trascendencia y/o la utilización de las mismas (Bazerman, 2018).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

B. La comunicación interpersonal

B.1. Concepto

La comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta. Así tenemos a Neal Patterson, quien envió un conjunto de pensamientos, actitudes y sentimientos agresivos, exigentes y amenazadores en el mensaje electrónico cuyos pretendidos destinatarios eran solo los gerentes de Cerner. Por desgracia, se convirtió en documento público. Su correo electrónico produjo muchas respuestas, incluida la necesidad de enviar otro correo electrónico para disculparse con quienes había ofendido y volver a expresar sus preocupaciones sobre la "ética de trabajo" en las oficinas centrales, sin la lista de seis posibles sanciones (Hellriegel, 2014). En este sentido, la comunicación interpersonal es un intercambio de información entre dos o más personas. Las habilidades de comunicación se desarrollan y pueden mejorarse con un mayor conocimiento y práctica. Durante la comunicación interpersonal, hay quien envía el mensaje y quien lo recibe. Esto puede llevarse a cabo utilizando métodos directos e indirectos. El éxito de la comunicación interpersonal se da cuando los remitentes de los mensajes y los receptores de mensajes se entienden (Grupo Enciclopedia, 2018).

En suma, la comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación (Yisell, 2018).

B.2. La importancia de la comunicación interpersonal

Según Hellriegel (2014), la sociedad actual está orientada a los servicios, ya sean tangibles o intangibles. Tal es el caso del servicio brindado en el aeropuerto de Lima, en el cual se hacen tangibles varias etapas de la experiencia de viaje del pasajero turista, tales como el transporte aéreo, la recepción de equipaje, etc. Por ello, las empresas, con el objetivo de incrementar sus beneficios con respuestas rápidas y flexibles, necesitan conocer cuál es la orientación del consumidor, lo cual les permitirá identificar las necesidades y expectativas de estos.

B.4. Dimensiones para medir la comunicación interpersonal

Hellriegel (2014) propone que, para una comunicación interpersonal correcta, los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta.

1. Emisor y destinatario

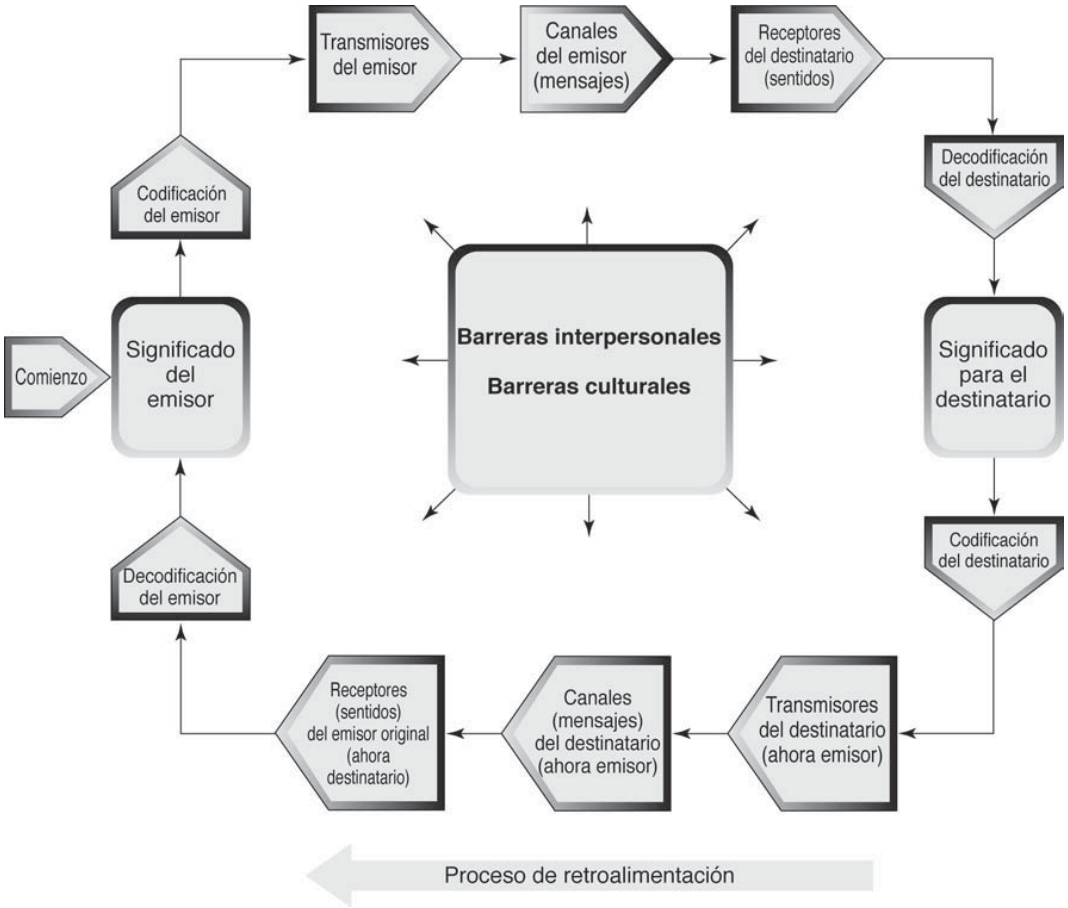
Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Por tanto, denominar a una persona como emisora y a otra como destinatario, es arbitrario. Estos papeles se intercambian, según el lugar de las personas durante el proceso. Cuando el destinatario responde al emisor, el destinatario original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación, en destinatario. Así pues, en la siguiente figura se presenta los elementos básicos de la comunicación

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

interpersonal solo de dos personas; el proceso no es fácil y cuando se observan los componentes, se puede detectar con rapidez que se hace más complejo conforme más gente participa:

Figura 2

Elementos de la comunicación interpersonal.



Nota: La figura presenta las barreras interpersonales y culturales respecto del proceso de retroalimentación. Fuente: Hellriegel (2014).

Como se observa, la declaración del gerente sugiere que las metas del emisor y del destinatario influyen de manera sustancial en el proceso de comunicación. Por ejemplo, tal vez el emisor tenga ciertos propósitos en su comunicación, como agregar o cambiar pensamientos, opiniones, creencias, actitudes o conductas del

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

destinatario o varíen en relación con este. Dichos propósitos pueden presentarse en forma abierta (el gerente quería un nuevo agente de valores) o exponerse de manera encubierta. Si el destinatario no está de acuerdo con ellos, la posibilidad de distorsión y malentendidos puede ser bastante alta (el gerente concluyó que el agente era inmaduro y estaba demasiado apenado como para llamar al cliente). Mientras menores sean las diferencias en las metas, actitudes y creencias, mayor será la probabilidad de que se dé una comunicación correcta.

2. Transmisores y receptores

Los transmisores (usados por el emisor) y los receptores (usados por el destinatario) son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Por lo general, participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. La transmisión puede realizarse tanto en forma verbal como no verbal. Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido.

3. Mensajes y canales

Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que otorgan significados particulares a los datos. El emisor confía en que los mensajes se interpreten tal como era su intención. A fin de comprender la diferencia entre el significado original y el mensaje recibido, piense en un caso en que haya intentado comunicar pensamientos y sentimientos íntimos de felicidad, ira, o temor a otra persona. ¿Le resultó difícil o imposible transmitir el verdadero

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

“significado interno”? Cuanto más grande sea la diferencia entre el significado interpretado y el mensaje original, mayor será la deficiencia de la comunicación interpersonal, pues las palabras y las señas no verbales carecen de significado en sí mismos. El significado lo crea el emisor, el destinatario y la situación o contexto. En nuestro estudio de los posibles obstáculos interpersonales y culturales, explicamos por qué los mensajes no se interpretan siempre según la intención con que se transmitieron. Los canales son los medios por los cuales los mensajes viajan del emisor al destinatario. Ejemplos de canales serían: el “aire”, en las conversaciones cara a cara, el correo electrónico, vía Internet y el teléfono.

Riqueza de los medios. La capacidad de un enfoque de comunicación para transmitir señales y proporcionar retroalimentación recibe el nombre de riqueza del medio. Como sugería la figura anterior, cada medio posee una riqueza constituida por una mezcla de varios factores. Un factor es la velocidad de retroalimentación personalizada que permite el medio. Se muestra en el eje vertical como una dimensión que varía de lenta a rápida. Un segundo factor es la diversidad de señales y lenguaje que permite el medio. Se muestra en el eje horizontal como una dimensión que varía de únicos a múltiples. Una señal es un estímulo, percibido en forma consciente o inconsciente, que resulta en una respuesta por el destinatario. La figura relaciona medios diferentes con la combinación de estos dos factores. Como estos dos factores son continuos, la riqueza de un medio puede variar algo, lo que depende del uso que le den el emisor y el destinatario. Por ejemplo, el correo electrónico puede estar asociado con una retroalimentación más rápida o lenta que la indicada en la figura. La velocidad depende de la accesibilidad a los mensajes

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

electrónicos y la tendencia del destinatario al contestar de inmediato o después. Los mensajes que exigen mucho tiempo para interpretarse o que no superan prejuicios, son de baja riqueza.

4. Significado y retroalimentación

El mensaje del emisor se transmite mediante canales a los cinco sentidos del destinatario. Como sugiere la figura, los mensajes recibidos pasan de su forma simbólica (por ejemplo, palabras habladas) a una forma con significado. El significado representa los pensamientos, sentimientos, creencias (valores) y actitudes de una persona. La codificación le da un significado personal a mensajes que se van a transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificación del emisor. Lamentablemente, algunos profesionales tienen dificultades para comunicarse con la gente en general. Muchas veces codifican el significado de tal forma que solo lo comprenden otros profesionales del mismo campo. Los abogados suelen codificar (redactar) contratos que afectan de manera directa a los consumidores, pero usan un lenguaje que solo otros abogados pueden descifrar. Las organizaciones de consumidores han presionado para lograr que ese tipo de contratos se redacte en un lenguaje comprensible para casi todos. Como resultado, muchos bancos, empresas de tarjetas de crédito y otras organizaciones han simplificado el lenguaje de sus contratos.

La decodificación proporciona un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos. Mediante un lenguaje común, las personas pueden decodificar muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resulten

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia, la decodificación correcta de mensajes es un reto importante en las comunicaciones.

5. Obstáculos interpersonales

Existen numerosos obstáculos para la comunicación interpersonal, muchos de los cuales ya se estudiaron en capítulos anteriores. A continuación, se examinarán brevemente los obstáculos más importantes derivados de las diferencias individuales de personalidad y percepción. Los rasgos individuales de personalidad que funcionan como obstáculos incluyen una baja adaptación (nerviosismo, inseguridad, volubilidad), baja sociabilidad (timidez, poco asertividad, retraimiento), baja autoconciencia (impulsividad, descuido, irresponsabilidad), baja afabilidad (independencia, frialdad, grosería) y baja apertura intelectual (aridez, carencia de imaginación, mente literal). Es más probable que los introvertidos sean tranquilos y emocionalmente poco expresivos.

Los errores de percepción individuales incluyen la defensa de la percepción (protegerse uno mismo contra ideas, objetos o situaciones amenazadoras), creación de estereotipos (asignar atributos a alguien tan solo a partir de una categoría en la que se ubicó a esa persona), efecto de halo (evaluar a otra persona tomando como base única la impresión que se tiene de ella, ya sea favorable o desfavorable), proyección (la tendencia de las personas a ver sus propios rasgos en otras) y el efecto de altas expectativas (expectativas anteriores que sirven para prejuiciar la forma en que se perciben los hechos, objetos y personas en realidad). Las personas que cometen el error fundamental de atribución (subestimar la repercusión de las

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

causas situacionales o externas del comportamiento y sobreestimar la repercusión de las causas personales de la conducta cuando tratan de comprender por qué las personas se comportan como lo hacen) tal vez se comuniquen con menos efectividad. Este error da fácilmente como resultado la transmisión de la culpa o el crédito a las personas por los resultados que obtienen. Un error de atribución relacionado es el sesgo de autoservicio (aceptar la responsabilidad personal por un buen desempeño, pero negar la responsabilidad de un desempeño deficiente).

e.1. Ruido. Cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar, representa ruido. Un ejemplo es una radio que emite música a volumen alto mientras alguien intenta hablar con otra persona. En ocasiones, es posible superar el ruido si se repite el mensaje o se aumenta su intensidad (por ejemplo, el volumen de la voz).

e.2. Semántica. Los significados asignados a las palabras conforman la semántica. Sin embargo, las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para personas distintas. Consideremos el comentario de una gerente a un subordinado: "¿Qué me dice del informe para planeación de la producción? ¡Creo que lo quieren rápido!" La gerente pudo haber tratado de comunicar varios significados en su comentario.

e.3. Rutinas de lenguaje. Los patrones de comunicación verbal y no verbal que se han convertido en hábitos se conocen como rutinas de lenguaje. Se pueden observar estudiando las formas en que la gente se saluda. En muchos casos, las rutinas de lenguaje son bastante útiles porque reducen el tiempo de reflexión que se necesita para elaborar mensajes comunes. También permiten una mayor facilidad de

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

anticipar lo que se va a decir y cómo se va a decir. A la inversa, algunas veces las rutinas de lenguaje causan incomodidad, ofenden y enajenan a la gente cuando denigran o discriminan a otros. Muchos estereotipos deshonrosos de individuos y grupos se perpetúan mediante las rutinas de lenguaje. Por ejemplo, hace varios años un gerente de Texaco (ahora ChevronTexaco) puso grabaciones de conversaciones de la empresa a disposición del público. Estas grabaciones contenían comentarios denigrantes hechos por gerentes y miembros del consejo de administración sobre las minorías que había en la compañía, conformadas por negros, judíos, otras minorías y mujeres. La furia pública condujo a boicots de Texaco, que terminó arreglando fuera de tribunales una demanda por discriminación racial por 176 millones de dólares. Después de que se resolvió la demanda, se suspendió el boicot, se acabaron las críticas y se volvieron a elevar las ventas de Texaco.

e.4. Mentira y distorsión. La mentira es la forma extrema de engaño, en la que el emisor afirma lo que considera falso con objeto de engañar a uno o más destinatarios. La intención de engañar implica la creencia de que el destinatario aceptará la mentira como un hecho. En contraste, la sinceridad significa que el emisor se guía por principios éticos coherentes y racionales para respetar la verdad. Por lo general, la adulación en las conversaciones cotidianas no es por completo honesta, pero es normal que se considere aceptable y raro que se le entienda como falta de sinceridad (mentira). La distorsión representa una amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de la mentira y la honestidad total. Por supuesto que el uso de lenguaje vago, ambiguo o indirecto no corresponde por necesidad a la intención de engañar por parte del emisor. Tal vez hasta se considere

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

esta forma de lenguaje una conducta política aceptable. El silencio también puede ser una forma de distorsión, si no propiamente de deshonestidad. Ante el deseo de no parecer incompetente o ser juzgado mal por un gerente en la reunión del departamento, un subordinado quizá permanezca callado en lugar de expresar una opinión o hacer preguntas. La distorsión personal en las comunicaciones interpersonales se presenta mediante el manejo de impresiones o proceso por el cual el emisor intenta, en forma consciente, influir en las percepciones de los destinatarios. Por lo general se emplean tres estrategias de manejo de impresiones: la alabanza, el autoelogio y la guarda de apariencias:

Tabla 1

La alabanza, el autoelogio y la apariencia.

Alabanza	Autoelogio	Apariencia
Uso de la adulación, respaldo de las opiniones de otros, hacer favores, reírse exageradamente de las bromas de otros, etcétera;	Es hacer comentarios con los demás acerca de los atributos personales del emisor en forma por demás positiva y exagerada. Es un riesgo donde parecería que la sociedad considerara el autoelogio como dañino, inútil o superfluo: el ego no debe alimentarse mucho y el deber no necesita felicitaciones.	O "guarda de apariencias", es utilizar varias tácticas como: 1) disculparse en tal forma que se convenza a los demás de que el resultado deficiente no es una muestra justa de lo que el emisor es en realidad como persona; 2) disculparse con otros reconociendo que la conducta propia en cierta forma causó un resultado negativo, pero sugiriendo con vehemencia que el emisor en realidad no tiene tanta culpa como parece (porque el resultado no fue intencional o por circunstancias atenuantes); o 3) presentar justificaciones con la apariencia de aceptar la responsabilidad, pero negando que el resultado en realidad condujo a problemas.

Nota: La tabla presenta las principales estrategias de manejo de impresiones.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

6. Obstáculos culturales

La cultura se refiere a la forma característica en que las diferentes poblaciones, sociedades o grupos más pequeños organizan sus vidas o actividades. Así pues, existe comunicación intercultural cuando se recibe un mensaje enviado por un integrante de una cultura y lo comprende quien pertenece a otra. Los efectos de las diferencias culturales sobre los obstáculos a las comunicaciones interpersonales abarcan una amplia gama. Dependen del grado de diferencia (o similitud) entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias económicas, valores sociales, características físicas, uso de señales no verbales y otros aspectos similares. Cuanto más grandes sean las diferencias, mayores serán los obstáculos para lograr la comunicación intercultural.

f.1. Contexto cultural. Las condiciones que rodean e influyen en la vida de una persona, un grupo o una organización constituyen su contexto cultural. Las diferencias de contextos culturales representan un obstáculo para la comunicación intercultural. Las culturas nacionales varían sobre un continuo que va desde un contexto bajo hasta un contexto alto.

f.2. Lenguaje corporal. Las ideas sobre la postura apropiada, los ademanes, el contacto visual, la expresión facial, el contacto físico, el tono y el volumen de la voz y la velocidad del habla difieren de una cultura a otra. Como un ejemplo sencillo, pero potencialmente desastroso, tenemos mover la cabeza de arriba abajo que en Bulgaria significa “no”, en vez de “sí”.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

2.3. Definición de términos

Comunicación interpersonal: Se desarrolla cuando la persona basa primariamente su predicción de las acciones, motivaciones y formas de actuar de los demás en información psicológica; es decir, en información que diferencia los estímulos (Miller, 1975, p. 12).

Comunicación: Este término deriva del latín *communis*, que significa poner en común, en otras palabras, hacer común una idea, forma de pensar, sentir, vestir, ver o actuar (Fernández, 1990, p.58).

Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar (Julián, 2015, p.10).

Escucha Activa: Es la capacidad de desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor. Igualmente, ser un oyente activo implica chequear continuamente con la otra persona si se está entendiendo correctamente (Arredondo, 2002, p. 27).

Gerente: El término gerente denomina a quién está a cargo de la dirección o coordinación de una organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella, como un departamento o un grupo de trabajo (Crosby, 2008, p. 34) .

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Habilidad Analítica: Es la capacidad general de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes para hacer un mapa conceptual de la situación general y tomar las mejores decisiones (Blanco, 2013, p. 44).

Habilidades adaptativas: Es cómo el sujeto afronta las experiencias de la vida cotidiana y cómo cumplen las normas de autonomía personal según lo esperado en relación a su edad y nivel sociocultural (Blanco, 2013, p. 46).

Habilidades Comunicativas: Están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él (Blanco, 2013, p. 48).

Habilidades Gerenciales: Es la capacidad para traducir el conocimiento en acción que dé lugar al desempeño destacado, las más importantes son aquellas que permiten a los administradores ayudar a otros a ser más productivos en su trabajo (Schermerhom R., 2003, p. 30).

Municipalidad: Deriva del latín "*municipium*", que se halla conformado por dos partes claramente diferenciadas: "*muno*", que es equivalente a "*cargo*", y "*capere*", que significa coger. Una municipalidad es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población (Julián, 2015, p. 29).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

2.4. Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades gerenciales básicas tienen una influencia positiva significativa en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020.

Hipótesis específicas:

1. Las habilidades analíticas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

2. Las habilidades comunicativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

3. Las habilidades adaptativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

4. Las habilidades para generar confianza y empatía tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

5. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

6. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en las Transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

7. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

8. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en el significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

9. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

10. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

2.5. Variables

Habilidades Analíticas; Habilidades Comunicativas; Habilidades Adaptativas; Habilidades para generar confianza y empatía; Habilidades gerenciales básicas; Relación emisor - destinatario; Transmisores y receptores; Mensajes y canales; Significado y retroalimentación; Obstáculos interpersonales; Obstáculos culturales y Comunicación interpersonal.

Tabla 2

Línea de investigación y componentes referenciales.

Línea de investigación	Componentes referenciales
Dirección	Recursos humanos

Nota: La tabla presenta la línea e investigación los componentes empleados en la investigación.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Tabla 3

Operacionalización de variables.

Constructos o variables latentes	Orden	Variables observables o indicadores
Habilidades Analíticas.	CO Inferior	1. Análisis de contexto 2. Conocimiento de la contraparte 3. Perspectiva clara 4. Dominio de información
Habilidades Comunicativas.	CO Inferior	5. Escucha activa para repetir 6. Escucha activa para parafrasear 7. Escucha activa para reflexionar
Habilidades Adaptativas.	CO Inferior	8. Entendimiento de la situación y contexto 9. Ejecución de adaptación 10. Ajuste del comportamiento
Habilidades para generar confianza y empatía.	CO Inferior	11. Muestra de confianza 12. Uso de la empatía
Habilidades gerenciales básicas	**CO Superior**	13. Nivel de HGB
Relación emisor - destinatario	CO Inferior	14. Codificación 15. Decodificación
Transmisores y receptores	CO Inferior	16. Comunicación verbal 17. Comunicación no verbal
Mensajes y canales	CO Inferior	18. Diálogo cara a cara 19. Conversaciones telefónicas 20. *eMail* 21. Documentos escritos formales
Significado y retroalimentación	CO Inferior	22. Apreciación del significado 23. *Feedback*
Obstáculos interpersonales	CO Inferior	24. Ruido 25. Semántica 26. Autoelogio
Obstáculos culturales	CO Inferior	27. Contexto cultural 28. Lenguaje corporal
Comunicación interpersonal	**CO Superior**	29. Nivel de CI

Nota: La tabla presenta lo siguiente: LOC = Lower-Order Component; HOC = Higher-Order Component (Componente de Orden Superior y los Componentes de Orden Inferior).

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Capítulo III

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

Por su naturaleza, la investigación fue aplicada por hallar solución de problemas descritos. Por su enfoque fue cuantitativa debido a que las variables fueron medibles tras la recolección de datos (Hernández, 2018). Por su alcance, fue explicativa porque respondió a causas de los fenómenos sociales a partir de las relaciones de variables o constructos (Hernández, 2018).

3.2. Diseño de la investigación

La investigación fue no experimental y transversal debido a que la recolección de datos que se hizo fue en un momento dado en el horizonte cronológico, además de que no se manipularon las variables del objeto de estudio.

3.3. Población y muestra

Se obtuvo aplicando el muestreo correspondiente. Para determinar el tamaño de muestra de 65, como número total de los trabajadores pertenecientes a la Municipalidad. La muestra se estuvo conformada por los trabajadores que dependen de estos gerentes, a quienes se les tomó los datos. El número de cada grupo (que dependen de un gerente) oscila entre el número de 4 a 6 y está dentro del documento denominado CAP, Cuadro de Asignación de Personal.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Como criterio de inclusión se consideró a los trabajadores de responsabilidad administrativa. Como criterio de exclusión se tuvo al personal que no aceptó participar en el estudio o a quienes se encontraban en licencia.

Tabla 4

Gerencias de la MDI, 2020.

Gerencias	Subgerencias	Nº Trabajadores
Grupo G	Grupo SG	Grupos T
Gerencia de administración y finanzas	Subgerencia de Recursos Humanos	3
	Subgerencia de Contabilidad	2
	Subgerencia de Tesorería	4
	Subgerencia de Abastecimientos	8
	Subgerencia de Tecnología de la Información	2
Gerencia de administración tributaria y rentas	Subgerencia de Recaudación	3
	Subgerencia de Fiscalización	2
	Subgerencia de Ejecución Coactiva	1
Gerencia de planeamiento y presupuesto	Subgerencia de Planificación y Desarrollo Institucional	3
	Subgerencia de Presupuesto	2
	Subgerencia de Programación e Inversiones	2
Gerencia de servicios públicos y gestión ambiental	Subgerencia de Gestión Ambiental	4
	Subgerencia de Seguridad Ciudadana y Servicios Municipales	11
Gerencia de desarrollo económico	Subgerencia de Desarrollo Empresarial y Gestión Turística	6
Gerencia de desarrollo urbano y rural	Subgerencia de Habilitaciones Urbanas y Catastro	7
	Subgerencia de Proyectos y Estudios	5
	Subgerencia de Obras	4
Gerencia de desarrollo humano y bienestar social	Subgerencia de Educación, Cultura, Deporte y Juventudes	2
	Subgerencia de Salud y Programas Sociales	7
7	**19**	**78**

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Gerencias y Subgerencias	Toma de información		Nº Trabajadores	Muestreo	
Grupo	**Planificado**	**Ejecutado**	**Grupos: N**	**n[1]**	**Ejecutado**
1 Gerencia de administración y finanzas	6	**4**	3 2 4 8 2	3 2 3 7 2	**15**
2 Gerencia de administración tributaria y rentas	4	**3**	3 2 1	3 2 1	**5**
3 Gerencia de planeamiento y presupuesto	4	**3**	3 2 2	3 2 2	**5**
4 Gerencia de servicios públicos y gestión ambiental	3	**2**	4 11	3 9	**10**
5 Gerencia de desarrollo económico	2	**2**	6	5	**4**
6 Gerencia de desarrollo urbano y rural	4	**3**	7 5 4	6 4 3	**10**
7 Gerencia de desarrollo humano y bienestar social	3	**2**	2 7	2 6	**5**
Total	**26**	**19**	**78**	**65**	**54**

Nota: La tabla presenta al detalle las gerencias del MDI.

[1] El cálculo de la muestra de trabajadores sobre la N de 78 es 65, tomando en cuenta p=q= .5 y Z = 1.96; e=0.05; es decir, $n=64.97=[1.96^2*0.5*0.5*78] / [0.05^2(78-1)+1.96^2*0.5*0.5]$

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

3.4. Técnicas e instrumento para la recolección de datos

La técnica para esta investigación fue la encuesta. El cuestionario fue el instrumento para la recolección de datos (Hernández, 2018), utilizando preguntas con escalas tipo Likert. Se hicieron preguntas para las variables en función a los indicadores expuestos en la investigación. La fiabilidad del cuestionario se hizo a través del estadístico de medida del Alfa de Cronbach. Su validez como instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

Ficha técnica el instrumento

Nombre de la escala	: Likert.
Autor	: La investigadora.
Instrumento	: Cuestionario
Forma de administración	: Es aplicada en forma individual, por el investigador.
Objetivo	: Determinar la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020.
Finalidad	: Verificar las habilidades gerenciales básicas y comunicación interpersonal
Población para aplicar	: Trabajadores de la Municipalidad
Tiempo de aplicación	: 50-60 minutos.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Evaluación	: Comprobar la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI.

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la distribución de frecuencias, específicamente en tablas. Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se empleó el método multivariante de segunda generación denominado Modelación de ecuaciones estructurales, con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) y para el análisis de las variables (constructos) para que muestre la lógica de la relación de las hipótesis que se probaron. El modelo se compone de dos elementos: 1) el modelo estructural (llamado también modelo interno en la PLS-SEM) que describe las relaciones entre las variables latentes, y 2) el modelo de medida, que muestra las relaciones entre las variables latentes y sus medidas (sus indicadores). Dichos datos luego de ser procesados fueron presentados en un informe que contiene tablas descriptivas y cruzadas.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

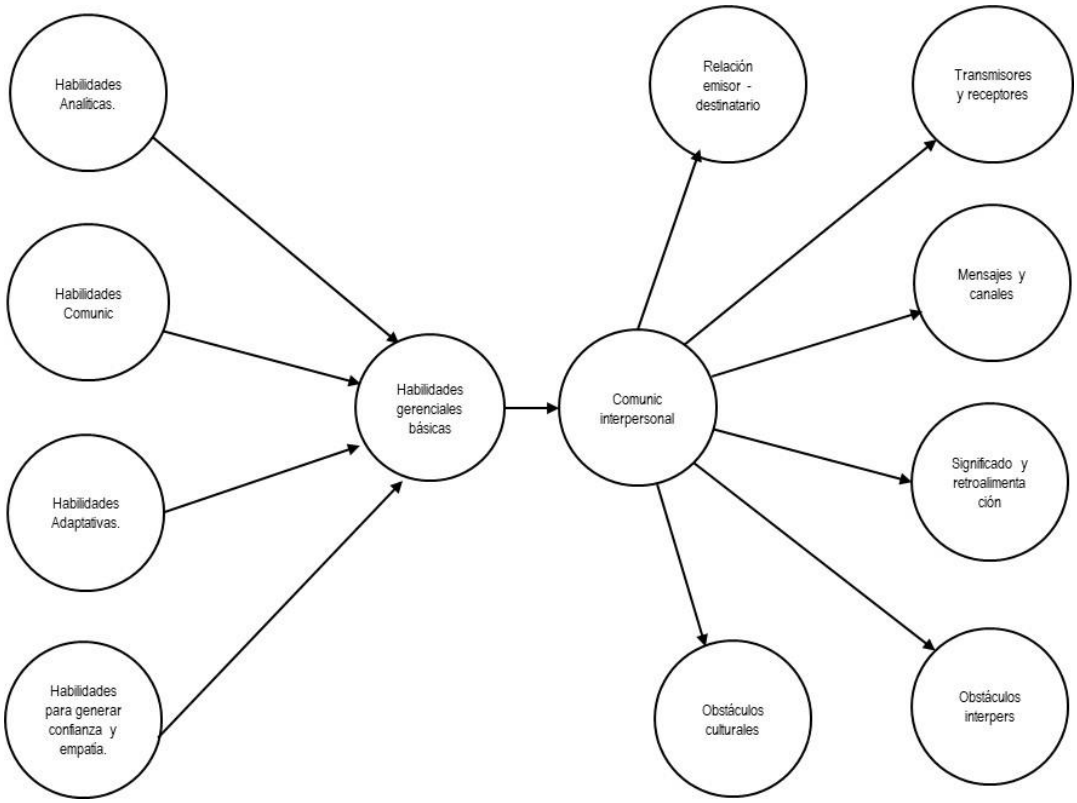
Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

Figura 4

Modelo teórico



Nota: El gráfico presenta las habilidades gerenciales y la comunicación interpersonal. Fuente: adaptación de Nzaramyimana y Susanto; Susanto y Aljoza (2019, 2015).

Para el análisis del modelo presentado por Nzaramyimana y Susanto (2019), se calculó el algoritmo de PLS (estimación del modelo), cuyos resultados muestran las

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

cargas factoriales de cada indicador, los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes *path* y el R^2 .

Perfil del encuestado

Se distribuyeron un total de 188 cuestionarios. Para ello, se presentó un perfil demográfico de los encuestados: de los participantes, los hombres registraron 84 (44,7 %) y las mujeres se situaron en 104 (55,3 %). En cuanto a la ubicación de los encuestados, la mayoría se ubicó la zona urbana, 144 (76,6 %); en el grado de instrucción los participantes fueron universitarios, 70 (37.3 %) y en el tema de la empleabilidad 82 representa el 43,6 %.

Evaluación del modelo de medida

Se realizó un análisis factorial para probar la fiabilidad del ítem, la validez convergente y la validez discriminante de las escalas de medición. Como se muestra, todos los ítems cargados excedieron el punto de corte mínimo de 0.50, por lo tanto, se logró la consistencia interna. Además, para determinar si los elementos cargados en la otra construcción, se calcularon las cargas cruzadas. En términos de validez convergente, se hace referencia a que los ítems de constructo estén al menos moderadamente correlacionados. Los hallazgos confirmaron que todos los valores de fiabilidad compuesta (FC) y el α de Cronbach estaban por encima del punto de corte mínimo de 0.7 y todos los valores de varianza promedio extraídos (AVE) cumplieron con los criterios mínimos de 0.50. Para la validez discriminante se empleó el criterio de Fornell y Larcker (1981), para medir el grado en que los

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

elementos diferencian entre construcciones y evidenciar que miden conceptos distintos. Por lo tanto, el modelo de medición fue satisfactorio y proporcionó suficientes evidencias en términos de confiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

Evaluación del Modelo Estructural

El modelo de ecuaciones estructurales se compone de dos elementos:

(i) El modelo de medida o modelo de medición, en el cual se analizan las cargas factoriales de las variables observables (indicadores) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructo); se trata de modelo externo de variables latentes exógenas. En esta estructura se evalúa la *fiabilidad* y *validez de las medidas del modelo teórico*.

(ii) El modelo estructural en el cual se analizan las relaciones de causalidad entre las variables latentes (modelo externo de variables latentes endógenas).

Se utilizó la técnica de *bootstrapping* para determinar las estadísticas t significativas. Se hizo *bootstrapping* para generar *valor t* para cada una de las hipótesis y el impacto potencial de las covariables. El estudio utilizó el enfoque de *bootstrapping* con 1,000 muestras aleatorias para probar el coeficiente de trayectoria (β) y las hipótesis.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Tabla 5

Distribución demográfica del muestreo.

Variables demográficas	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo	Femenino	32	59.3 %
	Masculino	22	40.7 %
Área	Servicios públicos y gestión ambiental	11	20,4 %
	Planeamiento y presupuesto	10	18,5 %
	Administración y finanzas	9	16,7 %
	Administración tributaria	7	13,0 %
	Desarrollo humano y bienestar social	7	13,0 %
	Desarrollo económico	5	9,3 %
	Desarrollo urbano y rural	5	9,3 %

Nota: La tabla presenta las variables demográficas, la categoría, la frecuencia y el porcentaje (%), respectivamente.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Tabla 6

Evaluación del modelo de medida.

Constructos	Ítems	Cargas	α de Cronbach	rho_A	CR	AVE
Comunicación interpersonal			1.000	1.000	1.000	1.000
Habilidades gerenciales básicas			1.000	1.000	1.000	1.000
Mensajes y canales			0.710	0.725	0.822	0.539
	Mens_1	0.657				
	Mens_2	0.666				
	Mens_3	0.751				
	Mens_4	0.845				
Significado y retroalimentación			0.713	0.713	0.874	0.777
	SignRet_1	0.877				
	SignRet_2	0.885				
Transmisores y receptores			0.705	0.726	0.870	0.771
	Trans_1	0.904				
	Trans_2	0.851				
Habilidades Adaptativas.			0.720	0.725	0.843	0.641
	hAdap_1	0.796				
	hAdap_2	0.827				
	hAdap_3	0.777				
Habilidades Analíticas.			0.797	0.802	0.868	0.623
	hAnali_1	0.747				
	hAnali_2	0.820				
	hAnali_3	0.855				
	hAnali_4	0.730				
Habilidades Comunicativas			0.757	0.774	0.861	0.675
	hCom_1	0.904				
	hCom_2	0.824				
	hCom_3	0.728				
Habilidades para generar confianza y empatía.			0.786	0.803	0.903	0.823
	hConfEmp_1	0.924				
	hConfEmp_2	0.890				
Obstáculos culturales			0.725	0.731	0.879	0.784
	oCult_1	0.899				
	oCult_2	0.872				
Obstáculos interpersonales			0.742	0.753	0.853	0.660
	oInt_1	0.792				
	oInt_2	0.778				
	oInt_3	0.866				
Relación emisor - destinatario			0.717	0.717	0.876	0.779
	relEmis_1	0.886				
	relEmis_2	0.879				

Nota: La tabla nos presenta la evaluación de los constructos y sus ítems.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Tabla 7

Validación discriminante de constructos (Criterio de Fornell-Larcker).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comunicación interpersonal	1.000											
Habilidades gerenciales básicas	0.732	1.000										
Mensajes y canales	0.714	0.705	0.734									
Significado y retroalimentación	0.659	0.595	0.553	0.881								
Transmisores y receptores	0.675	0.532	0.565	0.595	0.878							
Habilidades Adaptativas.	0.574	0.687	0.757	0.611	0.620	0.801						
Habilidades Analíticas.	0.739	0.777	0.789	0.703	0.699	0.724	0.790					
Habilidades Comunicativas	0.646	0.757	0.714	0.612	0.582	0.800	0.744	0.822				
Habilidades para generar confianza y empatía.	0.595	0.685	0.769	0.607	0.597	0.683	0.756	0.651	0.907			
Obstáculos culturales	0.675	0.524	0.595	0.587	0.980	0.639	0.716	0.594	0.618	0.885		
Obstáculos interpersonales	0.706	0.564	0.665	0.628	0.621	0.672	0.688	0.660	0.667	0.635	0.813	
Relación emisor - destinatario	0.660	0.658	0.692	0.538	0.634	0.622	0.752	0.666	0.618	0.654	0.646	0.883

Nota: La tabla presenta loa constructos y su validación discriminante.

Tabla 8

Determinación del coeficiente de determinación y magnitud de efectos.

	R^2	f^2
Comunicación interpersonal	**0.535**	
Habilidades gerenciales básicas	**0.685**	1.151
Mensajes y canales	0.510	
Significado y retroalimentación	0.435	
Transmisores y receptores	0.455	
Habilidades Adaptativas.		0.000
Habilidades Analíticas.		0.146
Habilidades Comunicativas		0.123
Habilidades para generar confianza y empatía.		0.026

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Obstáculos culturales	0.455
Obstáculos interpersonales	0.498
Relación emisor - destinatario	0.435

Nota: La tabla presenta el coeficiente de determinación.

Tabla 9

Determinación de la relevancia predictiva.

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Comunicación interpersonal	54.000	25.996	0.519
Habilidades gerenciales básicas	54.000	20.792	0.615
Mensajes y canales	216.000	159.189	0.263
Significado y retroalimentación	108.000	72.158	0.332
Transmisores y receptores	108.000	71.449	0.338
Habilidades Adaptativas.	162.000	162.000	
Habilidades Analíticas.	216.000	216.000	
Habilidades Comunicativas	162.000	162.000	
Habilidades para generar confianza y empatía	108.000	108.000	
Obstáculos culturales	108.000	70.823	0.344
Obstáculos interpersonales	162.000	109.385	0.325
Relación emisor - destinatario	108.000	72.164	0.332

Nota: La tabla presenta la relevancia predictiva.

A partir de lo anterior, los resultados indicaron que el R^2 o *coeficiente de determinación* para explicar las HGB (habilidades gerenciales básicas) a través de 0,535, muestra que todos los constructos modelados explicaron el 53.5% de la varianza en las HGB, lo que indica un modelo regular.

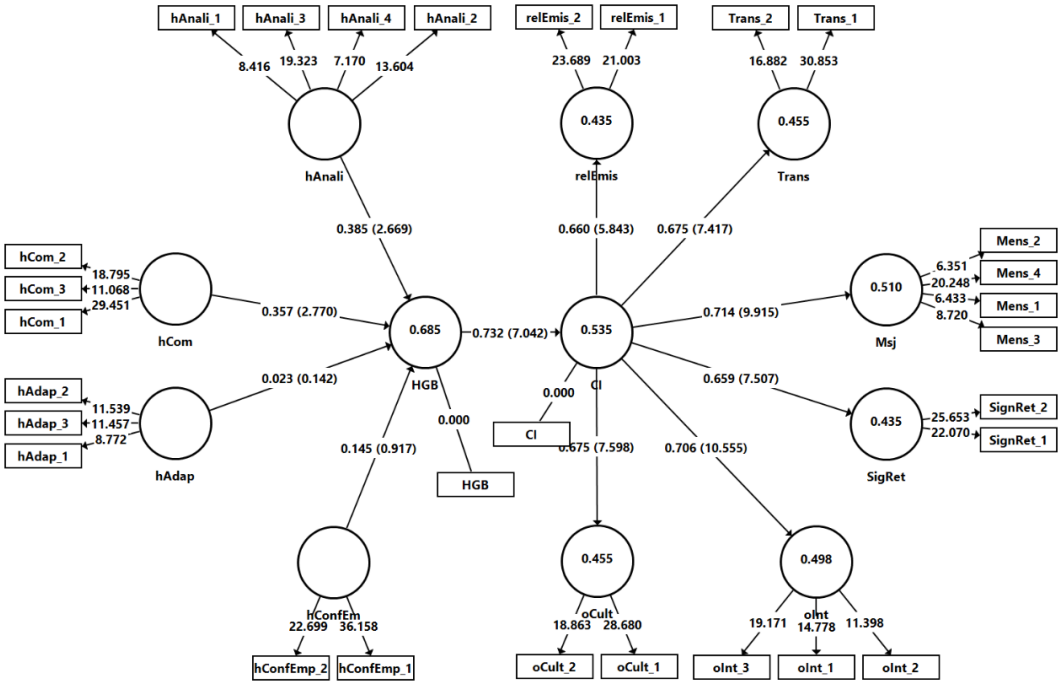
Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Sobre la base de los predictores examinados, este estudio encontró que las *Habilidades analíticas* tuvieron un efecto más intenso en las HGB y el siguiente efecto intenso fue las *Habilidades comunicativas*.

Se evaluó la relevancia predictiva del modelo mediante el procedimiento de *blindfolding*, y el valor Q^2 es 0,615 mayor que 0. Por lo tanto, este modelo tiene relevancia predictiva (Hair Jr. et al., 2019).

Figura 5

Determinación de los coeficientes.



Nota: La figura nos presenta los coeficientes de ruta y de significancia. Fuente: elaboración propia.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

4.2 Prueba de hipótesis

Tabla 10

Prueba de hipótesis.

Hip	Relación causal	β	Desv Estándar	Estadísticos t	P Valor	Determinación
Gral	HGB → CI	0.732	**0.104**	**7.407**	**0.000**	**Se acepta**
H1	hAnali → HGB	0.385	0.144	2.644	0.008	Se acepta
H2	hCom → HGB	0.357	0.129	2.794	0.005	Se acepta
H3	hAdap → HGB	0.023	0.159	0.155	0.877	Se rechaza
H4	hConfEm → HGB	0.145	0.159	0.894	0.372	Se rechaza
H5	CI → relEmis	0.660	0.113	5.811	0.000	Se acepta
H6	CI → Trans	0.675	0.091	7.223	0.000	Se acepta
H7	CI → Msj	0.714	0.072	9.759	0.000	Se acepta
H8	CI -> SigRet	0.659	0.088	7.266	0.000	Se acepta
H9	CI -> oInt	0.706	0.067	10.040	0.000	Se acepta
H10	CI -> oCult	0.675	0.089	7.437	0.000	Se acepta

Nota: La tabla presenta los valores estadísticos y la determinación.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

En este sentido, a nivel general, se aprecia la relación causal significativa entre las *Habilidades gerenciales básicas* (β = 0,372, valor t = 7,407) y la *Comunicación interpersonal*.

A nivel específico, existe una relación significativa entre las *habilidades analíticas* (β = 0,385, valor t = 2,644); *habilidades comunicativas* (β = 0,367, valor t = 2,794) y las *habilidades gerenciales básicas.*

De igual forma, se evidencia una relación significativa causal entre la *comunicación interpersonal* y la *Relación emisor – destinatario* (β=0.660, valor t=5.811); los *Transmisores y receptores* (β=0.675, valor t=7.223); los *Mensajes y canales* (β =0.714, valor t =9.759); el *Significado y retroalimentación* (β=0.659, valor t =7.266); los *Obstáculos interpersonales* (β =0.706, valor t=10.040) y los *Obstáculos culturales* (β=0.675, valor t=7.437).

Finalmente, existe una relación causal, pero no estadísticamente significativa, entre las *Habilidades Adaptativas* (β=0.023, valor t=0.155), *habilidades para generar confianza y empatía* (β=0.145, valor t=0.372) y las *Habilidades gerenciales básicas.*

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Discusión

El propósito general de la investigación fue demostrar que las habilidades gerenciales básicas tienen una influencia significativa en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020. Para lograr este propósito, la hipótesis general postuló que las habilidades analíticas tienen una influencia significativa en la comunicación interpersonal de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020. Todo esto se corroboró con los resultados (positiva y significativamente), lo que concuerda con la afirmación de Lorca (2018) cuando señala que uno de los elementos fundamentales dentro de una organización es tener claro las metas superiores, los mismos que de ser comunicados adecuadamente contribuirán a la realización de esfuerzos canalizados. Además, Alipour (2019) demostró que la claridad y el acuerdo sobre las aptitudes de los destinatarios podían crear menos cambios en la comunicación y que la satisfacción de la recompensa podía crear los mayores cambios en las aptitudes de comunicación en comparación con las demás dimensiones del clima institucional, elementos que debe propiciar el gerente. Asimismo, concluyó que la relación entre las concepciones de los gerentes de esos centros de clima organizacional y su nivel educativo no era significativa. Además, se muestra que los gerentes deben invertir todas sus energías para desarrollar un clima organizacional fuerte que contribuya a la efectividad de la organización. Por otro lado, la investigación de sobre la determinación de la prioridad de las ventajas requeridas de los gerentes demuestra que las comunicaciones son de máxima prioridad. Las habilidades de comunicación de los gerentes tienen altos efectos en las comunicaciones organizacionales y todas estas

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

investigaciones implican que la existencia de un clima sincero y receptivo en la organización conducirá a una comunicación efectiva (Alipour, 2019; Lorca, 2018), aspecto también fundamentado por López (2010), quien demuestra que la falta de adecuadas habilidades gerenciales básicas influye desfavorablemente en el desempeño organizacional a nivel regional.

En la primera hipótesis especifica, se afirmó que las habilidades analíticas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas. Si bien existe una influencia positiva muy baja (2.3%), la influencia no es significativa; esto no coincide con el estudio de Reyes (2016) que parte de la idea que las habilidades gerenciales básicas a través de su virtud analítica genera el desarrollo organizacional, de tal forma que es fundamental que los gerentes utilicen sus conocimientos y, sobre todo, sus habilidades para el análisis analítico y de esta forma encaminar al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad.

En la segunda hipótesis se postuló que las habilidades comunicativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020, aspecto que refuerza lo afirmado por Pereda (2016), para quien, una de las habilidades directivas más valoradas es la capacidad de comunicación.

En la tercera hipótesis se afirmó que las habilidades adaptativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas, aspecto que no coincide con Pereda (2016) quien pudo extraer inferencias lógicas que determinaron las cualidades y características del objeto de estudio; es decir, las

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

habilidades directivas detectadas en los empleados públicos para adaptarse a los cambios del entorno en las organizaciones.

El estudio rechazó la cuarta hipótesis que postuló que las habilidades para generar confianza y empatía tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas por tener un p-valor de 0.372. Esto no coincide con el estudio de Tudor (2013) porque afirma que las autoridades tienen un rol influenciado por características dominantes de personalidad a favor de la confianza. Más aún cuando gerente ejerce el papel impuesto por la condición de autoridad que debe reflejar los objetivos de la organización que dirige, pero también por sus cualidades personales de empatía. Con esto se haría posible el aumento del nivel de conciencia, trabajar consigo mismo, encontrar las motivaciones y principios adecuados para crear requisitos previos y así convertirse en una persona capaz de guiar a los demás.

La quinta hipótesis postuló que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en la relación emisor-destinatario de los trabajadores, hipótesis que ha sido aceptada de forma significativa y que coincide con Miranda (2010), quien explica que la comunicación ayuda la relación y evita conflictos, y todo lo que gira en torno a ellos, con el propósito de estudiar el papel que desempeña la comunicación interpersonal como herramienta para la solución de conflictos que nacen en esa relación de emisor – destinatario, tanto dentro de la organización como con sus grupos de interés.

La sexta hipótesis formuló que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los transmisores y receptores de los trabajadores, hipótesis

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

aceptada que coindice con el estudio de Salinas (2011) cuyo estudio determinó la influencia de las habilidades gerenciales de comunicación para que los mensajes en los transmisores y receptores sea efectiva de tal forma que se logren cumplir con las tareas encomendadas generándose una satisfacción en las personas, incidiendo finalmente en el desempeño laboral de los trabajadores.

La sétima hipótesis afirmó que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020, postulado que fue comprobado en la prueba de hipótesis y concuerda con lo manifestado por Hellriegel (2014) que los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados que otorgan significados particulares a los datos, para comprender la diferencia entre el significado original y el mensaje recibido; por otro lado, los canales son los medios por los cuales los mensajes viajan del emisor al destinatario.

La octava hipótesis postuló que comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en el Significado y retroalimentación de los trabajadores resultado que coincide con Hellriegel (2014), quien afirma que el significado representa los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de una persona. Respecto de otro punto, la corrección de la comunicación interpersonal se debe evaluar en relación con el estado ideal, esto ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del destinatario, son iguales, esta varía en complejidad de acuerdo con la situación. También se menciona que lo anterior coincide con Lorca (2018), quien afirma que la estrategia comunicacional plantea

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

como necesidad crear una visión y misión común a toda la empresa en su retroalimentación. Esto contribuirá a mejorar las prioridades, valores y creencias de la organización. Aspecto esencial que una organización debe tener claro cuáles son sus metas superiores ya que esto contribuirá a que los esfuerzos de la empresa se canalicen en pro del cumplimiento de estas.

La novena hipótesis afirmó que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos interpersonales de los trabajadores, afirmación admitida y que concuerda con la definición de Hellriegel (2014) quien menciona la existencia de numerosos obstáculos para la comunicación interpersonal, obstáculos derivados de las diferencias individuales de personalidad y percepción; asimismo, además de estos obstáculos fundamentales a la comunicación interpersonal, también existen algunos obstáculos directos como: ruido, semántica, rutinas de lenguaje, mentira y distorsión.

Finalmente, la última hipótesis, la décima, postuló que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI. Los resultados demuestran que la influencia es significativa, esto concuerda con lo manifestado por Hellriegel (2014) que existe comunicación intercultural cuando se recibe un mensaje enviado por un integrante de una cultura y lo comprende quien pertenece a otra. Los efectos de las diferencias culturales sobre los obstáculos a las comunicaciones interpersonales abarcan una amplia gama, dependen del grado de diferencia o similitud entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias económicas, valores sociales,

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

características físicas, uso de señales no verbales y otros aspectos similares. Así pues, cuanto más grandes sean las diferencias, mayores serán los obstáculos para lograr la comunicación intercultural.

El estudio ha tenido limitaciones en cuanto a la aplicación del instrumento de recolección de datos, en principio estaba proyectado a ser aplicado de manera física y presencial; sin embargo, debido a la pandemia del Covid-19 que atravesó nuestro país y el mundo entero, se optó por la modalidad virtual.

Se sugiere hacer estudios sobre el desarrollo de habilidades gerenciales y comunicación interpersonal en el marco de la nueva normalidad establecida en la mayoría de los países, pues, actualmente, se priorizan los trabajos vía internet.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Conclusiones

1. A nivel general se demuestra que las habilidades gerenciales básicas tienen una influencia positiva significativa en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020.

2. A nivel específico se concluye que las habilidades analíticas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

3. Se confirma que las habilidades comunicativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

4. Se concluye que las habilidades adaptativas tienen una influencia positiva, pero no significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

5. Se advierte que las habilidades para generar confianza y empatía tienen una influencia positiva, pero no significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020.

6. El estudio muestra que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

7. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en las Transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

8. Las estadísticas demuestran que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los Mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

9. Se advierte que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en el Significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

10. Se acepta que la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

11. Finalmente, se confirma la comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Recomendaciones

Gracias a las evidencias, se hacen estas recomendaciones específicas:

1. Fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales básicas, concientizando su importancia para una mejor comunicación interpersonal, a través de comunicaciones masivas difundidas por la gerencia de recursos humanos mediante los correos institucionales tanto de gerentes y trabajadores.

2. Programar charlas virtuales para los trabajadores donde se planteen situaciones reales del trabajo diario y la importancia de las habilidades analíticas para identificar el contexto de la situación para un adecuado intercambio de información y respuesta.

3. Practicar la escucha activa para una comunicación interpersonal más asertiva y así transmitir mensajes claros y precisos. En ese sentido, cada gerente debe ser reflexivo a fin de identificar en qué medida viene desarrollando las habilidades comunicativas y promover espacios de trabajo que permitan conocer las opiniones de sus colaboradores y ofrecer el feedback o retroalimentación.

4. Poner énfasis en las habilidades para generar confianza y empatía, asegurarse de que el mensaje sea comprensible; los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

5. El personal (gerentes y trabajadores a cargo) deberá gestionar la información recibida de alguna fuente para una adecuada transmisión, esto se puede lograr mediante la implementación de canales de comunicación idóneos. Además de ello, cuidar la comunicación no verbal controlando las expresiones faciales, contacto visual, postura corporal, tono de voz adecuado, etc.

6. La comunicación interpersonal debe ser fluida, en ese sentido, los gerentes y trabajadores deben tomar en cuenta que en ocasiones harán el rol de emisor y en otras de receptor. Asimismo, es necesario que conozcan la importancia de gestionar la información recibida de alguna fuente y que esta pueda ser adecuada para su transmisión, de manera que los que reciban dicha información la entiendan como era en su forma original.

7. Evaluar la comunicación interpersonal en relación con el estado ideal, debido a la existencia de obstáculos interpersonales, poniendo en práctica algunos aspectos importantes como saber escuchar, evitar hacer juicios de valor, practicar la asertividad, fomentar la empatía y atender la comunicación no verbal. Para sobrellevar los obstáculos culturales en la comunicación, dependiendo del grado de diferencia o similitud entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias económicas, valores sociales, características físicas, uso de señales no verbales y otros aspectos similares, es necesario que la institución tenga un programa de sensibilización al respecto.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Referencias

Alipour, F. (2019). The Relationship Between Organizational Climate And Communication Skills Of Managers Of The Iranian Physical Education Organization. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, *30*, 421–428. Https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2011.10.083

Arredondo, L. (2002). *Sea un comunicador excelente*. Mcgraw-Hill.

Basañez, F. (2012). *Habilidades interpersonales para gestionar el cambio.*

Bazerman, M. (2018). Negotiation. *Annual Review Of Psychology*, *51*(1), 279–314.

Blanco, F. (2013). *Habilidades Interpersonales para gestionar el cambio*. Bid.

Crosby, P. (2008). *La Calidad No Cuesta: El Arte de cerciorarse de la calidad.*

Domenic, B. (2016). *Verdadera Seducción*.

El Comercio (2017). *Perspectivas en el Perú*, 2.

Fernández, G. (1990). *La Comunicación Humana, Ciencia Social*. Mc Graw-Hill.

Gómez, L. L., Pin, A. Y Ramon, J. (1994). *Dirigir es educar: El Gobierno De La Organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Mcgraw-Hill.

Grupo Enciclopedia. (2018). *Historia de la Comunicación*.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Guerrero, S. (2005). *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo.* (Vol. 174). Narcea Ediciones.

Hellriegel, D. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Thompson.

Hernández, S. (2018). *Metodología de la investigación*. Mcgraw-Hill.

Julián, P. (2015). *Definición De Confianza*.

Lirio, F., Dextre, M., García, M. Y Vilchez, J. (2020). *La operacionalización de Variables y la matriz de consistencia en investigaciones Pls-Sem.* Https://Doi.Org/10.5281/Zenodo.3679404

López, D. (2010). *Habilidades gerenciales y desempeño organizacional de los institutos viales provinciales del departamento de Áncash*. Unasam.

Lorca, L. (2018). *Estrategia caso empresa Optus Chile*. [Tesis para obtener el grado de Magíster Universidad Católica de Chile].

https://repositorio.uc.cl/handle/11534/865

Miller, G. (1975). *Between People. New Analysis of Interpersonal Communication. C.* Science Research Associates.

Miranda, A. (2010). *La comunicación interpersonal como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso*. Pucp.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Muriel, J. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, *26* (272), 102–106.

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4106948

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

https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929

Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L.-G. Y Santa Cruz, F. G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la Provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, *10* (3), 528–561.

https://pdfs.semanticscholar.org/d3bd/300ca85e4d31a7f3375685026855c891a725.pdf

Raineri, A. Y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*, *2* (1), 1–25.

https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127419

Reyes, K. Y. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales Y Aplicaciones*. Pearson Educación.

Salinas, P. (2011). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de La Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.

Schermerhom R., J. (2003). *Administración*. Limusa S.A.

Tironi, E. (2014). *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales*. Taurus.

Torres, S. (2005). Diagnóstico De La Gestión Municipal-Alternativas para el desarrollo. *Dirección Nacional de Presupuesto Público. MEF. Perú.*

Tudor, S. (2013). The Influence Of Personality Factors In Defining Managerial Behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *76*, 24–28. https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2013.04.067

Whetten, D. A. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo De Habilidades Directivas*. Addison-Wesley.

Yisell, P. (2018). *Habilidades Comunicativas*. Eco.

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

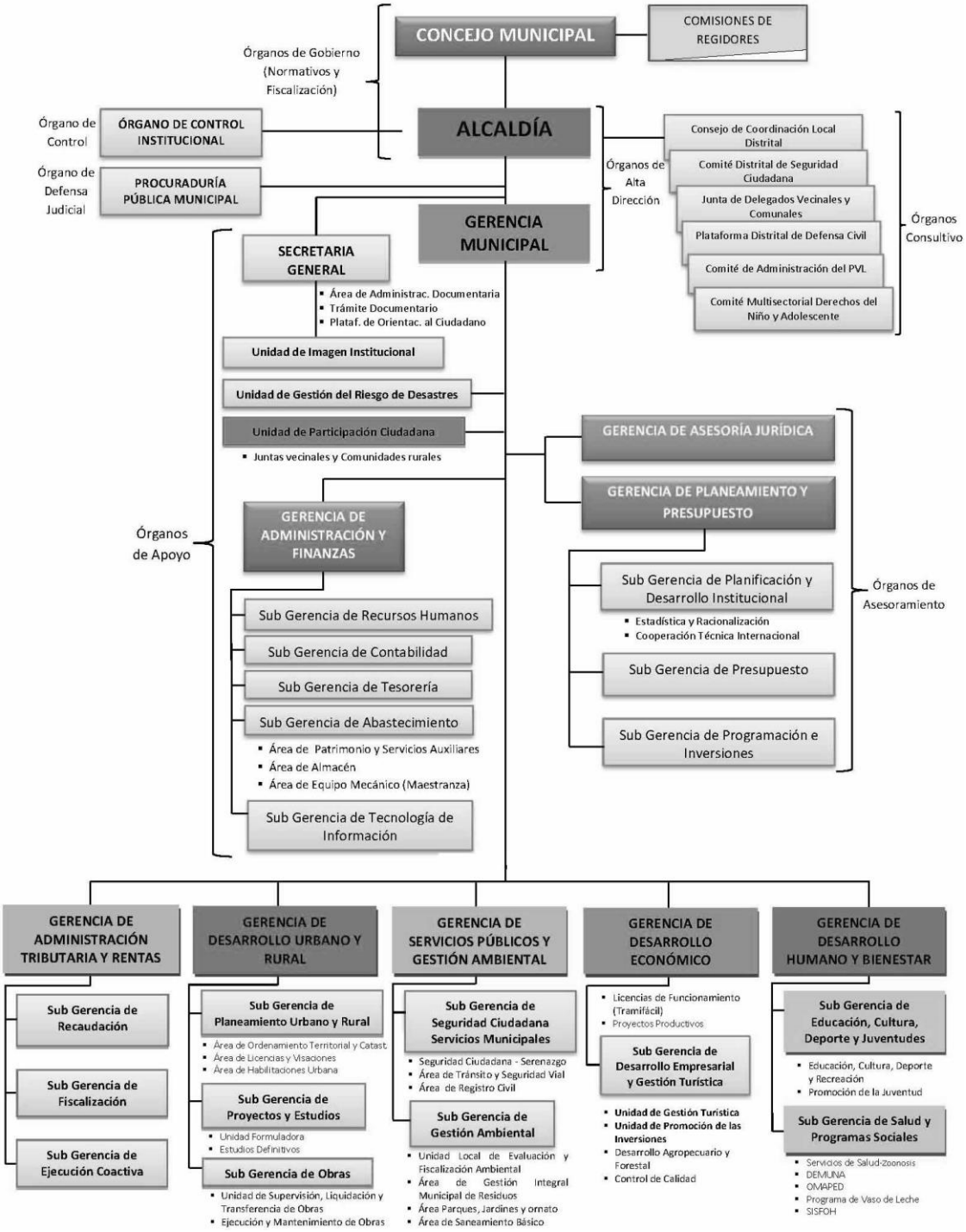
Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Constructos	Indicadores
¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020?	Determinar la influencia de las habilidades gerenciales básicas en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020	Las habilidades gerenciales básicas tienen una influencia positiva significativa en la comunicación interpersonal de los trabajadores de MDI de Huaraz en el 2020	Elementos Tangibles Fiabilidad Capacidad de Respuesta Seguridad Empatía Calidad de Servicio Satisfacción del usuario	• Equipamiento de aspecto moderno. • Instalaciones físicas visualmente atractivas. • Apariencia pulcra de los trabajadores. • Elementos tangibles atractivos. • Cumplimiento de promesas. • Interés en la resolución de problemas. • Realizar el servicio a la primera. • Concluir en el plazo promedio. • No cometer errores. • Colaboradores comunicativos. • Colaboradores rápidos. • Colaboradores dispuestos a ayudar. • Colaboradores que responden. • Colaboradores que transmiten confianza. • Clientes seguros con su proveedor. • Colaboradores amables. • Colaboradores bien informados. • Atención individualizada al cliente. • Horario conveniente. • Atención personalizada. • Preocupación por los intereses de los clientes. • Comprensión de las necesidades de los clientes. • Nivel de calidad de servicio. • Nivel de satisfacción del usuario.
1. ¿Cuál es la influencia de las habilidades analíticas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020? 2. ¿Cuál es la influencia de las habilidades comunicativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020? 3. ¿Cuál es la influencia de las habilidades adaptativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020? 4. ¿Cuál es la influencia de las habilidades para generar confianza y empatía en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020? 5. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020? 6. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en las Transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020? 7. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los Mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020? 8. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en el Significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020? 9. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020? 10. ¿Cuál es la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020?	1. Determinar la influencia de las habilidades analíticas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 2. Determinar la influencia de las habilidades comunicativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 3. Determinar la influencia de las habilidades adaptativas en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 4. Determinar la influencia de las habilidades para generar confianza y empatía en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 5. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 6. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en las Transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 7. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los Mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 8. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el Significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 9. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 10. Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.	Hipótesis Específicas: 1. Las habilidades analíticas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 2. Las habilidades comunicativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020. 3. Las habilidades adaptativas tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 4. Las habilidades para generar confianza y empatía tienen una influencia positiva significativa en las habilidades gerenciales básicas en la MDI de Huaraz en el 2020 5. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en la relación emisor-destinatario de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 6. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en las Transmisores y receptores de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 7. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los Mensajes y canales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 8. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en el Significado y retroalimentación de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020 9. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos interpersonales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020. 10. La comunicación interpersonal tiene una influencia positiva significativa en los obstáculos culturales de los trabajadores en la MDI de Huaraz en el 2020.		

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Anexo 2: Organigrama Estructural



Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Anexo 3: Cuestionario y estadísticos

Con frecuencia mi jefe inmediato superior realiza un análisis de contexto en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	27	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	18	33,3	33,3	83,3
	Casi de acuerdo	6	11,1	11,1	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe muestra capacidad en el conocimiento pleno de la situación de la contraparte

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	32	59,3	59,3	59,3
	Casi de acuerdo	9	16,7	16,7	75,9
	Indeciso	8	14,8	14,8	90,7
	En desacuerdo	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Considero que mi jefe es capaz de identificar la perspectiva de las situaciones de forma clara

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	27	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	14	25,9	25,9	75,9
	Casi de acuerdo	7	13,0	13,0	88,9
	En desacuerdo	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe maneja plenamente la información en sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	34	63,0	63,0	63,0
	Indeciso	11	20,4	20,4	83,3
	Casi de acuerdo	6	11,1	11,1	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe tiene la habilidad comunicativa que lo califica como bueno en la escucha activa

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	34	63,0	63,0	63,0
	Indeciso	12	22,2	22,2	85,2
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe muestra una escucha activa para interpretar certeramente un mensaje personalmente

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	34	63,0	63,0	63,0
	Indeciso	13	24,1	24,1	87,0
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	94,4
	Casi de acuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Mi jefe tiene la habilidad comunicativa que lo califica como bueno en la escucha activa para reflexionar sobre un tema

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	29	53,7	53,7	53,7
	Indeciso	19	35,2	35,2	88,9
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	96,3
	Casi de acuerdo	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe es capaz de entender la situación y contexto

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	31	57,4	57,4	57,4
	Indeciso	13	24,1	24,1	81,5
	Casi de acuerdo	7	13,0	13,0	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe puede adaptarse fácilmente a las circunstancias

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	32	59,3	59,3	59,3
	Indeciso	16	29,6	29,6	88,9
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	98,1
	En desacuerdo	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

También es capaz de adaptar su comportamiento en función de las circunstancias

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	31	57,4	57,4	57,4
	Indeciso	12	22,2	22,2	79,6
	Casi de acuerdo	7	13,0	13,0	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Mi jefe inspira confianza

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	36	66,7	66,7	66,7
	Indeciso	11	20,4	20,4	87,0
	Casi de acuerdo	4	7,4	7,4	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Considero que mi jefe frecuentemente usa de la empatía

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	28	51,9	51,9	51,9
	Indeciso	17	31,5	31,5	83,3
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Puedo codificar o transformar un mensaje más claro si es necesario

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	29	53,7	53,7	53,7
	Indeciso	17	31,5	31,5	85,2
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Puedo entender (decodificar) a la otra persona

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	26	48,1	48,1	48,1
	Indeciso	17	31,5	31,5	79,6
	En desacuerdo	8	14,8	14,8	94,4
	Casi de acuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Conozco y practico la comunicación verbal

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	33	61,1	61,1	61,1
	Indeciso	11	20,4	20,4	81,5
	Casi de acuerdo	6	11,1	11,1	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Conozco y practico la comunicación no verbal

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	31	57,4	57,4	57,4
	Indeciso	13	24,1	24,1	81,5
	En desacuerdo	7	13,0	13,0	94,4
	Casi de acuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Practico con frecuencia el diálogo cara a cara

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	33	61,1	61,1	61,1
	Indeciso	14	25,9	25,9	87,0
	En desacuerdo	5	9,3	9,3	96,3
	Casi de acuerdo	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Tengo cualidades comunicativas para las conversaciones telefónicas

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	33	61,1	61,1	61,1
	Indeciso	11	20,4	20,4	81,5
	En desacuerdo	5	9,3	9,3	90,7
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Me comunico fácilmente a través del eMail

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	32	59,3	59,3	59,3
	Indeciso	15	27,8	27,8	87,0
	Casi de acuerdo	4	7,4	7,4	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

No tengo problemas en la redacción de documentos escritos formales que se entiendan

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	33	61,1	61,1	61,1
	Indeciso	11	20,4	20,4	81,5
	Casi de acuerdo	6	11,1	11,1	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Soy capaz de apreciar el significado de los mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	27	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	13	24,1	24,1	74,1
	En desacuerdo	7	13,0	13,0	87,0
	Casi de acuerdo	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Con frecuencia realizo una retroalimentación en mis mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	29	53,7	53,7	53,7
	Indeciso	17	31,5	31,5	85,2
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Soy capaz de percibir y superar los ruidos de la comunicación para entregar mi mensaje de forma clara

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	29	53,7	53,7	53,7
	Indeciso	15	27,8	27,8	81,5
	En desacuerdo	8	14,8	14,8	96,3
	Casi de acuerdo	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Uso un buen nivel de la semántica entendible para todos

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	28	51,9	51,9	51,9
	Indeciso	13	24,1	24,1	75,9
	Casi de acuerdo	7	13,0	13,0	88,9
	En desacuerdo	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Evito el autoelogio en mis mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	26	48,1	48,1	48,1
	Indeciso	19	35,2	35,2	83,3
	Casi de acuerdo	6	11,1	11,1	94,4
	En desacuerdo	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Evitos sesgos en mi mensaje respecto al contexto cultural (ejemplo, cuando trato con quechua hablantes)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	33	61,1	61,1	61,1
	Indeciso	12	22,2	22,2	83,3
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	92,6
	En desacuerdo	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Evito el lenguaje corporal inapropiado cuando me comunico con las personas

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Casi en desacuerdo	30	55,6	55,6	55,6
	Indeciso	11	20,4	20,4	75,9
	En desacuerdo	8	14,8	14,8	90,7
	Casi de acuerdo	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

HGB

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Malo	41	75,9	75,9	75,9
	Regular	7	13,0	13,0	88,9
	Bueno	5	9,3	9,3	98,1
	Pésimo	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

CI

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Malo	43	79,6	79,6	79,6
	Regular	8	14,8	14,8	94,4
	Pésimo	2	3,7	3,7	98,1
	Bueno	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Anexo 4: Cuestionario

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
Escuela de PostGrado

"Habilidades gerenciales básicas y comunicación interpersonal de los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz, 2020."

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo n° 604 – Secreto Estadístico

Presentación e Instrucciones: *Estamos realizando un estudio respecto a las habilidades gerenciales básicas y comunicación interpersonal. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.*

I. Datos de Identificación

1. **Sexo:** ❑ Femenino ❑ Masculino
2. **Área:** ❑ 1 Administración y finanzas ❑ 2 Administración tributaria y rentas
   ❑ 3 Planeamiento y presupuesto ❑ 4 Servicios públicos y gestión ambiental
   ❑ 5 Desarrollo económico ❑ 6 Desarrollo urbano y rural
   ❑ 7 Des humano y bienestar social

II. Datos de Estudio: Habilidades gerenciales (Percepción hacia los gerentes)

1. Con frecuencia mi jefe inmediato superior realiza un **análisis de contexto** en mi trabajo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
2. Mi jefe muestra capacidad en el conocimiento pleno de la situación de la **contraparte**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
3. Considero que mi jefe es capaz de identificar la **perspectiva** de las situaciones de forma clara	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
4. Mi jefe maneja plenamente la **información** en sus funciones	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
5. Mi jefe tiene la habilidad comunicativa que lo califica como bueno en la **escucha activa**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
6. Mi jefe muestra una **escucha activa para** interpretar certeramente un mensaje personalmente	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
7. Mi jefe tiene la habilidad comunicativa que lo califica como bueno en la **escucha activa para reflexionar** sobre un tema	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

8. Mi jefe es capaz de entender la **situación y contexto**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
9. Mi jefe puede **adaptarse** fácilmente a las circunstancias	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
10. También es capaz de **adaptar su comportamiento** en función de las circunstancias	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
11. Mi jefe **inspira confianza**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
12. Considero que mi jefe frecuentemente **usa de la empatía**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

III. Datos de Estudio: Comunicaciones interpersonales (Percepción de los trabajadores)

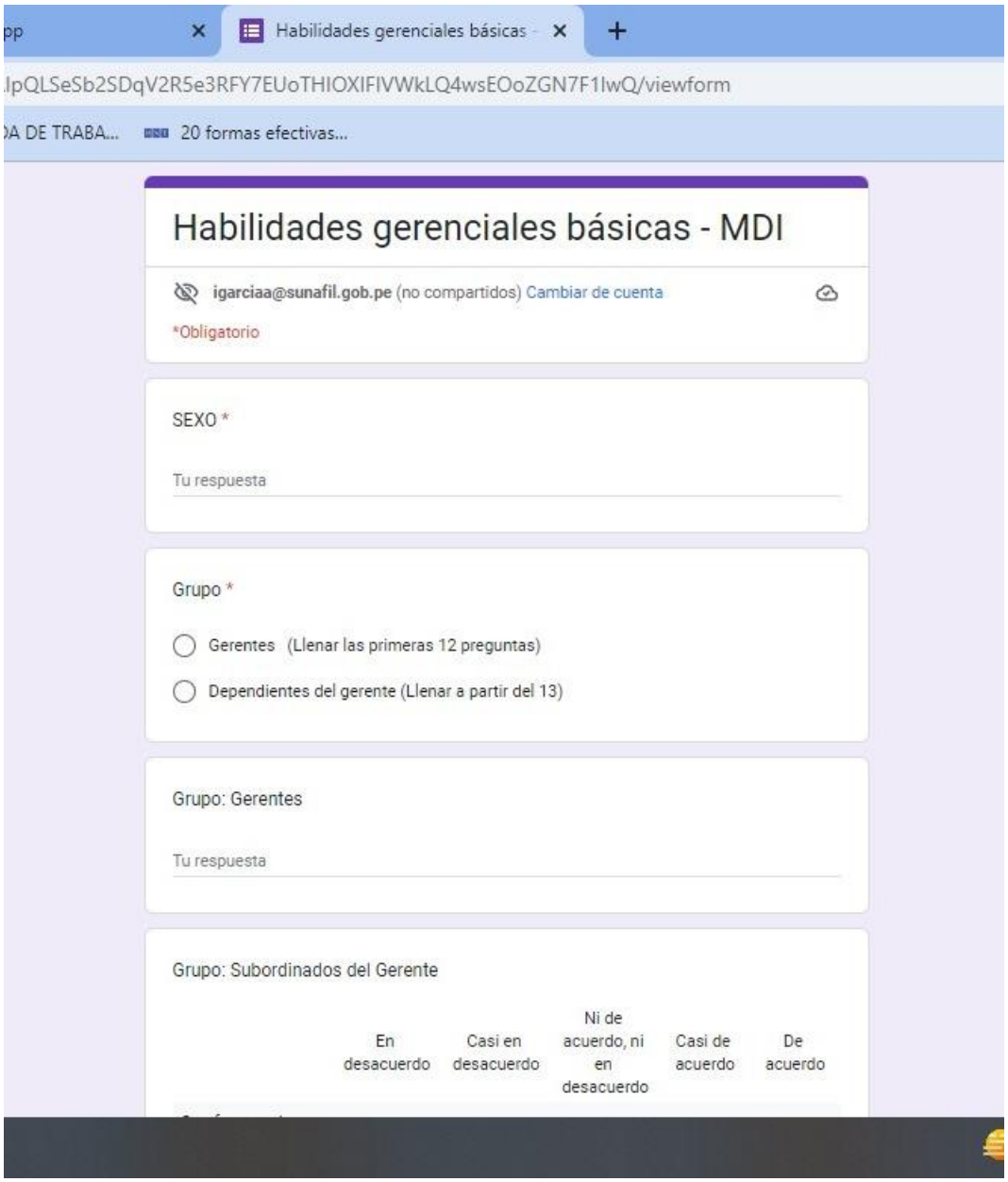
1. Puedo **codificar o transformar** un mensaje más claro si es necesario	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
2. Puedo entender (**decodificar**) a la otra persona	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
3. Conozco y practico la **comunicación verbal**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
4. Conozco y practico la **comunicación no verbal**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
5. Practico con frecuencia el **diálogo cara a cara**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
6. Tengo cualidades comunicativas para las **conversaciones telefónicas**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

7. Me comunico fácilmente a través del **eMail**	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
8. No tengo problemas en la redacción de **documentos escritos formales** que se entiendan	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
9. Soy capaz de **apreciar el significado** de los mensajes	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
10. Con frecuencia hago una **retroalimentación** en mis mensajes Feedback para asegurarme que me entienden	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
11. Soy capaz de percibir y superar los **ruidos** de la comunicación para entregar mi mensaje de forma clara	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
12. Uso un buen nivel de la **semántica** entendible para todos	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
13. Evito el **autoelogio** en mis mensajes	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
14. Evito sesgos en mi mensaje respecto al **contexto cultural** (ejemplo, cuando trato con quechuahablantes)	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
15. Evito el **lenguaje corporal** inapropiado cuando me comunico con las personas	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

Anexo 5: Evidencia de la aplicación del cuestionario



Repositorio Institucional - UNASAM - Perú

LSeSb2SDqV2R5e3RFY7EUoTHIOXIFIVWkLQ4wsEOoZGN7F1IwQ/viewform

E TRABA... 20 formas efectivas...

Grupo: Gerentes

Tu respuesta

Grupo: Subordinados del Gerente

	En desacuerdo	Casi en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Casi de acuerdo	De acuerdo
Con frecuencia yo realizo un análisis de contexto en mi trabajo	○	○	○	○	○
Soy capaz de realizar un conocimiento pleno también de la contraparte o situaciones adversas	○	○	○	○	○
Puedo identificar la perspectiva de las situaciones de forma clara	○	○	○	○	○
Manejo plenamente la					

Repositorio Institucional - UNASAM - Perú