



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD, TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en administración

Autor:

Nelly Esther Larrea Zanelli

Asesor:

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Trujillo - Perú

2020

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Dr. Carlos Alberto Pastor Casas, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Nelly Esther Larrea Zanelli

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “RELACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD, TRUJILLO, 2019” para aspirar al título profesional de: Licenciada en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Nelly Esther Larrea Zanelli para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “RELACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD, TRUJILLO, 2019”.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken  
Presidente

---

Mg. María del Carmen D' Angelo Panizo  
Jurado

---

Dra. Julia Otilia Sagastegui Cruz  
Jurado

## DEDICATORIA

Al principal motor de mi vida, mi abuela Magda Llauri Martínez, quién me enseñó a jamás rendirme y seguir adelante ante cualquier situación que se presente, persona que ilumina mi camino y la cual se merece todo mi esfuerzo.

A mi madre, quien a pesar de la distancia vela por mi bienestar físico y emocional; hasta el día de hoy no deja de preocuparse, y anhelar mi título profesional.

A Santiago, pues es mi modelo a seguir desde que soy pequeña y he aspirado a superarlo de manera académica y profesionalmente.

## AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por todas las oportunidades y bendiciones que me brinda día a día para  
cumplir con mis metas personales.

A mi familia, por confiar en mí e inculcarme principios los cuales me han servido hasta la  
actualidad.

## Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	44
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	72
CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES .....	80
REFERENCIAS .....	81
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población del Gobierno Regional de La Libertad Trujillo-2019.....	36
Tabla 2 Muestra de gerentes del Gobierno Regional de La Libertad Trujillo - 2019 .....	37
Tabla 3 Niveles y porcentajes de la dimensión: Pasión por el trabajo de la variable Habilidades Gerenciales.....	45
Tabla 4 Niveles y porcentajes de la dimensión: Incentivos de la variable Habilidades Gerenciales. ....	47
Tabla 5 Niveles y porcentajes de la dimensión: Sentido Crítico de la variable Habilidades Gerenciales.....	49
Tabla 6 Niveles y porcentajes de la dimensión: Liderazgo de la variable Habilidades Gerenciales. ....	51
Tabla 7 Niveles y porcentajes de la dimensión Honestidad de la variable Habilidades Gerenciales. ....	53
Tabla 8 Niveles y porcentajes de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	55
Tabla 9 Resultados respecto a la variable Gestión Administrativa de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	57
Tabla 10 Resultados estadísticos de las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	59
Tabla 11 Resultados estadísticos de la variable Gestión Administrativa de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	61
Tabla 12 Niveles de Correlación de Variables: Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	62
Tabla 13 Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson .....	63
Tabla 14 Prueba de Hipótesis: Correlación positiva y significativa de Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Niveles y porcentajes de la dimensión: Pasión por el trabajo de la variable Habilidades Gerenciales .....	45
Figura II: Niveles y porcentajes de la dimensión: Incentivos de la variable Habilidades Gerenciales .....	47
Figura III: Niveles y porcentajes de la dimensión: Sentido Crítico de la variable Habilidades Gerenciales. ....	49
Figura IV: Niveles y porcentajes de la dimensión: Liderazgo de la variable Habilidades Gerenciales. ....	51
Figura V: Niveles y porcentajes de la dimensión: Honestidad de la variable Habilidades Gerenciales. ....	53
Figura VI: Niveles y porcentajes de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.....	55
Figura VII: Niveles y porcentajes de la variable Gestión Administrativa.....	57
Figura VIII: Hipótesis Específica 01 .....	66
Figura IX: Hipótesis Específica 02.....	67
Figura X: Hipótesis Específica 03 .....	68
Figura XI: Hipótesis específica 04 .....	69
Figura XII: Hipótesis Específica 05 .....	70
Figura XIII: Hipótesis General .....	71

## RESUMEN

El presente trabajo titulado: “Relación de Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019”, tuvo como objetivo principal establecer el nivel de relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en la organización motivo de estudio. Se aplicó dos cuestionarios: Uno para medir las Habilidades Gerenciales (V1) y otro para evaluar la Gestión Administrativa (V2). Cada cuestionario involucra veinte y cinco ítems, aplicado a treinta y ocho gerentes. El tipo de investigación es básica con diseño descriptivo correlacional; para el análisis y procesamiento de los resultados, se aplicó el paquete de análisis estadístico, que usa la investigación en Ciencias Sociales SPSS (Versión 23) y los coeficientes de Pearson y “t” de Student. Entre los resultados se halló, que si existe relación directa, positiva, moderada y significativamente entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad. Trujillo, 2019, al registrar una relación de (0.52), con un nivel de significancia de (0,01), con 4 grados de libertad y un puntaje promedio de (13.16) puntos, lo cual queda evidenciado que faltaría fomentar el uso de las Habilidades Gerenciales en beneficio de la Gestión Administrativa de la organización en estudio, desarrollando al máximo los recursos humanos.

**Palabras clave:** Habilidades Gerenciales, Gestión Administrativa.

## ABSTRACT

The present work entitled: "Relationship of Management Skills and Administrative Management in the Regional Government of La Libertad, Trujillo, 2019", had as main objective to establish the level of relationship that exists between Management Skills and Administrative Management in the organization reason for study. Was applied, two questionnaires: One to measure the Management Skills (V1) and the other to evaluate the Administrative Management (V2). Each questionnaire involves twenty-five items, applied to thirty-eight managers. The type of research is basic with a descriptive correlational design; For the analysis and processing of the results, the statistical analysis package was applied, which uses the research in Social Sciences SPSS (Version 23) and the Pearson and "t" coefficients of Student. Among the results was that if there is a direct, positive, moderate and significantly relationship between Management Skills and Administrative Management in the Regional Government of La Libertad. Trujillo, 2019, when registering a relationship of (0.52), with a level of significance of (0.01), with 4 degrees of freedom and an average score of (13.16) points, which is evidenced that it would be necessary to encourage the use of the Management Skills for the benefit of the Administrative Management of the organization under study, developing to the maximum the human resources.

**Keywords:** Management Skills, Administrative Management.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros que son guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos.

Por otro lado, Madrigal (2005), llama habilidad al talento de un sujeto para efectuar una labor en el ámbito organizacional y se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas.

Belher y Topchik (2012), considera que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se autodirigen, que realicen, sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, además procuran alcanzar los objetivos establecidos por la organización, además estar pendientes de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado, que es lo que, se pretende obtener y hacia donde marchar. Un buen gerente debe ser eficiente y eficaz para conseguir las metas de la organización, minimizando los recursos empleados (hacer las cosas bien) y la capacidad para establecer las metas adecuadas (hacer lo que se debe hacer), para ello los gerentes deben:

**Administrar, pero sobre todo ser un líder.**

El liderazgo es la capacidad de los gerentes de dirigir, guiar, organizar y trabajar con determinado equipo de colaboradores, ser líder implica un sinnúmero de elementos ya que un guía debe ser ejemplo para sus seguidores, debe buscar antes que nada que todos los colaboradores se sientan motivados y realicen sus funciones adecuadamente. Para

esto es de suma importancia que el gerente conozca su estilo de liderazgo y así enfocar todas sus energías para liderar su equipo:

- Comunicarse a usted mismo sus fortalezas y debilidades;
- Practique la amabilidad y las buenas relaciones humanas en todo momento y
- Oriéntese a servir, hacer que los colaboradores lo vean como un mentor.

### **Procurar comunicarse adecuadamente.**

Todo gerente debe ser capaz de comunicarse con el personal que tiene a su cargo, muchas veces estos no utilizan la misma vía de comunicación y la información se pierde o distorsiona, entonces se crean conflictos que afectan el desempeño laboral.

Comunicarse adecuadamente significa:

- Ser asertivo con sus palabras;
- Intentar en lo posible dar una sola directriz;
- Escuchar atentamente;
- Compartir la información necesaria para que los colaboradores puedan cumplir sus funciones correctamente y
- Mostrar interés en la opinión del personal.

### **Fomentar el trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo es la realización de una tarea hecha por varios colaboradores que trabajan con una meta en común. Esto implica responsabilidad y confianza en cada miembro del equipo.

Es entonces el gerente quien debe liderar este trabajo, esto se logra:

- Delegando funciones de acuerdo a las fortalezas de cada colaborador;
- Tenga confianza en sus colaboradores;
- Reconozca los esfuerzos del equipo;

- Fomente el sentido de pertenencia entre cada miembro del equipo y
- Aproveche la fuente de conocimiento e ideas del personal de la organización.

### **Decidir de manera asertiva.**

La toma de decisiones dentro de la organización es un proceso que implica poseer habilidades que permitan que la elección tomada sea la correcta. El encargado directo de este proceso es el gerente, quien debe aplicar sus conocimientos, experiencia y actitud para beneficiar a todos los colaboradores y a la organización que dirige. Esta decisión se logra: Manteniendo las cosas simples; dialogue y negocie; sea flexible; sea creativo y genere alternativas, sea consciente de las consecuencias de las decisiones que toma.

La organización pública comprende la sede del Gobierno Regional de La Libertad-Trujillo, responsable de dirigir el funcionamiento de la gestión administrativa, relacionado a la planificación estratégica, a la implementación (académica y logística), a la ejecución y evaluación de los servicios públicos, para conocer sobre el particular haremos un corte desde los años 2015 al 2018. (Memorias Anuales del Gobierno de Región de La Libertad), empieza con la ley 7823 del 07 de octubre de 1923, que se crea la "Junta IV Centenario de Trujillo, con la finalidad de vigilar y controlar las rentas y obras en y fuera de la ciudad de Trujillo. Junta que funcionó hasta 1964. Con ley 15794 del 15 de diciembre de 1965 se creó la Corporación de Fomento económico y social del Departamento de La Libertad, cuyo fin era velar por el desarrollo económico y social de los pueblos de La Libertad, posteriormente por Decreto Ley N°18306, se creó la Comisión de Reconstrucción y Rehabilitación de la zona afectada por el sismo del 31 de mayo de 1970, organismo que se transformó por D.L. N°19967 (29.03.73) en ORDEZA, luego en SINAMOS por Decreto Ley 18896, posteriormente mediante Decreto Supremo N° 029-76-PM (22.12.76) se creó el Comité

Departamental de Desarrollo con participación, coordinación de los diversos sectores de la Administración Pública, mediante D.L. N° 22637, se crea ORDELIB, organismo que logró superar a las anteriores estructuras gubernamentales, para luego pasar a formar las Corporación Departamentales de Desarrollo CORDES - La Ley 24986 (05.01.89), trasforma la CORDES en la Región San Martín - La Libertad, que posteriormente mediante referéndum, se desmembra San Martín. Con el Decreto Ley N° 25432 se crearon Los Consejos Transitorios de Administración Regional CTAR; por último, la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, se eligen a sus autoridades por voluntad popular contando con autonomía política, económica y administrativa. Cabe hacer notar, que hasta antes de la dación de la Ley 27867, los presidentes y cargos jerárquicos eran designados por el gobierno Central de acuerdo a su tendencia ideológica imperante - hecho que también se trasunta cuando los actuales gobernadores son elegidos por el voto popular, que a su vez designa a las personas en los cargos de gerentes y sub gerentes de la misma tendencia de su agrupación política; como se puede advertir, desde el nacimiento del Gobierno Regional, los cargos de gerentes y sub gerentes, han sido y son designados a personas que pertenecen a la misma tendencia política imperante, sin que muchos de ellos cuenten con el perfil profesional académico que exige el cargo para poder planificar, supervisar actividades y lograr metas.

Frente a esta base de conocimientos y contrastando con el funcionamiento real y objetivo de la Sede del Gobierno Regional de La Libertad, se puede advertir que:

- En los Recursos Humanos:

- Los cargos de gerentes y sub gerentes, son asignadas a personas de la misma tendencia política del gobernador.

- De los asignados, muchos de ellos, carecen del perfil profesional, que dispone el manual de organización y funciones del Gobierno Regional.

- Los cargos de gerentes son muy cambiantes e intermitentes.

- En aspectos de planificación:

- Los planes estratégicos anuales, son realizados por el personal de planta, sin el conocimiento y participación de los gerentes ni subgerentes.

- La programación de actividades administrativas, son cambiantes ceñidos a la voluntad del Gobernador.

- Muchas actividades establecidas en el Plan Estratégico, no responden a las necesidades que requieren las comunidades.

- En la ejecución:

- Mayormente se realizan actividades burocráticas rutinarias.

- No se hacen visitas periódicas a las obras en ejecución.

- La ejecución de las obras y el gasto programado, no guardan relación directa.

- Se advierte que los gerentes muy poco realizan reuniones de información y capacitación con sus colaboradores.

- En control:

- No se evalúan periódicamente las actividades programadas.

- Carecen de un cronograma de visitas a la ejecución de los proyectos.

- Algunas obras son intrascendentes para el desarrollo regional.

En este sentido, estos hechos me han motivado realizar el presente trabajo titulado:  
Relación entre habilidades gerenciales y gestión administrativa en el Gobierno  
Regional de La Libertad-Trujillo-2019.

En tal virtud, la presente investigación se fundamenta en los siguientes antecedentes –  
internacionales:

Aburto y Bonales (2011) descubre que los gerentes deben poseer tres habilidades  
administrativas básicas: los conocimientos y competencias en un campo especializado,  
tener la capacidad de trabajar con otras personas tanto en forma grupal como  
individual; por último, apreciar situaciones abstractas o complicadas

El desempeño de los gerentes debe ser medido pues de no ser así corre el peligro  
potencial de pasar por alto implicancias a largo plazo por favorecer el trabajo día a día;  
ser negligentes en los detalles interpersonales; pueden volverse rígidos en sus maneras  
y ser considerados inflexibles, pueden expresar que sus colaboradores se conformen  
en procedimientos operativos estándar y no promover la innovación; por consiguiente,  
deben integrar sistemas de gestión y disponer de nuevas metodologías para ser  
calificados. (Gutiérrez, 2010).

Álvarez (2014) en la tesis, Grado de dominio en las competencias directivas para  
mandos medios del área de producción en una industria de bebidas, estudio con  
enfoque descriptivo, tuvo como objetivo conocer el nivel en que los cargos medios  
manejan las habilidades directivas: el estudio se realizó en una empresa que se encarga  
de la producción, empaque y distribución de bebidas en toda la República de  
Guatemala, la muestra constó de 15 personas que pertenecían a cargos medios, el  
instrumento utilizado fue un formato elaborado por la investigadora Martha Alles, con  
base a las competencias establecidas para nivel gerencial intermedio.

Debido al grado de dominio que poseen los mandos medios del área de producción, estableció como conclusión que todas las competencias son importantes para la realización de funciones; así como para formar un perfil basado en competencias generales, con el cual logró que las funciones que desarrollan los puestos medios sean óptimas en el día a día. Las recomendaciones promueven el uso de competencias indispensables como: la cooperación, calidad de trabajo, compromiso y las reglas de vida propias del personal.

Pereda (2016) en la tesis “Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, presentada en la Universidad de Córdoba, donde el objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, con un enfoque cuantitativo, según indica, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual ha permitido extraer inferencias lógicas que determinan las cualidades y características del objeto de estudio. Se utilizó un cuestionario de 27 ítems, formulados en base a una escala de Likert. Concluyendo que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente, y que estos directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Arroyo (2012) aclara que los gerentes deben tener la capacidad de generar y manipular ideas que se extiendan desde donde están hasta lo que pueden lograr; en efecto, universalizar el ahora. También Reyes (2016), en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, presentado en la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Facultad de Humanidades, concluye:

Que existe relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la atención.

Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la organización.

Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

Para las organizaciones investigadas es de suma importancia la gestión administrativa; debido a que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la organización y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

Asimismo, Montaña (2014), define un buen gerente como aquel capaz de obtener las habilidades personales y profesionales, con la finalidad de estructurar el perfil gerencial pues así apoya los intereses de las entidades.

Los gerentes del sector público deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude a traducir el proceso administrativo en una función social de Estado y articularlo con el proceso normativo legal. Es importante desarrollar un **liderazgo centrado** en el servicio genuino hacia el ciudadano. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza entidad-usuario, como condición para generar una verdadera cohesión.

A medida que las entidades del sector público evolucionen y se transformen, es necesario estructurar y potencializar determinadas habilidades y competencias a nivel gerencial. Es por ello, que todo gerente, o quien aspire a serlo en el sector público,

debe buscar la manera de estar permanentemente actualizado sobre las nuevas teorías gerenciales, de manera que le permitan impulsar una verdadera transformación, aprovechando el talento humano e identificando objetivamente las variables de su entorno. Esta nueva generación de valor se debe producir a través del conocimiento, utilizando tecnologías de información y automatización, pero fundamentando sus acciones en la ética, los valores y la honestidad.

Santa Cruz (2015) explica que las habilidades más utilizadas por los gerentes son cognitivas y de razonamiento; no obstante, las menos aplicadas son las personales, esto quiere decir que se debe profundizar y capacitar a las competencias gerenciales para un buen desenvolvimiento y sobre todo llegar a las metas esperadas como organización.

A nivel nacional, se tiene a Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis “Las Habilidades Directivas y su relación la satisfacción laboral del personal en los centros de educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04-2013” para otorgar el grado

de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, presentada en la Universidad César Vallejo, tenía como objetivo general conocer la relación que existe entre las habilidades directivas personal, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013, con una población de 320 personas entre Directores y personal docente. Su tipo de muestra es aleatorio simple y el tamaño de su muestra fue de 172 personas en el cual se ha empleado variables de Habilidades Directivas y Satisfacción laboral; se utilizó como instrumento de cuestionario tipo likert, considerando 24 preguntas de habilidades directivas y 24 de satisfacción laboral, se aplicó la estadística

descriptiva inferencial. Se tuvo como conclusiones que los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas, como las habilidades personales, inter personales y las de trabajar en grupo.

Según Acero y Montes (2017), en la tesis "Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014", en donde el objetivo general fue establecer como se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el período 2016, y la hipótesis general indica que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en personal administrativo de la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica en el período 2016, observándose la correlación de cada estilo gerencial y su relación con la satisfacción laboral. En la cual una de sus conclusiones indica que los estilos gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo. En esta tesis, la muestra está constituida por un muestreo censal de quince trabajadores de la dirección universitaria logística, teniendo en cuenta que la población es pequeña y, según se indica, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población.

Según Valencia (2007), en la tesis "Estilos gerenciales y satisfacción laboral", en el que el objetivo fue determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo en la dirección general de la administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; en la cual se trabajó con una población de 481 y una muestra de 242. Se aplicó un método de investigación descriptivo y se utilizó el cuestionario como técnica de recolección de datos. Se obtuvo como resultado un p valor de 0.02, el cual siendo menor a 0.05, se pudo concluir que

existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal, con un nivel de confianza del 95 %.

Respecto a la justificación, se tiene los siguientes componentes:

- **Conveniencia:** la investigación en todo sentido, es conveniente para este tiempo y espacio, ya que su estudio es muy importante.
- **Relevancia social:** la investigación como aborda en la sede del Gobierno Regional de La Libertad-Trujillo; trabaja para un grupo de servidores públicos, cuyo conjunto constituye un componente social de trascendencia para la administración pública.
- **Valor teórico:** la investigación servirá de sustento teórico para que los miembros de la alta gerencia profundicen en los aspectos comunicacional, motivacional, de supervisión y de competencias gerenciales.
- **Valor práctico:** la investigación no se quedará teóricamente, sino será llevado a la práctica, allí radica su importancia y justificación.
- **Utilidad metodológica:** la investigación en todo su contenido será guiada por el método científico: hipotético-deductivo. Analítico-sintético.
- **Respecto a las bases teóricas científicas, sobre habilidades gerenciales:** el término habilidad, se refiere al talento o pericia que se tiene para desarrollar una tarea, las habilidades gerenciales, son la unión de capacidades y conocimientos que una persona adquiere para ejecutar acciones de liderazgo y coordinación, que influye en aspectos como manejo y dirección del potencial humano, gestión de tiempo, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, todo esto encaminado a la gestión administrativa.

Para Moddy (2012), ser hábil implica asumir un sistema de actividades razonables, que permitan aplicar productivamente o creadoramente los conocimientos y hábitos adaptándolos al contexto cambiante en relación a sus objetivos. También podemos

asumir, que la habilidad permite dominar un sistema complejo de actividades psicológicos y experimentales indispensables cuando se arregla adecuadamente las actividades, los saberes y las costumbres asumidas y vivenciadas por las personas. Para Fernández (2010), las habilidades son el conjunto de acciones sistematizadas y orientadas al logro de los objetivos o la visión de la organización y que requiere una regulación consciente. Es por ello que se comprende que el individuo guarda relación con el objeto realizado en la actividad, es decir, la persona interactúa activamente con el objeto: es así como surge la habilidad. En tal sentido ser hábil es dominar técnicas cognoscitivas o prácticas – Drucker (1997), asevera que la gerencia es asumida como una actividad social, que busca dirigir la organización, siendo su objetivo central el obtener resultados que respondan a los parámetros de eficiente, eficaz y efectivo. Lo señalado adquiere un significado crucial cuando se trata de gestionar la institución pública, pues se asocia a la prestación de servicios relacionados al bienestar social, mejorando la calidad de vida y generando un impacto positivo en el desarrollo regional o nacional. Para Madrigal (2005), considera que las habilidades gerenciales, interpretando y realizando los objetivos de la organización, a través de una serie de acciones como planificar, organizar, seleccionar y adiestrar personal, direccionar y controlar la organización. En consecuencia, los gerentes deben tener sus habilidades absolutamente desarrolladas y consolidadas.

Una gerencia exitosa es un requisito indispensable, para el desarrollo firme de una organización. Para poder cumplir con las actividades y responsabilidades adecuadas de la gerencia, un gerente debe mejorar ciertas habilidades que lleven a la entidad a responder casos mejor a su entorno.

Por estas razones actualmente las habilidades gerenciales son susceptibles de ser enseñadas y desarrolladas a través de especializaciones y actualizaciones en segunda

especialidad y post grado (maestrías y doctorados). Las habilidades gerenciales constituyen la variable (V1).

Según Fischman (2013), estima que para, una entidad pública funcione orgánicamente en forma adecuada, los gerentes deben contar con las siguientes habilidades gerenciales:

**1. Pasión por el trabajo:** Son habilidades para crear y animar el amor por la responsabilidad en las personas, incluyendo la habilidad de transmitir eficazmente los pensamientos e ideas en el desarrollo organizacional.

**2. Incentivos:** Habilidad para atender los deseos significativos de los miembros del equipo de trabajo, promoviendo proyectos, que dejan huellas y vayan más allá de lo cotidiano.

**3. Sentido crítico:** capacidad de brindar críticas constructivas sin cargos emocionales pensando ampliamente en alcanzar el objetivo meta programado en los tiempos propuestos.

**4. Liderazgo:** capacidad de promover cambios equilibrados importantes en los colaboradores, que promuevan la realización de actividades conducentes a la mejora de la organización y sus integrantes. Destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.

**5. Honestidad:** práctica activa de una vida profesional basada en principios y valores significativos en forma personal y grupal ahuyentándose de cometer actos deshonestos.

**Gestión administrativa (V2):** la existencia de una gestión eficaz, es la que da vida a cualquier organización, la personalidad y presencia en el ambiente en el que desarrolla sus actividades, depende de ella. Sin embargo, la ausencia de esta, pronto podría sumergir a una organización en un estado de caos y la desintegración sería su único

destino. Al hablar de gestión administrativa Álvarez, Puente, Guzmán y Vidal, (2009) esclarece que el gerente se centra en los objetivos institucionales, los recursos y la forma como realizar estas actividades de acuerdo a su funcionamiento a través de su equipo de trabajo. Casco, Ramírez y Calderón (2017) comenta que una buena gestión administrativa lleva al éxito las actividades o labores que se presenten en la entidad, al desarrollo económico y financiero de la empresa; por este motivo los gerentes o administradores tienen la valiosa importancia del crecimiento de la institución; siendo ellos los líderes capaces de mantener la relación formal con el personal, elaborando un plan de negocios en forma periódica para fijar los requerimientos (inversión, equipamiento y rentabilidad) para cumplir con los objetivos. Según Bitoraje y Elayne, (2011) es posible evaluar la gestión administrativa mediante indicadores que determinen los logros de eficacia, eficiencia y efectividad, rescatando así el ejercicio de las instituciones en pro del bienestar social. Igualmente, Montoya (2011) interpreta que una destacada gestión administrativa permite la entrada de conocimientos nuevos; puesto que, lo que se acostumbra en la actualidad es seguir lo tradicional, lo común, dejando de lado la innovación y las soluciones que pueden llevar al éxito.

Munch y García (2005), comenta que la gestión comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Para Munch (2005), es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Según Rodríguez (2006), es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido de manera eficaz. Por su parte Reyes (2012), define a la gestión como: la acción de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo

social de lograr los planes establecidos. Para Baterman Y Snell (2011), describe la gestión como la función de la administración, que involucran los esfuerzos de los directivos para motivar el buen desempeño de sus trabajadores. De las definiciones anteriores podemos resultar algunos componentes esenciales de la gestión administrativa:

- Coordinación de esfuerzos.
- Planificación estratégica.
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados.
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

Por lo cual llegamos a la definición, que la gestión es el proceso por el cual de forma armoniosa un gerente o líder, influye en cada miembro del grupo con la intención de coordinar esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos valiéndose para ello de la comunicación, motivación y supervisión.

La gestión, será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización y establezca relaciones armoniosas entre el personal, considerando los siguientes principios que determinarán su actuar: Munch y García (2005), estiman:

- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** El líder será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales y establezca relaciones armoniosas entre el personal.
- **Impersonalidad de mando:** La autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; los subordinados y los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge

como un requerimiento para lograr los objetivos y no de ser voluntad personal o arbitrio.

- **De la supervisión directa:** El dirigente debe proporcionar a sus subordinados apoyo y comunicación durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- **De la vía jerárquica:** Importancia de respetar los canales de comunicación establecidas en la organización formal, de manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fuga de responsabilidades y debilitamiento de la autoridad.

- **De la resolución de conflictos:** Resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan: Puesto que, el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves.

- **Aprovechamiento del conflicto:** Al obligar al administrador a pensar en soluciones para resolver conflictos, se ofrece las posibilidades de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Flonder y Hernandez (2016), estiman que, para llevar a cabo la gestión administrativa, el directivo, no sólo es necesario poseer conocimientos de administración, sino también se requiere habilidades y actitudes que se sintetizan en una especie de “Arte para dirigir”. Esta función en la actualidad debe de cumplir con ciertas características esenciales para ser, en primera instancia aceptada y posteriormente convertirse en un elemento eficiente en cada una de las actividades y compromisos con la organización y su entorno, además el directivo debe tener presente y manejar las siguientes características:

- **Aspecto Humano:** todos los actos que se realizan tienen que ver en el aspecto humano: la autoridad, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la supervisión y la negociación, entre otros procesos directivos, son netamente procesos humanos.
- **Dinámica:** La función directiva de la administración pertenece al aspecto dinámico, la cual invita al administrador a estar pendiente de las necesidades del proyecto, así como de la gente que está involucrada, la dinámica está comprometida con los avances de la tecnología e ideología que se generan en el seno de los grupos de trabajo.
- **Creatividad:** Está concebida como la potencialidad que tienen los individuos de producir casos nuevos y resolver conflictos y eventualidades, desde una perspectiva original. A la función directiva a diario se le exige resolver de manera espontánea los problemas que surgen, así como la toma de decisiones, a fin de hacer más eficientes y fluidas las actividades. La creatividad debe ser intencionada y siempre apuntar hacia un objetivo, la creatividad positiva permite desarrollar la inteligencia individual y a su vez el progreso de la organización.
- **Interacción personal:** se produce en forma natural en la función directiva. El objetivo es coordinar a los individuos en un equipo de trabajo y motivarlos diariamente para lograr los objetivos de la organización, para ello la dirección trabaja exclusivamente con el factor humano. La interactividad conlleva a desarrollar de manera efectiva los procesos gerenciales, que conforman la función directiva, por tanto, la interactividad es la que promueve los conceptos antes mencionados de autoridad, comunicación, liderazgo, motivación, negociación, etc.
- **Racionalidad:** Debido a que, en el proceso de toma de decisiones, el directivo debe manejar bajo una capacidad de abstracción y un comportamiento racional para estudiar y analizar las situaciones que rodean en ese momento el entorno en el cual se

encuentra. Debe recurrir a las diferentes ciencias y métodos que influyen en los estudios administrativos; ser racional significa lo contrario a ser exclusivamente intuitivo e instintivo; siempre es mejor medir de manera objetiva y con información segura las variables que puedan afectar las decisiones que se toman.

• **Influencia:** Esta característica, proviene de la interacción personal, la autoridad, el liderazgo y el poder, influyen de manera marcada en las conductas de un grupo de trabajo, pero para que la influencia se manifieste, tienen que manifestarse con anticipación otras cualidades personales como el conocimiento teórico, la credibilidad, el carisma, la solvencia personal, la madurez personal, la inteligencia, la presencia y la fortaleza. La influencia provoca la creación de iconos dentro de la organización, los cuales permiten a grupos de personas copiar y sentirse inspirados, para ser mejores elementos humanos dentro de las organizaciones.

Pérez (2007), estima que la gestión administrativa de los gerentes, deben ejecutar y mejorar las **competencias** intrínsecas de las organizaciones como: (1) **planeación:** para definir metas organizacionales, determinar estrategias y desarrollar jerarquías comprensibles de los planes con la finalidad de integrar y coordinar actividades. (2) **Organización:** comprende determinar cuáles son las labores prioritarias que deben realizar, quien las llevará a cabo, cómo se agruparan las tareas, quien repartirá a quién y por último quien tomará las decisiones. (3) **Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presentan en la organización y. (4) **Control:** después de haber realizado las tres funciones anotadas, es muy probable que se presenten errores, es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

Para Terry y Franklin (2014), resulta indispensable cambiar las actitudes del servidor público, para lo cual es preciso orientarlo a la vocación del servicio, considerando que la satisfacción de la demanda del ciudadano constituye la razón de ser de su función pública. En consecuencia, se debe reordenar el marco jurídico tradicional y burocrático por una perspectiva más democrática y efectiva de modo que se fortalezca un modelo gerencial que contribuya a lograr que se cumpla la identidad institucional (misión, visión, valores y objetivos) orientados al servicio del bienestar social.

**Competencias directrices**, para Cázares, L. (2009), es la totalidad de sabiduría, cualidades, en su proceder y la postura, que debe adquirir el gestor administrativo para ser electivo en las diferentes situaciones. Señalamos cuatro competencias específicas que tienen particular importancia: competencia para planificación y gestión, para la comunicación, trabajo en equipo y para la acción estratégica.

#### **- Competencia para la planeación y gestión**

Esta aptitud compromete la disposición de las actividades, cómo esta se va a realizar; asimismo, señala los medios para ejecutar el trabajo y supervisar el progreso. El organizar y programar es lo primordial al escuchar de gerencias. Comprende las siguientes:

- Recopilación de datos
- Diseño de los planes
- Manejo de los periodos, y
- Elaboración de los costos.

### **- Competencias para la comunicación**

Esta competencia menciona de manera clara los datos; de tal manera, él y los otros se pueden entender. Una notificación requiere de un mensaje con la participación de sus colaboradores ya sea para avisar por escrito, de manera presencial o mediante un correo donde se pueda establecer las coordinaciones con los diferentes empleados de la institución.

El trato se trabaja de manera personal con los demás, desde las señales corporales hasta para elegir las palabras correctas en el momento preciso.

Es importante saber expresarse con los colaboradores pues así brinda con claridad lo que realmente quiere proponer para obtener buenos resultados.

Cada persona posee diferentes experiencias, el secreto es aportar en ellos y se pueda ofrecer opiniones para así llegar a la meta organizacional.

La red de contactos es de suma relevancia, en China, kankei en Japón y kwankye en Corea no importa cuál sea el nombre de las redes sociales en los distintos idiomas, el hecho es que mantenerlas tiene enorme importancia para la labor de los gerentes.

La capacidad para comunicarse en situaciones más formales también es importante para la afectividad de los gerentes. La comunicación formal, por ejemplo, un boletín, se utiliza con frecuencia para informar a las personas de hechos o actividades importantes y mantenerlas actualizadas respecto al estado de los proyectos en curso.

### **- Competencia para el trabajo en equipo**

En esta habilidad, los grupos son los promotores de los efectos que surjan en la organización. Trabajar de esta manera muchas veces origina una diferencia entre los trabajadores y el jefe.

Al asignar personal se debe identificar las metas, el compromiso para cumplir y cómo se evaluará; del mismo modo, se diseña el número correcto de empleados, pues genera un desempeño óptimo el cual debe ser compartido para el apoyo necesario.

Los que integren este entorno deben poseer destrezas para actuar con sabiduría en situaciones complicadas sin necesitar de la autorización del gerente del área.

Asimismo, los ideales deben ser bienvenidos en la entidad; de tal forma, que se reconozca los buenos proyectos, el cual produce libertad de opinión, confianza entre ellos mismos y en el ámbito para crear el éxito organizacional.

El gerente es la persona que instaura un ambiente de aliento y protección, el intercambia diferentes posturas para diversas circunstancias, con la finalidad de mejorar a corto plazo y preparar grandes retos a futuro.

### **- Competencia para la acción estratégica**

Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que el actuar de los trabajadores encajen. Esto envuelve:

- El saber de los propósitos
- El entendimiento del organismo y
- La acción estratégica.

Los colaboradores de los distintos niveles y áreas crean y enfrentan terminaciones decisivas y valiosas, se aguarda o inclusive adelanta a prever cambios en la institución que no afecte para nada el trabajo. Los gerentes capaces de anteponer situaciones exactas de lo que puede suceder son indispensables para la entidad; además, gozar de bajar probabilidades de despido o reemplazo debido a su inteligencia en el campo que se le asigne.

Esta competencia también comprende el aspecto donde las sub gerencias, unidades, departamentos se conectan en beneficio de la sociedad y como también puede afectar a la otra área. Un directivo determina, califica y evalúa los diferentes inconvenientes que se puedan presentar en la parte administrativa y las posibles alternativas de solución.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad - Trujillo - 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer el nivel de relación que existe entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de relación que existe entre la pasión por el trabajo del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.
- Determinar el nivel de relación que existe entre los incentivos gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo – 2019.
- Determinar el nivel de relación que existe entre el sentido crítico del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.
- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.

- Determinar el nivel de relación, que existe entre la honestidad del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional La Libertad, Trujillo. 2019.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación directa y significativa entre la pasión por el trabajo del gerente y la gestión administrativa en el gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.
- Existe relación directa y significativa entre incentivos gerenciales y la gestión administrativa en el gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.
- Existe relación directa y significativa entre el sentido crítico del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.
- Existe relación directa y significativa entre la honestidad del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad. Trujillo. 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

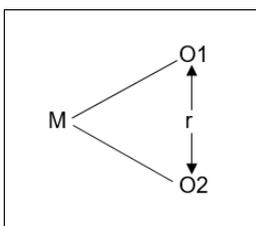
### 2.1. Tipo de investigación

Es una investigación tipo básica, cuantitativa no experimental, descriptiva correlacional transversal.

Es básica según Oseda (2008), porque contribuye a la ampliación del conocimiento científico, ya sea adaptando teorías existentes o creando otras.

Es una investigación de diseño descriptivo correlacional que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) no existe manipulación activa en ningunas de las variables además por que intenta examinar el nivel de relación, que existe entre las Habilidades Gerenciales (VI) y la gestión Administrativa (V2) de los gerentes y sub gerentes del Gobierno Regional La Libertad, Trujillo. 2019.

Esquema:



Donde:

M: muestra

O1: Observación de la variable 1

O2: Observación de la variable 2

R: Relación entre V1 Y V2

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

### 2.2.1. Población:

Está constituido por el personal profesional, técnico y auxiliar nombrados orientados a la gestión administrativa ubicados estructuralmente en los diversos órganos del Gobierno Regional La Libertad, que asciende a un total de 354 servidores públicos.

**Tabla 1**  
**Población del Gobierno Regional de La Libertad Trujillo-2019**

<b>Administrativos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Profesionales	219	62.00%
Técnicos	110	31.00%
Auxiliares	25	7.00%
Totales	354	100%

**Fuente:** Tomado del Cuadro Nominal de Personal Gobierno Regional de La Libertad – Trujillo-2019

### 2.2.2. Muestra

El objeto de estudio en esta investigación, son los 38 profesionales entre ellos los gerentes y subgerentes orientados a la gestión del Gobierno Regional La Libertad.

**Tabla 2**

#### **Muestra de gerentes del Gobierno Regional de La Libertad Trujillo - 2019**

Órganos	Gerentes		Sub Gerentes		Total	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
1) Ejecutivo	1	3.00%	1	3.00%	2	6.00%
2) De Asesoramiento	7	18.00%	8	21.00%	15	39.00%
3) De Apoyo	3	8.00%	7	18.00%	10	26.00%
4) De Línea	3	8.00%	8	21.00%	11	29.00%
Total	14	37.00%	24	63.00%	38	100.00%

Fuente: Tomado del Cuadro Nominal de Personal Gobierno Regional La Libertad – Trujillo-2019  
(Ver Anexo 02).

### 2.3. Muestreo

En la presente investigación, por su naturaleza y objetivos de investigación e interés de la investigadora es NO PROBABILÍSTICO, respecto a lo expresado por Sánchez Carlessi, C. (2015, p.160).

#### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas	Instrumentos
<p>La encuesta es una búsqueda sistemática donde el investigador pregunta a un número considerable de personas sobre los datos que se necesita poseer, después, reúne dicha referencia para conseguir o agregar datos esenciales para la investigación (Díaz, 2001).</p>	<p>Cuestionario de acuerdo con Arias (2006) explica que la forma es de manera escrita mediante un formato en papel el cual tiene una secuencia de interrogantes.</p>
<p>Análisis, a partir de la recopilación de la información, se ordena y presenta de forma lógica, clara e legible los resultados que se han obtenido con el instrumento aplicado anteriormente, permitiendo la construcción de cuadros estadísticos, gráficos de tal forma que se sintetice y se pueda extraer enunciados teóricos en el informe (Sabino, pág. 178)</p>	<p>Hoja de análisis según Ramírez (2015) comenta que son los significados que ayudan a comprender los fenómenos estudiados, de acuerdo a los gráficos, esquemas o ideas para realizar una explicación de acuerdo a la información.</p>

**Fuente:** Diversos autores.

**Elaborado:** Nelly Larrea Zanelli

## 2.5. Instrumentos:

Son dos los instrumentos básicos que se empleó en la presente investigación, para obtener los datos correspondientes, estos son los niveles acerca de las Habilidades Gerenciales y el cuestionario para la evaluación de la Gestión Administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo 2019; los cuales se pasan a describir:

### 2.5.1. Habilidades Gerenciales = V1

Comprende un cuestionario, formulado por Fischman, D. (2013, p.134), en su libro “Espejo del Líder”, que consta de cinco dimensiones y adaptado por la investigadora:

- **Pasión por el trabajo**, involucra los ítems: 1, 6, 11, 16 y 21.
- **Incentivos**, comprende los ítems: 2, 7, 12, 17 y 22.
- **Sentido crítico**, lo conforman los ítems: 3, 8, 13, 18 y 23.
- **Liderazgo**, lo integran los ítems: 4, 9, 14, 19 y 24.
- **Honestidad**, involucra los ítems: 5, 10, 15, 20 y 25.

Cada ítem está valorado por la escala de Likert: **Ver Anexo 03.**

Poco frecuente (1), frecuente (3) y muy frecuente (5).

Cada dimensión se evalúa:

Intervalo	Nivel	%
01 – 05	Bajo	20.00 %
06 – 15	Moderado	60.00 %
16 – 25	Alto	100.00 %

**Fuente:** Formulación propia.

### 2.5.2. Gestión Administrativa = V2

Es un instrumento que representa a la variable 2 y comprende un cuestionario conformado por veinte y cinco ítems, que involucran: Competencias para la planeación y gestión, para la comunicación, para el trabajo en equipo y para la acción estratégica, diseñada por Cázares, L. (2009) en su obra Planeamiento y Evaluación basado en competencias directrices y adaptadas a la realidad por la investigadora: Ver Anexo 04.

Cada ítem se valora aplicando la Escala de Likert: Poco frecuente (1), frecuente (3) y muy frecuente (5). (Anexo 04).

Esta variable se evalúa:

Intervalo	Nivel	%
01 – 25	Bajo	20.00 %
26 – 75	Moderado	60.00 %
76 – 125	Alto	100.00 %

**Fuente:** Formulación propia.

### 2.5.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez del instrumento cuestionario, se ha realizado empleando la Técnica de DELPHI o prueba de expertos conformado por cinco académicos, arrojando un valor de 84.40, que dentro de su escala significa Bueno (Ver Anexos 05 y 06).

La confiabilidad, para comprobar esta cualidad del instrumento, se hizo uso del método de SPLIT – HALF (número pares e impares), arribando a una excelente confiabilidad de 0.96, dentro de sus parámetros: Ver Anexo 06

- **Pasión por el trabajo**, involucra los ítems: 1, 6, 11, 16 y 21.
- **Incentivos**, comprende los ítems: 2, 7, 12, 17 y 22.
- **Sentido crítico**, lo conforman los ítems: 3, 8, 13, 18 y 23.
- **Liderazgo**, lo integran los ítems: 4, 9, 14, 19 y 24.
- **Honestidad**, involucra los ítems: 5, 10, 15, 20 y 25.

Cada ítem está valorado por la escala de Likert: Ver Anexo 03.

Poco frecuente (1), frecuente (3) y muy frecuente (5).

Cada dimensión se evalúa:

<b>Intervalo</b>	<b>Nivel</b>	<b>%</b>
01 – 05	Bajo	20.00 %
06 – 15	Moderado	60.00 %
16 – 25	Alto	100.00 %

**Fuente:** Formulación propia.

## 2.6. Métodos de análisis de datos:

A fin de identificar y caracterizar cada una de las variables, así como la de contrastar las hipótesis correspondientes, entre otras se ha empleado los siguientes métodos de análisis de datos; según Pérez (2009)

- **Media Aritmética:** Es el puntaje en una distribución que corresponde a la suma de todos los puntajes, dividido entre el número de sujetos (muestra), su fórmula es:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N}$$

- **Varianza:** Es el promedio de desviaciones de las puntuaciones respecto a la media aritmética. Permite medir el grado de homogeneidad o heterogeneidad de los datos objeto de la medición.

$$S^2 = \sqrt{\frac{\sum^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

- **Desviación estándar:** Se obtiene calculando la raíz cuadrada de la varianza:

$$S = \sqrt{S^2}$$

- **Correlación de Pearson “r”:** Es una prueba estadística, que se utiliza para verificar si existe correlación entre dos variables. Su fórmula es:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{[(\sum x^2) - (\sum x)^2] [n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}$$

- **Para contrastar la hipótesis,** se empleó la t de Student, a fin de verificar la significatividad respectiva, cuya fórmula es:

$$t = \frac{r \sqrt{N - 2}}{1 - r^2}$$

## **2.7. Aspectos éticos:**

La presente investigación se apoya en los principios de certeza y veracidad; de las cuales se han obtenido datos e información por parte del Gobierno Regional La Libertad, entre ellas: documentos, memorias anuales, conversaciones, etc. Tal como se acredita en el documento carta de autorización del uso de información; (Ver anexo 13); además se presentó un permiso mediante mesa de parte en la organización pública para la aplicación de los cuestionarios a los gerentes y subgerentes de las diferentes áreas: (Ver Anexo 15), donde han sido recibidos de forma clara y completa de manera confiable y facultativa sin alterar la averiguación las cuales serán protegidas y se encontrará en modo reservado. (Ver anexo 16). En la información de las bases teóricas se han utilizado y considerado las respectivas citas para el desarrollo de este trabajo.

### **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

Para la presentación de los datos acopiados referentes a las variables de estudio, obtenidos a través de las encuestas de Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa aplicados a un total de treinta y ocho gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se hizo uso de la estadística descriptiva para la caracterización de las variables, mientras que para la correlación correspondiente se hizo uso de la prueba de la r de Pearson con el software SPSS (versión 23) y del coeficiente de t de Student a un nivel de significancia de  $\alpha = 0.01$ , que permitió determinar la significancia de la misma.

#### **3.1. Resultados respecto a la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes.**

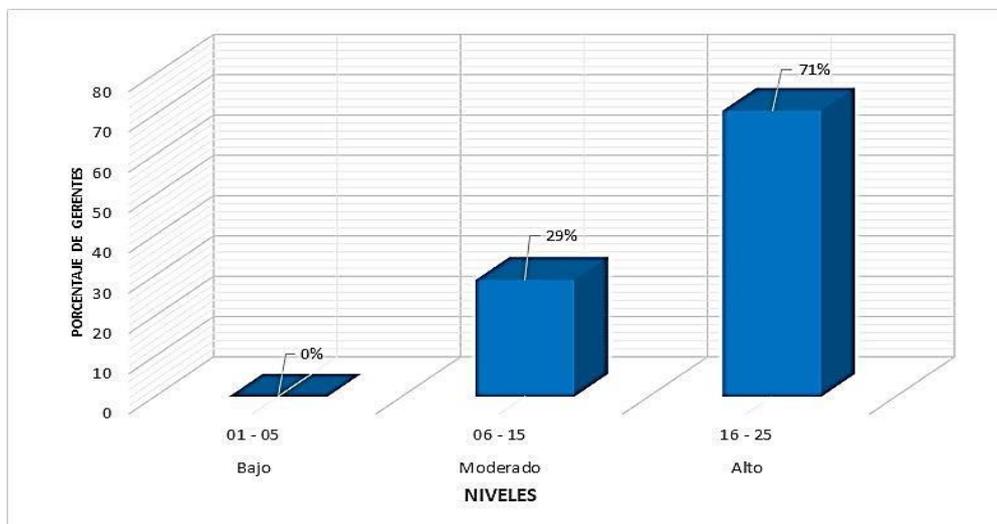
**Tabla 3**

**3.1.1 Niveles y porcentajes de la dimensión: Pasión por el trabajo de la variable  
Habilidades Gerenciales.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 05	Bajo	-	-
06 – 15	Moderado	11	29.00%
16 – 25	Alto	27	71.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.



*Figura I: Niveles y porcentajes de la dimensión: Pasión por el trabajo de la variable Habilidades Gerenciales*

**Fuente:** Tabla 3.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

### **Interpretación:**

La Tabla 3 y la Figura 1, nos indica, que del 100% de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo 2019, el 71% (27) gerentes, tienen “Pasión por el trabajo”, el 29% (11) de ellos, su pasión es “Moderada” y en ninguno se percibe pasión por el trabajo “Bajo”.

**Tabla 4**

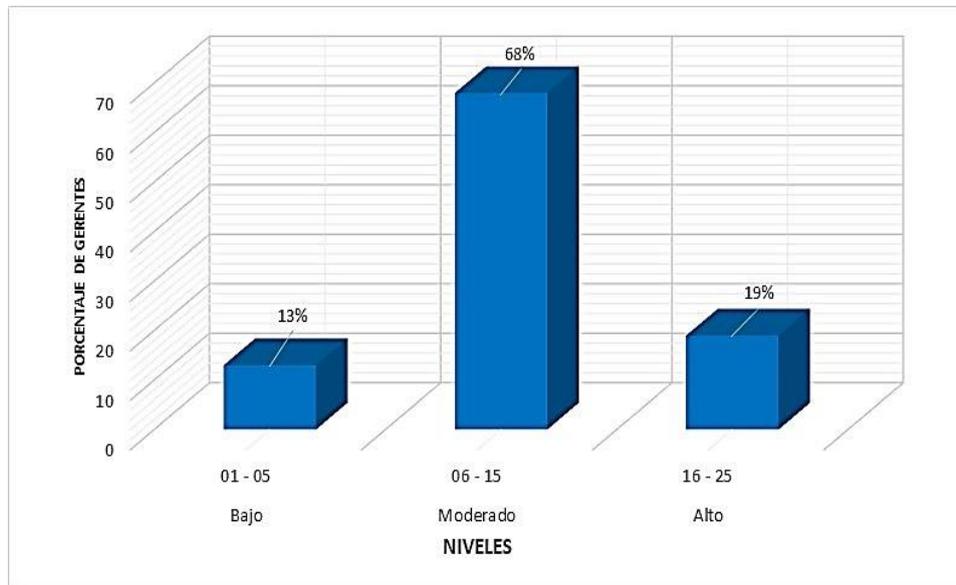
**3.1.2 Niveles y porcentajes de la dimensión: Incentivos de la variable**

**Habilidades Gerenciales.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 05	Bajo	05	13.00%
06 – 15	Moderado	26	68.00%
16 – 25	Alto	07	19.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.



*Figura II: Niveles y porcentajes de la dimensión: Incentivos de la variable Habilidades Gerenciales*

**Fuente:** Tabla 4.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

### **Interpretación:**

Observando la Tabla 4 y la Figura 2, se desprende que del 100% de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo 2019, el 19% (07) gerentes, reconocen a sus servidores su trabajo, en un nivel “ALTO”; el 68% (26) de ellos, reconocen su labor de sus servidores en nivel “MODERADO” y 13% (05) gerentes, los ubican a sus servidores en un nivel “BAJO”.

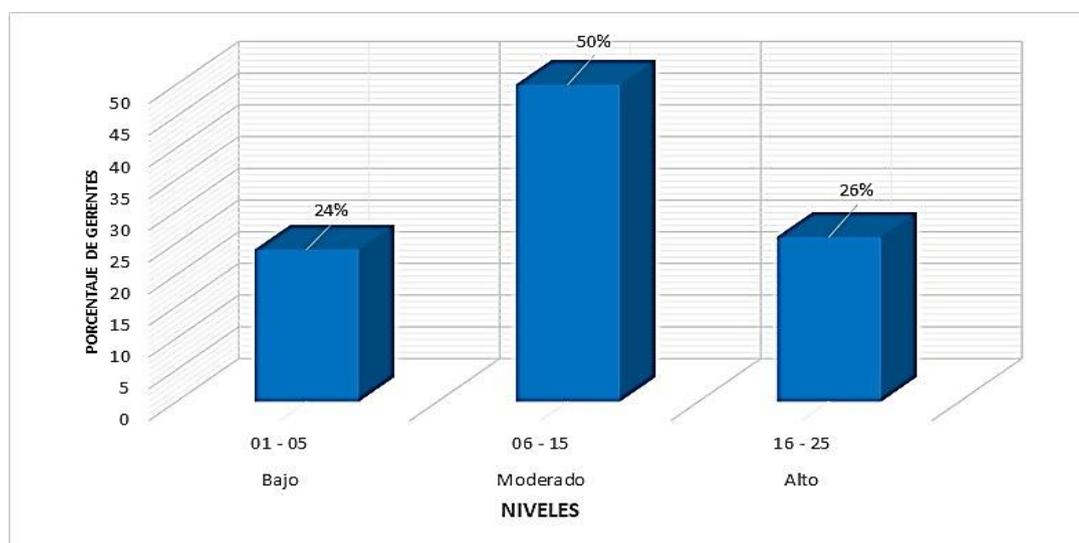
**Tabla 5**

**3.1.3 Niveles y porcentajes de la dimensión: Sentido Crítico de la variable  
Habilidades Gerenciales.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 05	Bajo	09	24.00%
06 – 15	Moderado	19	50.00%
16 – 25	Alto	10	26.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.



*Figura III: Niveles y porcentajes de la dimensión: Sentido Crítico de la variable Habilidades Gerenciales.*

**Fuente:** Tabla 5.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

### **Interpretación:**

Observando la Tabla 5 y la Figura 3, de la dimensión: Sentido Crítico de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se desprende que del 100% de Gerentes, el 26% (10) gerentes, evidencian “ALTO” sentido crítico, el 50% (19) de ellos presentan un nivel “MODERADO” y el 24% (09) gerentes se percibe un nivel “BAJO” de sentido crítico.

**Tabla 6**

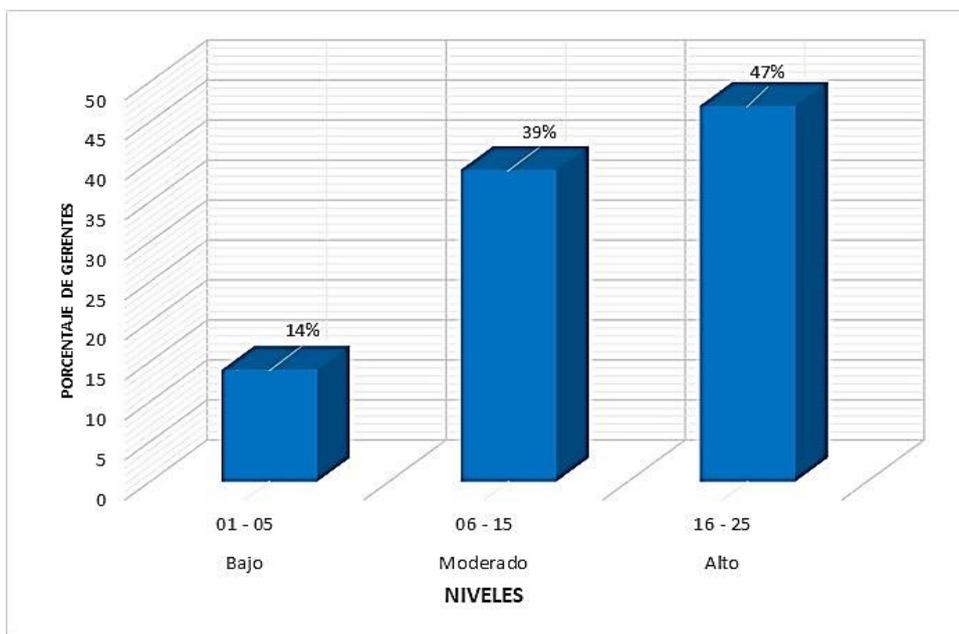
**3.1.4 Niveles y porcentajes de la dimensión: Liderazgo de la variable**

**Habilidades Gerenciales.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 05	Bajo	05	14.00%
06 – 15	Moderado	15	39.00%
16 – 25	Alto	18	47.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli



*Figura IV: Niveles y porcentajes de la dimensión: Liderazgo de la variable Habilidades Gerenciales.*

**Fuente:** Tabla 6.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

### **Interpretación:**

Observando la Tabla 6 y la Figura 4, de la dimensión Liderazgo de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se advierte que del 100%, 47% (18) gerentes se percibe un “ALTO” nivel de Liderazgo, el 39% (15) tienen un nivel “MODERADO” y el 14% (05) gerentes presentan un nivel “BAJO”.

**Tabla 7**

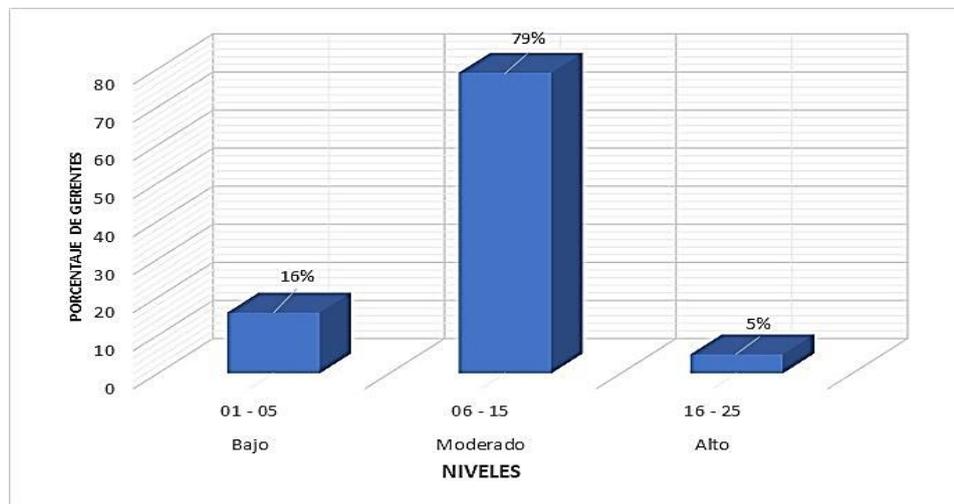
**3.1.5 Niveles y porcentajes de la dimensión Honestidad de la variable**

**Habilidades Gerenciales.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 05	Bajo	06	16.00%
06 – 15	Moderado	30	79.00%
16 – 25	Alto	02	5.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli



*Figura V: Niveles y porcentajes de la dimensión: Honestidad de la variable Habilidades Gerenciales.*

**Fuente:** Tabla 7.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

### **Interpretación:**

Observando la Tabla 7 y la Figura 5, relacionado a la dimensión Honestidad de la variable Habilidades Gerenciales, de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se desprende que del 100%, el 5% (02) gerentes expresan un nivel “ALTO” de Honestidad, el 79% (30), tienen un nivel “MODERADO” y el 16% (06) de ellos un nivel “BAJO” en esta dimensión.

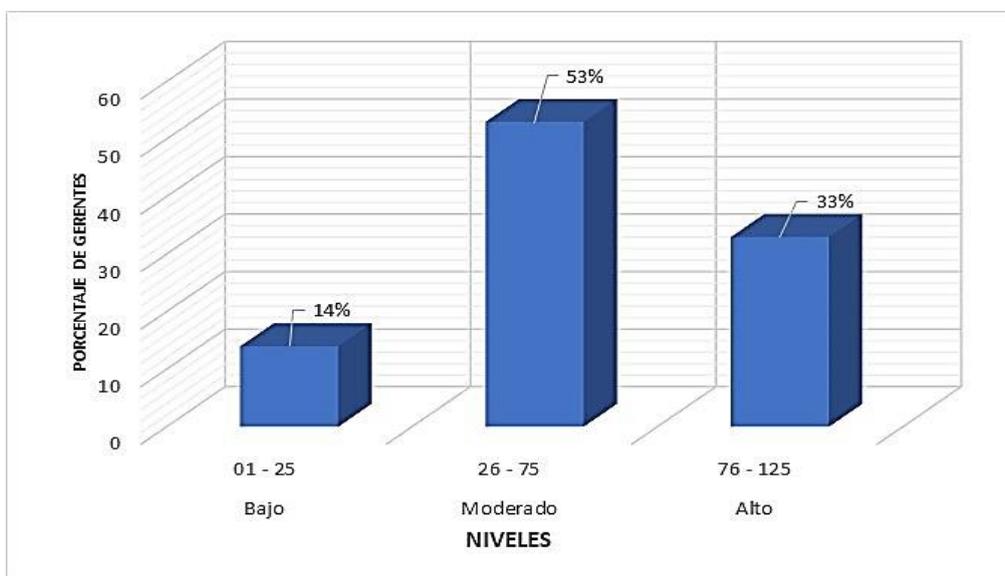
**Tabla 8**

**3.1.6 Niveles y porcentajes de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 25	Bajo	05	14.00%
26 – 75	Moderado	20	53.00%
76 – 125	Alto	13	33.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de resultados.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli



*Figura VI: Niveles y porcentajes de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019*

**Fuente:** Tabla 8.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

**Interpretación:**

Observando la Tabla 8 y la Figura 6, relacionado a la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se desprende que del 100%, el 33% (13) gerentes se perciben que tienen un nivel “ALTO” de Habilidades Gerenciales, el 53% (20) mantienen un nivel “MODERADO” y el 14% (05) gerentes perciben un nivel “BAJO”.

**Tabla 9**

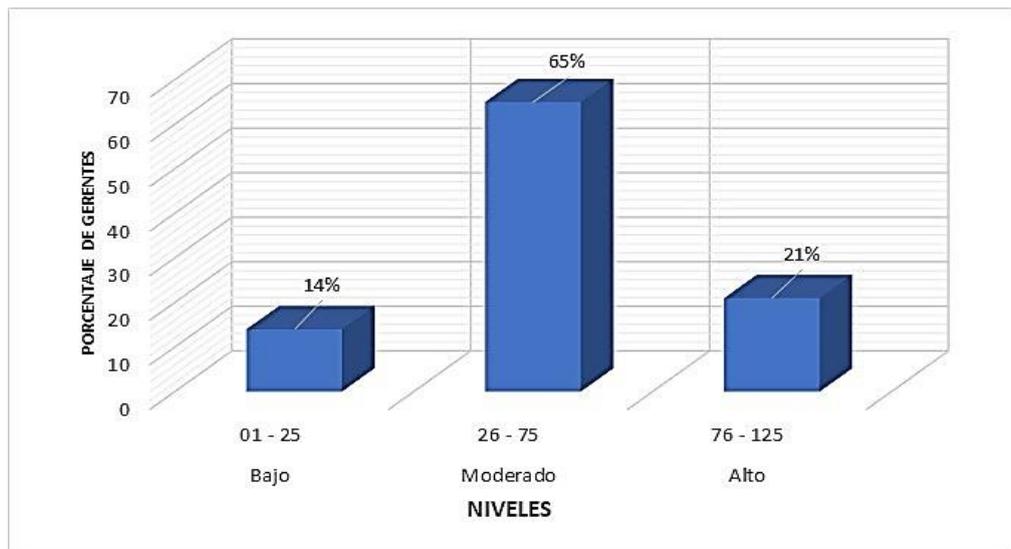
**3.1.6 Resultados respecto a la variable Gestión Administrativa de los Gerentes  
del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

**Niveles y porcentajes de la variable Gestión Administrativa**

Intervalos	Niveles	Cantidad	
		F	%
01 – 25	Bajo	05	14.00%
26 – 75	Moderado	25	65.00%
76 – 125	Alto	08	21.00%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Matriz de Resultados 02.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli



*Figura VII: Niveles y porcentajes de la variable Gestión Administrativa.*

**Fuente:** Tabla 9.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli.

### **Interpretación:**

Observando la Tabla 9 y la Figura 7, relacionado a la variable Gestión Administrativa de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se desprende que el 21% (08) gerentes, tienen un nivel “ALTO”, el 65% (25) se perciben con un nivel “MODERADO” y el 14% (05) gerentes guardan un nivel “BAJO”.

**Tabla 10**

**3.2. Resultados estadísticos de las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

Dimensiones de Habilidades Gerenciales	Estadísticos			
	$\bar{x}$	$S^2$	$S$	$CV\%$
▪ Pasión por el trabajo	16.79	3.20	1.79	10.65 %
▪ Incentivos	11.16	12.62	3.55	31.84%
▪ Sentido Crítico	12.26	22.15	4.71	38.37%
▪ Liderazgo	14.37	19.05	4.36	30.38%
▪ Honestidad	11.21	10.55	3.25	28.97%
- Habilidades Gerenciales	13.16	13.5	3.53	28.04%

**Fuente:** Matriz de Resultados 01.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Interpretación:**

La Tabla 10, nos muestra la descripción de los resultados obtenidos con la encuesta de las dimensiones de las variables Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se observa que:

- La media aritmética alcanzada por los gerentes es de 13.16 promedio que representa un nivel bajo, en relación al intervalo (01 – 15) puntos de la variable Habilidades Gerenciales, empero la dimensión Pasión por el trabajo (16.79) alcanza su mayor puntaje, en contraposición de las dimensiones Incentivos (11.16) y Honestidad que son de 11.21 puntos promedio.

- El coeficiente de variación alcanzado por los gerentes es de 28.04%, sumamente heterogéneo en relación a la media aritmética de las Habilidades Gerenciales. La dimensión Sentido Crítico de 38.37% es más heterogénea de todas las dimensiones y su más homogénea es la dimensión Pasión por el trabajo de 10.65%.
- Este primer hallazgo, nos permite aseverar que la evaluación realizada respecto a las Habilidades Gerenciales a los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, obtuvieron un puntaje promedio de 13.16, ubicado dentro del intervalo (01 – 15) puntos de la encuesta, que sirvió para evaluar las Habilidades Gerenciales, caracterizado por tener nivel Bajo.

**Tabla 11**

**3.2.1. Resultados estadísticos de la variable Gestión Administrativa de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

Variable	Estadísticos			
	$\bar{x}$	$S^2$	$S$	$CV\%$
- Gestión Administrativa	59.05	330.92	18.19	30.38%

**Fuente:** Matriz de resultados 02.

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Interpretación:**

La Tabla 11, nos muestra la descripción de los resultados obtenidos con la encuesta de la variable Gestión Administrativa de los Gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se observa que:

- La media aritmética alcanzada por los Gerentes es de 59.05 puntos, que representa nivel “MODERADO” en relación a su intervalo (26 – 75) puntos de la variable Gestión Administrativa.
- El coeficiente de variación alcanzado por los Gerentes es de 30.38%, que es sumamente homogéneo en relación a su media aritmética.
- En este segundo hallazgo, nos permite aseverar que la evaluación realizada respecto a la Gestión Administrativa a los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se obtuvo un puntaje promedio de 59.05 puntos promedio, ubicándolo en el intervalo (26 – 75) puntos de la encuesta, que sirvió para evaluar la Gestión Administrativa caracterizada por tener un nivel “MODERADO”.

**Tabla 12**

**3.3. Niveles de Correlación de Variables: Habilidades Gerenciales y Gestión**

**Administrativa de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

<b>Dimensión – Variables</b>	<b>Valor de Correlación “F”</b>	<b>Tipo de Correlación</b>
1. Pasión por el trabajo de las Habilidades Gerenciales entre Gestión Administrativa.	+ 0.74	Positiva Alta
2. Incentivos de las Habilidades Gerenciales entre Gestión Administrativa.	+ 0.34	Positiva Baja
3. Sentido Crítico de Habilidades Gerenciales entre la Gestión Administrativa.	+ 0.85	Positiva Alta
4. Liderazgo de Habilidades Gerenciales entre Gestión Administrativa.	+ 0.22	Positiva Baja
5. Honestidad de Habilidades Gerenciales entre Gestión Administrativa.	+ 0.44	Positiva Moderada
Correlación de Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa	+ 0.52	Positiva Moderada

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Tabla 13**

**Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson**

Valor	Nivel
$\pm 0$	Nula
$\pm 0.01$ -- $\pm 0.19$	Muy Baja
$\pm 0.20$ -- $\pm 0.39$	Baja
$\pm 0.40$ -- $\pm 0.69$	Moderada
$\pm 0.70$ -- $\pm 0.89$	Alta
$\pm 0.90$ -- $\pm 0.99$	Muy Alta
$\pm 1$	Perfecta

**Fuente:** Bernal, A. (2014): Metodología de la Investigación.

**Interpretación:**

Para encontrar la correlación ( $r$ ) entre las dimensiones de la variable (V1) Habilidades Gerenciales y la variable (V2) Gestión Administrativa de los Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, se aplicó la formulación del coeficiente de Pearson y sus respectivos niveles, tal como se puede apreciar en las tablas 12 y 13 y sus respectivos cálculos contenidos en el Anexo 11. Dichos resultados son:

- El “ $r$ ” + 0.74, significa, que existe relación directa y positiva y ALTA, entre la Pasión por el trabajo del gerente y la Gestión Administrativa.
- El “ $r$ ” + 0.34, se advierte que existe relación directa positiva BAJA, entre los Incentivo Gerenciales y la Gestión Administrativa.
- El “ $r$ ” + 0.85, se observa que existe relación directa y positiva ALTA, entre Sentido Crítico gerencial y la Gestión Administrativa.

- El “r” + 0.22, significa que existe relación directa, positiva BAJA, entre el Liderazgo Gerencial y la Gestión Administrativa.
- El “r” + 0.44, se precisa que existe relación directa, positiva MODERADA, entre la Honestidad Gerencial y la Gestión Administrativa.
- La “r” + 0.52, significa que existe correlación directa positiva y MODERADA entre las Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa.

**Tabla 14**

**3.4. Prueba de Hipótesis: Correlación positiva y significativa de Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa de Gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.**

T teórico $T_t$	T experi- mental $t_{\text{experimental}}$	Coefficiente de correlación $r$	Nivel de significancia $\alpha$	Grado de Libertad GL	Variable/ Dimensiones
1.96	6.61	0.74	0.05	01	Pasión por el trabajo
1.97	2.16	0.34	0.05	04	Incentivo
2.051	9.68	0.85	0.05	01	Sentido Crítico
2.13	1.35	0.22	0.10	13	Liderazgo
1.96	2.94	0.44	0.05	02	Honestidad
2.052	3.65	0.52	0.01	04	Habilidades Gerenciales – Gestión Administrativa

**Fuente:** Tabla de valores. - Distribución “T” de Student.

**Elaboración:** Nelly Esther Larrea Zanelli

**Descripción:**

En la Tabla 14, se presenta la prueba de hipótesis de las dimensiones de la variable (V1) Habilidades Gerenciales, entre la variable (V2) Gestión Administrativa de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, para cuyo efecto se aplicó el coeficiente de Student ( $t_e$ ) experimental, el que sirvió de base para buscar en la tabla los valores relacionados: al nivel de significancia ( $\alpha$ ), grado de libertad (GL) y t teórico ( $t_t$ ), para comprobar las respectivas específicas y general:

**1. Hipótesis específica 01:**

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre Pasión por el trabajo del gerente y la Gestión Administrativa.

**H<sub>0</sub>** : No existe relación directa y significativa entre la Pasión por el trabajo del gerente y la Gestión Administrativa.

Se rechaza a la hipótesis negativa: Si  $t$  técnico o crítica ( $t_t$ ) es mayor que la  $t$  experimental ( $t_e$ ).

Se Acepta a la hipótesis Alternativa: si  $t$  técnica o crítica ( $t_t$ ) es menor que la  $t$  experimental ( $t_e$ ).

Datos:

- $t_e$  (experimental) = 6.1
- $t_c$  (crítico o técnico) = 1.96
- nivel de significancia ( $\alpha$ ) = 0.05
- grados de libertad (GL) = 1

En este caso:  $t$  técnico ( $t_t = 1.96$ ) es menor que la  $t$  experimental ( $t_e = 6.61$ ).



*Figura VIII: Hipótesis Específica 01*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva alta de (0.74) y  $t_e$  (6.61)  $\geq t_c$  (1.96), y nivel de significancia (0.05). Se concluye, que existe una relación directa positiva alta gerencial y la gestión administrativa de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis nula.

## 2. Hipótesis específica 02:

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre Incentivos gerenciales y la  
Gestión Administrativa.

**H<sub>o</sub>** : No existe relación directa y significativa entre Incentivos gerenciales y la  
Gestión Administrativa.

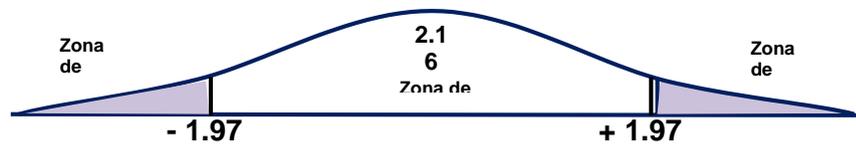
En este caso tenemos:

$$\alpha = 0.05 \quad GL = 04$$

$$t_e = 2.16$$

$$t_t = 1.97$$

t experimental ( $t_e = 2.16$ ) es mayor que t técnico o crítico ( $t_t = 1.97$ ).



*Figura IX: Hipótesis Específica 02*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva baja de (0.34) y  $t_e (2.16) \geq t_t (1.97)$ , con nivel de significancia (0.05). Se concluye, que existe una relación directa positiva baja y significativa entre los Incentivos gerenciales y la Gestión administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis nula.

### 3. Hipótesis específica 03:

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre el Sentido crítico gerencial y la Gestión Administrativa.

**H<sub>0</sub>** : No existe relación directa y significativa entre el Sentido crítico gerencial y la Gestión Administrativa.

Datos del proceso:

$$\alpha = 0.05 \quad GL = 01$$

$$t_e = 9.68$$

$$t_t = 2.05$$

t experimental ( $t_e = 9.68$ ) es mayor que t técnico o crítico ( $t_t = 2.05$ ).



*Figura X: Hipótesis Específica 03*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva alta de (0.85) y  $t_e (9.68) \geq t_t (2.05)$ , con nivel de significancia (0.05). Se concluye, que existe una relación directa positiva alta y significativa entre el Sentido crítico gerencial y la Gestión administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis nula.

#### 4. Hipótesis específica 04:

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre Liderazgo gerencial y la Gestión Administrativa.

**H<sub>0</sub>** : No existe relación directa y significativa entre Liderazgo gerencial y la Gestión Administrativa.

Datos de esta hipótesis:

$$\alpha = 0.10 \quad GL = 13$$

$$t_e = 1.35$$

$$t_t = 2.13$$

t experimental ( $t_e = 1.35$ ) es mayor que t técnico o crítico ( $t_t = 2.13$ ).



*Figura XI: Hipótesis específica 04*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva baja de (0.22) y  $t_e (1.35) \leq t_t (2.13)$ , con nivel de significancia (0.10). Se concluye, que existe una relación directa positiva baja no significativa entre el Liderazgo gerencial y la Gestión administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis alternativa.

## 5. Hipótesis específica 05:

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre la Honestidad gerencial y la  
Gestión Administrativa.

**H<sub>o</sub>** : No existe relación directa y significativa entre la Honestidad gerencial y la  
Gestión Administrativa.

Datos de esta hipótesis:

$$\alpha = 0.05 \quad GL = 02$$

$$t_e = 2.94$$

$$t_t = 1.96$$

t experimental ( $t_e = 2.94$ ) es mayor que t técnico o crítico ( $t_t = 1.96$ ).



*Figura XII: Hipótesis Específica 05*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva moderada de (0.44) y  $t_e (2.94) \geq t_t (1.96)$ , con nivel de significancia (0.05). Se concluye, que existe una relación directa positiva moderada y significativa entre la Honestidad gerencial y la Gestión administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis nula.

**Hipótesis General:**

**H<sub>a</sub>** : Existe relación directa y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.

**H<sub>o</sub>** : No existe relación directa y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019.

Datos de esta hipótesis:

$$\alpha = 0.01 \text{ GL} = 04$$

$$t_e = 3.65$$

$$t_t = 2.05$$

t experimental ( $t_e = 3.65$ ) es mayor que t técnico o crítico ( $t_t = 2.05$ ).



*Figura XIII: Hipótesis General*

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Conclusión:** Que, habiéndose determinado una relación directa, positiva moderada de (0.52) y  $t_e (3.65) \geq t_t (2.05)$ , con nivel de significancia (0.01). Se concluye, que existe una relación directa positiva moderada y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión administrativa de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019, rechazándose la hipótesis nula.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Las Habilidades Gerenciales son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, permiten que las personas encargadas de dirigir al personal sean altamente competentes, posibilitan para quienes lo aplican logren los objetivos y metas planteadas. Reyes (2016) explica que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades en todo el proceso organizacional. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr, que los colaboradores realicen las funciones gustosa y efectivamente, no solo por lo que tenga que realizar. Ahora veamos las discusiones por cada dimensión: En primer lugar, de las Tablas 3, 12 y 14 y de las Figuras 1 y 8, sobre relación de la dimensión **pasión por el trabajo gerencial y la gestión administrativa**, se desprende, que del 100% de gerentes, el 71% (27) tienen un nivel alto y el 0% nivel bajo; en conjunto en esta dimensión tienen un puntaje promedio de (16.79) puntos. Con la aplicación de los coeficientes de Pearson y t de Student, se obtuvo una correlación de (0.74) directa, positiva, alta; con nivel de significancia de (0.05) y 1 grado de libertad. Lo que se demuestra, que existe una relación directa, positiva, alta y significativa entre la dimensión pasión por el trabajo gerencial y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; cuestiones empíricas, que se relacionan con los trabajos de investigación realizados por Aburto y Bonales (2011), cuando considera que los gerentes deben poseer habilidades competenciales para realizar trabajos especializados que generen confianza en la gestión administrativa, igualmente Pereda (2016), estiman que los

gerentes deben cultivar habilidades personales y directivas, que configuren una fuerza para el trabajo, a fin de contribuir a la satisfacción de los ciudadanos y al cumplimiento de los objetivos de la organización; estos hechos son confirmados por Fischman (2013), al expresar que la pasión por el trabajo, son habilidades que les permiten crear y animar el amor por la responsabilidad en las personas, así como transmitir eficazmente los pensamientos e ideas para mejorar el desarrollo organizacional, también Munch y García (2005), comenta que la gestión influye en lo impersonal del administrador, a través de acciones responsable de los colaboradores, a efecto de obtener logros institucionales, que les permitan seguir innovándose; en segundo lugar, de las Tablas 4, 12 y 14, y las Figuras 2 y 9, sobre la relación de la dimensión **incentivos gerenciales y la gestión administrativa**, se advierte que del 100% de gerentes, el 68% (26), tienen un nivel “MODERADO” y el 13% (05) gerentes expresan nivel “BAJO”, que en conjunto alcanzan un puntaje promedio de (11.16) puntos. Con la aplicación de los coeficientes de Pearson y t de Student, tienen una relación de (0.34) directa, positiva baja, con un nivel de significancia de (0.05) y con 4 grados de libertad. Lo que significa que existe una relación directa positiva baja y significativa entre los incentivos gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; cuestiones empíricas que guardan coherencias con los trabajos realizados por Reyes (2016), al concluir que existe relación entre habilidades gerenciales (incentivos) y la Gestión administrativa, ya que permite que los gerentes utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal encaminados al logro de metas establecidas; también Madrigal (2005), considera que los gerentes realizando e interpretando una serie de acciones, se logra que los trabajadores realicen actividades que promuevan hacer la diferencia en la

organización, hechos son confirmados por Bateman y Snell (2011), al considerar que la función de administración, involucra los esfuerzos de los directivos para motivar el buen desempeño de sus trabajadores, sintetizado en la coordinación de esfuerzos, relaciones armoniosas entre gerente – trabajador, motivaciones e incentivos; en tercer lugar, de las Tablas 5, 12 y 14, y Figuras 3 y 10, sobre la relación de la dimensión **sentido crítico gerencial y la gestión administrativa**, se desprende que del 100% de gerentes, el 50% (19) se encuentra en el nivel “Moderado”; el 26% (10) en el nivel “Alto” y el 24% (09) gerentes en el nivel “Bajo”, que en conjunto alcanzan un nivel promedio de (12.26) puntos. Con la aplicación de los coeficientes de Pearson y t de Student, logran tener una relación de (0.85), directa, positiva y Alta, con nivel de significancia de (0.05) y de 1 grados de libertad, lo que se demuestra que existe una relación directa, positiva, alta y significativa entre la dimensión de Sentido crítico gerencial y la Gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; cuestiones empíricas que guardan coincidencias con los trabajos prácticos realizados por Aguilar y Guerrero (2014), al concluir, que todo directivo necesariamente necesita tener y mantener siempre Habilidades personales e interpersonales para escuchar y mantener el Sentido crítico de sus colaboradores, sentido que es contribuido por Valencia (2007), al llegar a la conclusión que existe una relación directa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los servidores públicos, hechos que son confirmados por Fernández (2010), cuando considera que las habilidades gerenciales es como conjunto sistematizado de acciones orientados al logro de objetivos y materialización de la visión de futuro de la organización, en donde las personas interactúan activamente en función de la realidad; en cuarto lugar, en las Tablas 6, 12 y 14, y Figuras 4 y 11, sobre la relación de la dimensión **liderazgo gerencial y la gestión administrativa**, se observa, que

del 100% de gerentes, el 47% (18), tienen un nivel “Alto”; y 53% (20) gerentes entre los niveles “Moderado” y “Bajo”, que en conjunto alcanzan un puntaje promedio de (14.37) el más alto de las dimensiones. Con la aplicación de los coeficientes de Pearson y t de Student, tienen una relación de (0.22), directa, positiva, baja; con nivel de significancia (0.10) y 13 grados de libertad. Lo que demuestra que existe una relación directa, positiva baja y no significativa entre la dimensión liderazgo gerencial y la gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; experiencias que concuerdan con los trabajos realizados por Montaña (2014), al explicitar que todo gerente debe ejecutar un liderazgo centrado en el servicio genuino hacia el ciudadano, por lo que se requiere ejecutar comunicaciones asertivas, afectivas y la orientación al servicio debe ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza entidad – usuario, como condición para generar una respuesta confiable en los servicios, hechos que se fundamentan por Druker (1997), al aseverar el liderazgo gerencial, es una actividad social, que busca dirigir la organización, para tener resultados que respondan a los parámetros de eficiente, eficaz y efectivo, y mayormente cuando se trata de prestar servicios relacionados al bienestar social, mejorando la calidad de vida y generando un impacto positivo en la calidad de vida; en quinto lugar, de las Tablas 7, 12 y 14, y Figuras 5 y 12, sobre la relación de la dimensión **honestidad gerencial y la gestión administrativa**, se desprende que del 100% de gerentes, el 84% (32) expresan un nivel “Moderado” y el 16% (06) gerentes nivel “Bajo”, que en conjunto alcanzan un puntaje promedio de (11.21). Con la aplicación de los Coeficientes de Pearson y t de Student, tienen una relación de (0.44) directa, positiva Moderada y con un nivel de significancia de (0.05) y con 2 grados de libertad. Lo que se demuestra que existe una relación directa, positiva, moderada y significativa entre la Honestidad gerencial y la Gestión

administrativa en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; cuestiones empíricas que guardan coherencia con los trabajos de investigación efectuado por Montaña (2014), en la que precisa que los gerentes públicos deben buscar la manera de estar permanente actualizados sobre nuevas teorías gerenciales, de manera que permitan impulsar una verdadera transformación aprovechando el talento humano para fomentar acciones éticas, honestas y de gran significado axiológico, hechos que se refuerzan por Pérez (2007), cuando considera que tiene gran influencia las conductas y las acciones éticas en el equipo de trabajo que se traduce en la personalidad organizacional, conceptos de honestidad Fischman (2013), que la define: práctica activa de una vida profesional basada en principios y valores significativos que se expresan en forma personal y grupal ahuyentándose de cometer actos deshonestos en el trabajo gerencial.

Por último, de las Tablas 8, 12 y 14, y las Figuras 6 y 13, sobre la **relación de habilidades gerenciales y la gestión administrativa**, se observa, que del 100% de gerentes, el 86% (33) se percibe que tienen un nivel “Moderado” y el 14% (05) un nivel “Bajo” y en conjunto alcanzan un puntaje promedio de (13.16). Con la aplicación de los Coeficientes de Pearson y t de Student, se tiene una relación de (0.52) directa, positiva, moderada y con nivel de significancia de (0.01) y 4 grados de libertad. Lo que se demuestra, que existe una relación directa, positiva, moderada y significativamente entre las Habilidades gerenciales (V1) y la Gestión administrativa (V2) en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019; cuestiones empíricas que guardan coherencia con las investigaciones realizadas por: Alvarez (2014), concluye que las habilidades gerenciales deben guardar relación con las competencias del gestor administrativo, de modo que se logre que las funciones se desarrollen en forma óptima en el día a día, resultando de la cooperación, calidad

de trabajo, compromiso institucional y cumplimiento de reglas de vida propias del personal como perfil gerencial, igualmente los trabajos de Acero y Montes (2017), considera que existe una relación directa y positiva entre las Habilidades gerenciales y la Satisfacción laboral del personal administrativo. Hechos que se fundamentan por Flonder y Hernández (2016), al considerar, que el directivo no sólo es necesario poseer conocimientos de administración, sino también se requiere de habilidades y actitudes que se sintetiza en una especie de “arte para dirigir”, esta función en la actualidad debe cumplir con ciertas características esenciales como interiorizar el aspecto humano, la dinámica funcional; la creatividad, la interacción personal, la racionalidad y la influencia personal y colectiva en la solución de conflictos, argumentos que complementados por Cázares (2009), al considerar que, además el directivo debe dominar **competencias para la planeación y acción** (Recopilación de datos) **competencias para la comunicación** (saber expresar para brindar con claridad lo que se requiere dar a conocer) **competencia para el trabajo en equipo** (destrezas para trabajar en grupo) y **competencias para la acción estratégica** (conocimiento de los proyectos sociales, conocimiento real de la organización y su entorno y acción estratégica organizacional).

Finalmente, con lo anteriormente descrito puedo precisar que los gerentes y subgerentes pueden dominar conocimientos tales como los grados en: magíster en administración de empresas o doctorados en gestión pública y tener experiencias en diferentes instituciones públicas o privadas del país; sin embargo, de acuerdo a los resultados presentados en esta investigación aún falta reforzar y desarrollar algunos factores de las habilidades gerenciales de suma relevancia para la gestión administrativa de esta entidad pública. Así pues, se ve reflejado que las dimensiones como honestidad, incentivos y sentido crítico muestran un promedio moderado lo

cual se evidencia pues las habilidades más utilizadas son las cognitivas y de razonamiento dejando de lado las personales, que pocas veces se aplica en la objetividad de la sociedad actual; esto se debe a que por cuestiones de ideologías políticas muchos de los puestos son afiliados a la misma tendencia, sin tener en cuenta el perfil profesional que estos exigen para la planificar, inspeccionar y alcanzar metas que sean trascendentes a favor de la ciudadanía.

Por lo cual, afirmo mi aporte en donde el partidismo en el Gobierno Regional limita al desarrollo y ejecuciones de muchas obras debido a que los gerentes no son capaces de tomar decisiones por sí mismos, debido a estas inclinaciones políticas, en consecuencia, termina por afectar a la población.

## 4.2 Conclusiones

En definitiva, se deduce que sí existe una relación (0.74) directa, positiva, alta y significativa entre la **pasión por el trabajo gerencial y la gestión administrativa** de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019. Ver Tablas (3, 12 y 14) y Figuras (1 y 8); asimismo, si existe una relación (0.34) directa, positiva, baja y significativa entre los **incentivos gerenciales y la gestión administrativa** de los gerentes del Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019. Ver Tablas (4, 12 y 14) y Figuras (2 y 9); además, si existe una relación (0.85) directa, positiva, alta y significativa entre la dimensión **sentido crítico gerencial y la gestión administrativa** de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019. Ver Tablas (5, 12 y 14) y Figuras (3 y 10); de igual manera, si existe una relación (0.22): directa, positiva, baja pero no es significativa entre la dimensión **liderazgo gerencial y la gestión administrativa** de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019. Ver Tablas (6, 12 y 14) y Figuras (4, 11); del mismo modo, si existe una relación (0.44): directa, positiva, moderada y significativamente entre la dimensión **honestidad gerencial y la gestión administrativa** de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad – Trujillo – 2019. Ver Tablas (7, 12 y 14) y Figuras (5 y 12); para resumir, si existe una relación (0.52): directa, positiva, moderada y significativamente entre las **habilidades gerenciales y la gestión administrativa** de los gerentes en el Gobierno Regional La Libertad - Trujillo – 2019, determinado por los gerentes que utilizan casi a un nivel intermedio sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para planear, organizar, dirigir y motivar al personal, encomendándoles al logro de metas establecidas y al mejoramiento de la calidad del servicio. Ver Tablas (8, 12 y 14) y Figuras (6 y 13).

## CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES

- Fomentar y/o promover el uso de las siguientes habilidades gerenciales tales como: pasión por el trabajo, incentivos, sentido crítico, liderazgo y honestidad en beneficio de la gestión administrativa (logros), para que así la organización desarrolle al máximo sus recursos humanos y logre su posicionamiento como entidad en el norte del país por su calidad de servicio público. (Ver anexo N° 17), la cual debe ser liderada por el gobernador y/o el gerente general en reuniones/ talleres de trabajo con sus gerentes de las diferentes áreas, y quede internalizado en ambas partes para aplicarlo en el día a día.
- Implementar un programa de autoevaluación, que permita a los gerentes mejorar sus habilidades tanto conceptuales, técnicas como humanas las cuales incluyen ocho factores relevantes como: disciplina, responsabilidad, creatividad, liderazgo capacidad de trabajo en equipo y cooperación, identificación y compromiso, conocimiento y apoyo al personal. (Ver anexo N° 18)

## REFERENCIAS

- Aburto, H., Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Redalyc. Volumen (19). 41-49. Recuperado de página web <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Acero, N. y Montes, C. (2017). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en administración. Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. Obtenido de: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%2000062.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Tesis para obtener el Título de Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales. Universidad César Vallejo. Perú. Obtenido de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9429/Aguilar\\_PFY-Guerrero\\_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9429/Aguilar_PFY-Guerrero_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y La satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. Para optar el Título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. España. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/691/1/HABILIDADES%20GERENCIALES%20Y%20LA%20SATISFACCION%20LABORAL%20EN%20EL%20>

PERSNAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20DE%20.p  
df

Alvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Obtenido de: <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/prospectiva/article/view/305>

Alvarez, G., Puente, A., Guzmán, W. y Vidal, J. (2009). *Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas*. Dialnet. N° 22. 35-52. Recuperado de página web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3631817>

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado de página web [https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades\\_gerenciales\\_desarrollo\\_de\\_destrezas\\_competencias\\_y\\_actitud%20Capitulo%20IX.pdf](https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades_gerenciales_desarrollo_de_destrezas_competencias_y_actitud%20Capitulo%20IX.pdf)

Belher, B. y Topchik, G. (2012). *Gerencia por primera vez*, Estados Unidos. Editorial: Grupo Nelson.

Bateman y Snell (2011). *Habilidades gerenciales*. AP. Recuperado de <https://global.thomasinternational.net/fortais/114/sample%20Reports/ESP/Habilidades-Liderazgo.pdf>.

Bitoraje, M. y Elayne, N. (2011). *Indicadores de gestión: Herramienta informativa del control de la gestión pública*. Revista Venezolana de Gestión Pública. Recuperado de página web <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/dougil/Clases/Indicadores%20CONTROL%20DE%20LA%20GESTION%20D3N%20P%20DABLICA%20.pdf>

Casco, A., Ramírez, R., y Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Revista Contribuciones a la Economía. Recuperado de página web <http://eumed.net/ce/2017/1/gestión.html>

Cázares, L. (2009). *Planeamiento y Evaluación basado en competencias directrices*. México. Editorial: Trillas.

D' Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima, Perú. Pearson CENTRUM Universidad Católica del Perú. Recuperado de página web <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/liderazgo-y-atributos-gerenciales-segunda-edicion/>

Drucker, P. (1997). *La práctica de la gestión*. Nueva York. Hamper Callins Publishers. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lang=pt)

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. Madrid: Paraninfo

Fischman, D. (2013). *El espejo del líder*. Lima. Editorial: Planeta.

Flonder, E. y Hernández P. (2016). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinario*. Madrid. Editorial: Paraninfo.

Gobierno Regional (2010). *Habilidades Gerenciales y saberes a la sociedad*. Junín. Recuperado de: <http://www.regionjunin.gob.pe/>

Gobierno Regional de La Libertad (2015-2018). *Memorias*.

- Gómez, L. (2014). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de página web <https://repositorio.v.unimilitaria.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20FINAL%20COMPETENCIAS%20Y%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf?sequence=1>
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales: Habilidades, Conocimientos y Aptitudes*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado de página web <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Competencias-gerenciales.pdf> <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.Pdf> <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1> <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3631817>
- Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Scielo, volumen (63). Recuperado de página web <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza-Aprendizaje*. México. Editorial: Mc Graw Hill-Internacional.
- Moddy, P. (2012). *Toma de decisiones gerenciales*. Méjico. Editorial Mc Graw-Hill.
- Montaño, Y. (2014). *Habilidades Gerenciales aplicadas a las Instituciones Públicas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de página web <https://repository.unimilitaria.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/MontanoGranadosYasid.Alberto2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Montoya C. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Dialnet. Volumen (15). Recuperado de página web <https://dialnet.unmoja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>
- Much, E. y García, E. (2005). *Es usted un buen gerente*. México. Editorial Mc Graw Hill-Internacional.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Tesis doctoral de. Universidad de Córdoba. España. Obtenido de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pérez, L. (2007). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid. Editorial; Esic.
- Reyes, A. (2012). *La Nueva gestión Pública y su aplicación con una negociación colectiva*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Tesis para obtener el título Profesional de Psicóloga Industrial / Organizacional en el grado académico de licenciada. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://recurso.sbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez (2006). *La Administración de organizaciones*. Méjico. Editorial Pearson.
- Santa Cruz, A. (2015). *Análisis de las competencias Gerenciales de los Jefes de establecimientos del primer nivel de atención de Salud*. Geresa Lambayeque. Dialnet. Recuperado de página web <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=597160>
- Terry y Franklin. (2014). *Principios de administración*. Carasas. Editorial: Pañazo.

Torres, G. (2011). *Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes*.

Scielo, volumen (19), 213, 228. Recuperado de página web

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121->

[68052011000100013&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100013&script=sci_abstract&tlng=es)

Valencia, P. (2007). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Tesis para obtener título

profesional de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Mayor de San

Marcos. Perú. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/304898789.pdf>

Whetten y Camerón (2011). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Méjico. Editorial:

Pearson.

## ANEXOS

### Anexo N°1

#### POBLACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL

Órganos Administrativos	Personal			
	Profesional	Técnico	Auxiliar	Total
Presidencia Regional	07	01	03	11
Vice Presidencia Regional	02	02	01	05
Gerencia Regional General	17	02	01	20
Centro Regional de Planeamiento Estratégico	04	02	~	06
Gerencia Regional de Asesoría Jurídica	05	02	~	07
Gerencia Regional de Planeamiento y Condicionamiento Territorial	29	15	-	44
Gerencia Regional de Presupuesto	08	04	™	12
Gerencia Regional de Cooperación Técnica y Promoción para la inversión.	08	03	-	11
Gerencia Regional de Defensa	05	03	01	09
Gerencia Regional de Imagen Institucional	05	07	01	13
Gerencia General de Administración	26	27	07	60
Gerencia Regional de Contrataciones	16	03	03	22
Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social	29	14	03	46
Gerencia Regional de Administración y Adjudicación de Terrenos	25	02	01	28
Gerencia Regional de Infraestructura	33	23	04	60
Totales	219	110	25	354

Fuente: Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional de La Libertad 2019

**Anexo N° 02**

**MUESTRA DEL GOBIERNO REGIONAL**

<b>Órgano Ejecutivo</b>	<b>Gerente</b>	<b>Sub Gerente</b>
	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>
1.0. Gerencia Regional General	01	-
1.1. Sub Gerente adjunto	-	01
<b>Órgano de Asesoramiento</b>		
2.0 Centro Regional de Planeamiento Estratégico	01	-
3.0 Gerencia Regional de Asesoría Jurídica	02	-
4.0 Gerencia Regional de Planeamiento y condicionamiento territorial.	01	-
4.1. Sub gerencia planeamiento	-	01
4.2. Sub gerencia de programación de inversión pública	-	01
4.3. Sub gerencia de Desarrollo y modernización institucional.	-	01
4.4. Sub gerencia de acondicionamiento territorial		
5.0 Gerencia Regional de Presupuesto	-	01
6.0 Gerencia Regional de Cooperación Técnica y Promoción de la Inversión.	01 01	- -
6.1. Sub gerencia de comparación técnica		
6.2. Sub gerencia a la inversión privada	-	01
7.0 Oficina Regional de Defensa Civil	-	01
7.1. Sub gerencia de Defensa Civil	01	-
7.2. Sub gerencia de Seguridad Ciudadana	-	01
	-	01
<b><u>Órgano de Apoyo</u></b>		
8.0. Gerencia general de imagen institucional		
8.1. Subgerencia de protocolo	01	-
9.0. Gerencia Regional de Administración	-	01
	01	-

9.1 Sub gerencia de recursos humanos	-	01
9.2. Sub gerencia de contabilidad	-	01
9.3. Sub gerencia de tesorería	-	01
9.4. Sub gerencia de control patrimonial	-	01
9.5. Subgerencia de tecnología de la información	-	01
9.6. Sub gerencia logística y servicios generales	-	01
10.0 Gerencia Regional de Contrataciones	01	-
<b><u>Órganos de Línea</u></b>		
11.1 Gerencia Regional de inclusión social	01	-
11.1 Sub gerencia de desarrollo social	-	01
11.2 Sub gerencia de inclusión social	-	01
12.0 Gerencia Regional de administración y adjudicación de terrenos.	01	-
12.1 Sub gerencia de previos urbanos	-	01
12.2 Sub gerencia de previos rurales	-	01
13.0 Gerencia Regional de Infraestructura	01	-
13.1 Sub gerencia de estudios definitivos	-	01
13.2 Sub gerencia de obras y supervisión	-	01
13.3 Sub gerencia de liquidaciones	-	01
13.4 Sub gerencia de caminos	-	01
<b>Totales:</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

Fuente: Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional de La Libertad 2019

### Anexo N° 3

#### Variable 1: Habilidades gerenciales

1. Instrucciones:

A continuación, encontrará cinco factores sobre habilidades gerenciales que el profesional debe dinamizar en la gerencia o subgerencia a su cargo. Recuerde que esta herramienta, es anónima, y es solo para fines de estudio; por lo tanto, debe responder en forma franca y sincera cada uno de los ítems que encontrará seguidamente, cuya valoración son: **1=Poco Frecuente; 3= Frecuente o 5= Muy frecuente.**

#### CUESTIONARIO

##### Variable N° 1: Habilidades Gerenciales

##### Dimensión N°1: Pasión por el Trabajo

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
1. El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.			
6. Frecuentemente elijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.			
11. Algunas cosas que he dicho han afectado negativamente el ánimo de los miembros del equipo.			
16. Algunas cosas que he dicho han afectado negativamente la confianza de los miembros del equipo.			
21. Nunca tengo tiempo para capacitar a los miembros del equipo.			
<b>Sub Total</b>			

##### Dimensión N°2: Incentivos

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
2. Para los miembros de mi equipo el trabajo resulta más aburrido que para mí.			
7. El poder que más uso para influir sobre los subordinados es el poder legítimo del puesto.			
12. Los premios tangibles (dinero- objetos) deben usarse solo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones-reconocimientos).			
17. A los miembros del equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.			

22. Más de una vez he encontrado a los miembros del equipo, jugando juegos de computadora en horas de trabajo y ocasionando distracciones.			
<b>Sub Total</b>			

### Dimensión N°3: Sentido Crítico

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
3. Cuando tengo que dar críticas a un miembro del equipo me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.			
8. Cuando brindo críticas a los miembros del equipo, siento interiormente que me voy enojando, aunque no quiera.			
13. Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que he hecho y no como me siento respecto a él.			
18. Cuando termino de dar crítica a los miembros del equipo, siempre me siento interiormente incómodo.			
23. Frecuentemente me guardo para mí mismo crítica que podría hacer a los miembros del equipo.			
<b>Sub Total</b>			

### Dimensión N°4: Liderazgo

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
4. Cada miembro del equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.			
9. Llevo al equipo a asumir muchos proyectos y eso nos causa un poco de desorden.			
14. En el equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.			
19. Básicamente el equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacia hace ocho años.			
24. Considero que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea los equipos y así perdemos oportunidades de cambiar e innovarnos.			
<b>Sub Total</b>			

**Dimensión N°5: Honestidad**

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
5. A veces he alterado cifras para no pasarlo tan mal al entregar informes o reportes.			
10. Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.			
15. En ocasiones empleo “medias verdades” o mentiras para quedar bien ante el gerente general y/o homólogos.			
20. En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.			
25. Ninguna actividad que realizo en mi trabajo, me haría sentir avergonzado ante mi familia.			
<b>Sub Total</b>			

**VALORACIÓN DE LOS FACTORES**

Intervalo	Nivel	%
01 – 05	Bajo	20%
06 – 15	Moderado	60%
16 – 25	Alto	100%

Fuente: Formulación propia.

## Anexo N° 04

### Variable 2: Gestión Administrativa

Sr. Gerente y Sub gerente del Gobierno Regional de La Libertad- Trujillo, 2019. A continuación, le presento un cuestionario con 25 ítems, relacionadas a su gestión administrativa que a diario realiza en el cumplimiento de sus funciones. Cada pregunta puede ser contestada libremente con cualquiera de las valoraciones: **1=Nunca**; **3= A veces** o **5= Siempre**, no deje de contestar ninguna pregunta. Todo es impersonal con fines de estudio

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
1. Efectúa planificación estratégica basado en una sólida comprensión de la misión del gobierno regional, tanto en sus políticas y prácticas.			
2. Coordina esfuerzos de planificación con otras gerencias y sub gerencias de la región.			
3. Identifica posibles problemas de la institución y la repercusión en el logro de objetivos.			
4. Fomenta la modificación de los planes de acción estratégica cuando éstas no son funcionales a la organización.			
5. Se mantiene alerta a los cambios del entorno, detectando necesidades de mejoramiento e innovación que impone valor oportuno a la organización.			
6. Comunica en forma clara y precisa a sus colaboradores cuestiones relativas a la marcha institucional, a la toma de decisiones y tareas específicas cuando corresponda.			
7. Dirige al equipo hacia objetivos y metas definidas otorgando tiempo y recursos necesarios para su logro.			
8. Demuestra capacidad para persuadir o influenciar al personal a su cargo, respecto de los objetivos que han definido.			
9. Visualiza las potencialidad y capacidades de su personal para el logro de los objetivos de la gerencia.			
10. Analiza objetivamente los problemas gerenciales de su responsabilidad y brinda las alternativas antes de tomar decisiones.			
11. Demuestra creatividad y flexibilidad en la toma de decisiones y en el abordaje de las problemáticas.			
12. Anticipa los problemas y cambios en el entorno, planificando y desarrollando respuestas con proactividad e innovación.			
13. Transmite confianza y entusiasmo, estimulando el desafío para lograr los objetivos institucionales.			
14. Ud. Es capaz de mantener un equilibrio entre los valores morales y éticos de las organizaciones.			
15. Actúa conforme a las normas y a los estándares administrativos y éticos de la organización.			

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
16. Demuestra interés y comprende los problemas que pueden estar afectando a sus pares y/o colaboradores.			
17. Muestra actitudes constructivas y asertivas en sus relaciones interpersonales con sus trabajadores.			
18. Es capaz de involucrar a los demás en las decisiones que puedan afectar al clima y cultura organizacional.			
19. Apoya y promueve el desarrollo personal de los miembros de la gerencia o sub gerencia a su cargo.			
20. Respeta a quiénes no comparten sus valores e ideales.			
21. Estimula a los miembros de su gerencia o sub gerencia que planteen sus desacuerdos y/o críticas de forma directa y constructiva.			
22. Procura mantener un clima de trabajo agradable, ofreciendo un espacio para escuchar las inquietudes, necesidades y sugerencias de sus colaboradores.			
23. Establece y comunica estándares de calidad que permiten retroalimentar efectivamente el desempeño de los miembros de la gerencia.			
24. Analiza, evalúa y plantea las alternativas de solución más convenientes ante los problemas que enfrenta.			
25. Diseña mecanismos de control, seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo, evaluando las acciones de mejora entorno a los resultados obtenidos.			
<b>Totales</b>			

## Anexo N° 05

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez del instrumento, se ha realizado mediante la técnica de DELPHI o prueba de expertos, con la intervención de cinco:

Apellidos y Nombres	Grado Académico
▪ Pastor Casas, Alberto	Doctor y MBA en Economía
▪ García Escalante, Michael	Magister en Gestión Pública
▪ Briceño Meza, Carmín	Magister en Administración
▪ Johnson Luján, Gladys	Doctora en Gestión Pública
▪ Herrera Álvarez, Arquímedes	Doctor en Gestión Educativa

**Fuente:** Formulación propia.

Los precitados expertos, emitieron una valoración del instrumento en relación con la: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, aplicado a los gerentes del Gobierno Regional de La Libertad – Trujillo – 2019.

#### ESCALA DE NIVELES DE VALIDEZ

Escalas	Niveles de validez
000 – 549	Malo
550 – 699	Regular
700 – 849	Bueno
850 – 1000	Muy Bueno

**Fuente:** Formulación propia.

**Anexo N° 06**

**VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

ASPECTOS DE VALIDACIÓN		EXPERTOS					TOTAL %
Indicadores	Criterios	1	2	3	4	5	
		%	%	%	%	%	
1) Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.	80	75	80	85	85	81.00
2) Objetividad	Está expresado en conductas observables.	85	80	80	75	90	82.00
3) Actualidad	Adecuado al avance de la inter-disciplinariedad.	80	85	90	85	70	82.00
4) Organización	Existe una organización lógica y práctica.	80	90	85	70	90	83.00
5) Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.	85	90	80	85	80	84.00
6) Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.	80	80	90	80	95	85.00
7) Consistencia	Basado en aspectos teórico – científico.	90	85	95	80	85	87.00
8) Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y valoraciones.	85	90	80	95	80	86.00
9) Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	90	85	80	90	90	87.00
10) Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.	80	90	90	85	90	87.00
Promedio de Valoración %		83.50	85.00	85.00	83.00	85.50	84.40
Opción de Aplicabilidad		Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

**Fuente:** Instrumentos de juicio de expertos.

La evaluación de los instrumentos, por parte de los cinco expertos en relación a la validez, da un resultado de 84.40, lo que significa Bueno. Validez buena.

### Anexo N° 07

### CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO “Split” - “Half”

	ITEMS IMPARES Y PARES																									PARES	IMPARES	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25							
1	1	1	3	1	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	1	3	3	3	5	3	3	5	40	41	1600	1681	1640		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	13	144	169	156		
3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	18	33	324	1089	594		
4	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	24	23	576	529	552		
5	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	22	23	484	529	506		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	13	144	169	156		
7	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	28	25	784	625	700		
8	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	5	1	1	3	3	1	1	5	22	29	484	841	638		
9	3	3	1	3	5	3	1	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	44	43	1936	1849	1892		
10	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	5	1	1	5	1	3	1	1	1	5	16	35	256	1225	560		
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	13	144	169	156		
12	1	3	3	3	5	3	1	3	3	1	5	3	1	3	3	5	1	3	3	1	1	5	1	3	1	36	29	1296	841	1044		
13	1	3	1	1	3	1	5	1	3	5	1	3	1	1	5	3	3	3	1	3	3	3	5	1	1	28	33	784	1089	924		
14	1	3	1	3	1	5	1	5	1	1	3	1	5	3	1	5	3	1	3	1	5	1	1	5	3	34	29	1156	841	986		
15	5	1	3	3	1	1	3	5	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	3	5	1	1	3	1	3	28	31	784	961	868		
																										376	413	10896	12607	11372		

**Cálculo aplicando la confiabilidad de Split – Half (Pares e Impares):**

Cuya fórmula es:

$$r = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Datos:  $\sum XY = 11,372$        $r = \frac{11,372}{\sqrt{(10,896)(12,607)}} = \frac{11,372}{\sqrt{137\,365,872}} = \frac{11,372}{11,720.32}$

$\sum X^2 = 10,896$        $r = 0.97$

$\sum Y^2 = 12,607$

La confiabilidad de los instrumentos es: 0.97 puntos. Excelente confiabilidad.

0.53 a menos	Confiabilidad Nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad Baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy Confiable
0.72 a 0.99	Excelente Confiabilidad
1.0	Confiable Perfecta

**Anexo N° 08**

**MATRIZ DE RESULTADOS 01**

**Dimensión: PASIÓN POR EL TRABAJO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	1	6	11	16	21		
1	3	1	5	3	1	13	14.3601
2	3	1	5	3	1	13	14.3601
3	3	5	3	5	3	19	4.8864
4	3	5	3	5	3	19	4.8864
5	1	5	3	5	1	15	3.2022
6	1	5	5	3	3	17	0.0443
7	1	3	5	3	3	15	3.2022
8	3	3	5	3	3	17	0.0443
9	3	3	3	5	1	15	3.2022
10	3	3	3	5	3	17	0.0443
11	1	3	5	5	3	17	0.0443
12	3	1	5	3	1	13	14.3601
13	3	1	5	3	3	15	3.2022
14	1	5	3	5	3	17	0.0443
15	1	5	3	5	3	17	0.0443
16	3	3	5	3	5	19	4.8864
17	3	3	5	3	5	19	4.8864
18	1	3	3	5	3	15	3.2022
19	1	3	5	3	5	17	0.0443
20	1	5	3	5	3	17	0.0443
21	3	3	5	3	3	17	0.0443
22	3	5	3	5	3	19	4.8864
23	3	3	5	3	3	17	0.0443
24	3	3	5	5	1	17	0.0443
25	3	5	3	5	1	17	0.0443
26	3	3	5	5	1	17	0.0443
27	3	5	3	5	3	19	4.8864
28	1	3	5	3	3	15	3.2022
29	5	1	5	3	1	15	3.2022
30	5	1	5	5	3	19	4.8864
31	1	5	3	5	3	17	0.0443
32	3	3	5	3	1	15	3.2022
33	3	5	3	5	1	17	0.0443
34	3	5	3	5	1	17	0.0443
35	5	3	5	3	3	19	4.8864
36	5	3	5	3	3	19	4.8864
37	3	5	3	5	3	19	4.8864
38	3	3	5	3	3	17	0.0443
						638	118.3158
	$\bar{x} =$	16.79					
	$S^2 =$	3.20					
	$S =$	1.79					
	$CV =$	10.65	%				

**Dimensión: INCENTIVOS de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	2	7	12	17	22		
1	1	1	1	1	1	5	37.9197
2	1	1	1	1	1	5	37.9197
3	3	3	1	1	1	9	4.6565
4	1	5	1	1	1	9	4.6565
5	1	5	1	3	1	11	0.0249
6	1	5	1	3	1	11	0.0249
7	5	3	3	3	3	17	34.1302
8	3	5	3	3	3	17	34.1302
9	5	3	3	3	3	17	34.1302
10	3	1	3	1	1	9	4.6565
11	1	3	1	1	3	9	4.6565
12	1	1	1	1	1	5	37.9197
13	1	1	1	1	1	5	37.9197
14	1	5	1	3	1	11	0.0249
15	3	3	3	1	1	11	0.0249
16	1	5	1	3	1	11	0.0249
17	3	5	3	3	3	17	34.1302
18	1	3	3	1	3	11	0.0249
19	1	5	1	1	3	11	0.0249
20	3	3	1	1	3	11	0.0249
21	1	5	1	3	1	11	0.0249
22	3	5	3	3	3	17	34.1302
23	3	3	3	5	3	17	34.1302
24	3	3	5	3	3	17	34.1302
25	1	3	5	1	3	13	3.3934
26	1	5	3	1	1	11	0.0249
27	3	1	3	3	1	11	0.0249
28	3	1	3	1	3	11	0.0249
29	1	3	1	3	1	9	4.6565
30	3	3	1	3	1	11	0.0249
31	3	3	1	3	1	11	0.0249
32	3	1	5	1	3	13	3.3934
33	1	3	3	3	1	11	0.0249
34	1	1	1	1	1	5	37.9197
35	3	1	3	3	1	11	0.0249
36	1	3	1	3	3	11	0.0249
37	1	3	1	3	1	9	4.6565
38	3	1	3	3	3	13	3.3934
						424	467.0526
	$\bar{x} =$	11.16					
	$S^2 =$	12.62					
	$S =$	3.55					
	$CV =$	31.84	%				

**Dimensión: SENTIDO CRÍTICO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	3	8	13	18	23		
1	1	1	1	1	1	5	52.7535
2	3	1	1	3	1	9	10.6482
3	3	1	1	1	3	9	10.6482
4	1	1	1	1	1	5	52.7535
5	3	3	1	5	1	13	0.5429
6	1	1	1	1	1	5	52.7535
7	3	3	1	3	3	13	0.5429
8	1	3	3	1	3	11	1.5956
9	3	1	3	3	1	11	1.5956
10	1	1	1	1	1	5	52.7535
11	1	3	5	3	3	15	7.4903
12	1	1	3	3	5	13	0.5429
13	1	5	1	3	3	13	0.5429
14	3	1	3	5	5	17	22.4377
15	1	3	5	3	1	13	0.5429
16	1	1	1	1	1	5	52.7535
17	3	5	3	1	5	17	22.4377
18	5	3	5	3	3	19	45.3850
19	3	3	3	5	3	17	22.4377
20	1	3	1	3	5	13	0.5429
21	3	3	3	1	3	13	0.5429
22	3	5	3	5	1	17	22.4377
23	3	3	3	3	5	17	22.4377
24	3	1	3	3	3	13	0.5429
25	3	3	5	3	1	15	7.4903
26	1	1	1	1	1	5	52.7535
27	1	3	5	3	5	17	22.4377
28	3	1	3	5	3	15	7.4903
29	3	5	3	3	3	17	22.4377
30	3	3	5	3	3	17	22.4377
31	1	3	3	5	3	15	7.4903
32	1	1	1	1	1	5	52.7535
33	3	5	3	3	1	15	7.4903
34	1	3	5	1	5	15	7.4903
35	1	1	1	1	1	5	52.7535
36	3	5	3	3	5	19	45.3850
37	3	3	1	1	5	13	0.5429
38	1	1	1	1	1	5	52.7535
						466	819.3684
	$\bar{x} =$	12.26					
	$S^2 =$	22.15					
	$S =$	4.71					
	$CV =$	38.37	%				

**Dimensión: LIDERAZGO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	4	9	14	19	24		
1	1	3	3	3	3	13	1.8726
2	3	3	5	3	3	17	6.9252
3	1	1	1	1	1	5	87.7673
4	3	3	1	3	3	13	1.8726
5	1	3	3	1	3	11	11.3463
6	3	3	5	3	3	17	6.9252
7	5	3	3	1	3	15	0.3989
8	3	1	5	3	3	15	0.3989
9	1	1	1	1	1	5	87.7673
10	5	3	3	3	5	19	21.4515
11	3	5	3	5	3	19	21.4515
12	5	1	3	3	5	17	6.9252
13	1	5	1	5	1	13	1.8726
14	3	5	5	3	3	19	21.4515
15	5	1	1	5	3	15	0.3989
16	3	3	3	3	5	17	6.9252
17	1	5	3	1	3	13	1.8726
18	1	1	1	1	1	5	87.7673
19	3	5	3	3	3	17	6.9252
20	5	3	1	3	3	15	0.3989
21	3	3	5	5	3	19	21.4515
22	1	5	3	3	5	17	6.9252
23	3	1	3	5	1	13	1.8726
24	1	1	1	1	1	5	87.7673
25	3	5	3	3	5	19	21.4515
26	5	1	3	5	3	17	6.9252
27	3	3	1	3	5	15	0.3989
28	1	5	3	3	1	13	1.8726
29	3	1	5	3	5	17	6.9252
30	1	5	3	1	1	11	11.3463
31	1	1	1	1	1	5	87.7673
32	3	5	3	3	3	17	6.9252
33	5	1	3	3	1	13	1.8726
34	3	3	3	3	5	17	6.9252
35	1	3	5	3	5	17	6.9252
36	3	5	3	5	3	19	21.4515
37	1	3	3	3	3	13	1.8726
38	5	3	3	3	5	19	21.4515
						546	704.8421
	$\bar{x} =$	14.37					
	$S^2 =$	19.05					
	$S =$	4.36					
	$CV =$	30.38	%				

**Dimensión: HONESTIDAD de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	5	10	15	20	25		
1	1	3	1	1	5	11	0.0443
2	1	5	1	1	5	13	3.2022
3	1	3	1	1	5	11	0.0443
4	1	5	1	1	3	11	0.0443
5	1	3	1	1	5	11	0.0443
6	1	5	1	1	3	11	0.0443
7	1	1	1	1	1	5	38.5706
8	1	5	1	1	3	11	0.0443
9	1	3	3	1	5	13	3.2022
10	1	5	1	1	3	11	0.0443
11	1	5	1	1	3	11	0.0443
12	1	5	1	1	3	11	0.0443
13	1	1	1	1	1	5	38.5706
14	1	5	1	1	3	11	0.0443
15	1	5	1	1	5	13	3.2022
16	1	5	1	5	3	15	14.3601
17	1	5	1	1	3	11	0.0443
18	1	1	1	1	1	5	38.5706
19	1	5	1	5	3	15	14.3601
20	1	3	3	3	5	15	14.3601
21	1	3	3	3	5	15	14.3601
22	1	1	1	1	1	5	38.5706
23	3	5	1	1	3	13	3.2022
24	1	5	1	1	3	11	0.0443
25	1	1	1	1	1	5	38.5706
26	1	5	3	1	5	15	14.3601
27	1	3	1	1	5	11	0.0443
28	1	5	1	5	5	17	33.5180
29	1	5	1	1	3	11	0.0443
30	1	5	1	1	3	11	0.0443
31	1	1	1	1	1	5	38.5706
32	3	3	3	5	3	17	33.5180
33	1	5	1	1	3	11	0.0443
34	1	5	1	1	3	11	0.0443
35	1	5	1	1	3	11	0.0443
36	1	5	1	1	3	11	0.0443
37	1	5	1	1	5	13	3.2022
38	1	3	3	1	5	13	3.2022
						426	390.3158
	$\bar{x} =$	11.21					
	$S^2 =$	10.55					
	$S =$	3.25					
	$CV =$	28.97	%				

**Anexo N° 08**

**MATRIZ DE RESULTADOS 01**

**Dimensión: PASIÓN POR EL TRABAJO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	1	6	11	16	21		
1	3	1	5	3	1	13	14.3601
2	3	1	5	3	1	13	14.3601
3	3	5	3	5	3	19	4.8864
4	3	5	3	5	3	19	4.8864
5	1	5	3	5	1	15	3.2022
6	1	5	5	3	3	17	0.0443
7	1	3	5	3	3	15	3.2022
8	3	3	5	3	3	17	0.0443
9	3	3	3	5	1	15	3.2022
10	3	3	3	5	3	17	0.0443
11	1	3	5	5	3	17	0.0443
12	3	1	5	3	1	13	14.3601
13	3	1	5	3	3	15	3.2022
14	1	5	3	5	3	17	0.0443
15	1	5	3	5	3	17	0.0443
16	3	3	5	3	5	19	4.8864
17	3	3	5	3	5	19	4.8864
18	1	3	3	5	3	15	3.2022
19	1	3	5	3	5	17	0.0443
20	1	5	3	5	3	17	0.0443
21	3	3	5	3	3	17	0.0443
22	3	5	3	5	3	19	4.8864
23	3	3	5	3	3	17	0.0443
24	3	3	5	5	1	17	0.0443
25	3	5	3	5	1	17	0.0443
26	3	3	5	5	1	17	0.0443
27	3	5	3	5	3	19	4.8864
28	1	3	5	3	3	15	3.2022
29	5	1	5	3	1	15	3.2022
30	5	1	5	5	3	19	4.8864
31	1	5	3	5	3	17	0.0443
32	3	3	5	3	1	15	3.2022
33	3	5	3	5	1	17	0.0443
34	3	5	3	5	1	17	0.0443
35	5	3	5	3	3	19	4.8864
36	5	3	5	3	3	19	4.8864
37	3	5	3	5	3	19	4.8864
38	3	3	5	3	3	17	0.0443
						638	118.3158
	$\bar{x} =$	16.79					
	$S^2 =$	3.20					
	$S =$	1.79					
	$CV =$	10.65	%				

**Dimensión: INCENTIVOS de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	2	7	12	17	22		
1	1	1	1	1	1	5	37.9197
2	1	1	1	1	1	5	37.9197
3	3	3	1	1	1	9	4.6565
4	1	5	1	1	1	9	4.6565
5	1	5	1	3	1	11	0.0249
6	1	5	1	3	1	11	0.0249
7	5	3	3	3	3	17	34.1302
8	3	5	3	3	3	17	34.1302
9	5	3	3	3	3	17	34.1302
10	3	1	3	1	1	9	4.6565
11	1	3	1	1	3	9	4.6565
12	1	1	1	1	1	5	37.9197
13	1	1	1	1	1	5	37.9197
14	1	5	1	3	1	11	0.0249
15	3	3	3	1	1	11	0.0249
16	1	5	1	3	1	11	0.0249
17	3	5	3	3	3	17	34.1302
18	1	3	3	1	3	11	0.0249
19	1	5	1	1	3	11	0.0249
20	3	3	1	1	3	11	0.0249
21	1	5	1	3	1	11	0.0249
22	3	5	3	3	3	17	34.1302
23	3	3	3	5	3	17	34.1302
24	3	3	5	3	3	17	34.1302
25	1	3	5	1	3	13	3.3934
26	1	5	3	1	1	11	0.0249
27	3	1	3	3	1	11	0.0249
28	3	1	3	1	3	11	0.0249
29	1	3	1	3	1	9	4.6565
30	3	3	1	3	1	11	0.0249
31	3	3	1	3	1	11	0.0249
32	3	1	5	1	3	13	3.3934
33	1	3	3	3	1	11	0.0249
34	1	1	1	1	1	5	37.9197
35	3	1	3	3	1	11	0.0249
36	1	3	1	3	3	11	0.0249
37	1	3	1	3	1	9	4.6565
38	3	1	3	3	3	13	3.3934
						424	467.0526
	$\bar{x} =$	11.16					
	$S^2 =$	12.62					
	$S =$	3.55					
	$CV =$	31.84	%				

**Dimensión: SENTIDO CRÍTICO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	3	8	13	18	23		
1	1	1	1	1	1	5	52.7535
2	3	1	1	3	1	9	10.6482
3	3	1	1	1	3	9	10.6482
4	1	1	1	1	1	5	52.7535
5	3	3	1	5	1	13	0.5429
6	1	1	1	1	1	5	52.7535
7	3	3	1	3	3	13	0.5429
8	1	3	3	1	3	11	1.5956
9	3	1	3	3	1	11	1.5956
10	1	1	1	1	1	5	52.7535
11	1	3	5	3	3	15	7.4903
12	1	1	3	3	5	13	0.5429
13	1	5	1	3	3	13	0.5429
14	3	1	3	5	5	17	22.4377
15	1	3	5	3	1	13	0.5429
16	1	1	1	1	1	5	52.7535
17	3	5	3	1	5	17	22.4377
18	5	3	5	3	3	19	45.3850
19	3	3	3	5	3	17	22.4377
20	1	3	1	3	5	13	0.5429
21	3	3	3	1	3	13	0.5429
22	3	5	3	5	1	17	22.4377
23	3	3	3	3	5	17	22.4377
24	3	1	3	3	3	13	0.5429
25	3	3	5	3	1	15	7.4903
26	1	1	1	1	1	5	52.7535
27	1	3	5	3	5	17	22.4377
28	3	1	3	5	3	15	7.4903
29	3	5	3	3	3	17	22.4377
30	3	3	5	3	3	17	22.4377
31	1	3	3	5	3	15	7.4903
32	1	1	1	1	1	5	52.7535
33	3	5	3	3	1	15	7.4903
34	1	3	5	1	5	15	7.4903
35	1	1	1	1	1	5	52.7535
36	3	5	3	3	5	19	45.3850
37	3	3	1	1	5	13	0.5429
38	1	1	1	1	1	5	52.7535
						466	819.3684
	$\bar{x} =$	12.26					
	$S^2 =$	22.15					
	$S =$	4.71					
	$CV =$	38.37	%				

**Dimensión: LIDERAZGO de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	4	9	14	19	24		
1	1	3	3	3	3	13	1.8726
2	3	3	5	3	3	17	6.9252
3	1	1	1	1	1	5	87.7673
4	3	3	1	3	3	13	1.8726
5	1	3	3	1	3	11	11.3463
6	3	3	5	3	3	17	6.9252
7	5	3	3	1	3	15	0.3989
8	3	1	5	3	3	15	0.3989
9	1	1	1	1	1	5	87.7673
10	5	3	3	3	5	19	21.4515
11	3	5	3	5	3	19	21.4515
12	5	1	3	3	5	17	6.9252
13	1	5	1	5	1	13	1.8726
14	3	5	5	3	3	19	21.4515
15	5	1	1	5	3	15	0.3989
16	3	3	3	3	5	17	6.9252
17	1	5	3	1	3	13	1.8726
18	1	1	1	1	1	5	87.7673
19	3	5	3	3	3	17	6.9252
20	5	3	1	3	3	15	0.3989
21	3	3	5	5	3	19	21.4515
22	1	5	3	3	5	17	6.9252
23	3	1	3	5	1	13	1.8726
24	1	1	1	1	1	5	87.7673
25	3	5	3	3	5	19	21.4515
26	5	1	3	5	3	17	6.9252
27	3	3	1	3	5	15	0.3989
28	1	5	3	3	1	13	1.8726
29	3	1	5	3	5	17	6.9252
30	1	5	3	1	1	11	11.3463
31	1	1	1	1	1	5	87.7673
32	3	5	3	3	3	17	6.9252
33	5	1	3	3	1	13	1.8726
34	3	3	3	3	5	17	6.9252
35	1	3	5	3	5	17	6.9252
36	3	5	3	5	3	19	21.4515
37	1	3	3	3	3	13	1.8726
38	5	3	3	3	5	19	21.4515
						546	704.8421
	$\bar{x} =$	14.37					
	$S^2 =$	19.05					
	$S =$	4.36					
	$CV =$	30.38	%				

**Dimensión: HONESTIDAD de la Variable Habilidades Gerenciales**

	ITEMS					TOTAL	$(X - \bar{X})^2$
	5	10	15	20	25		
1	1	3	1	1	5	11	0.0443
2	1	5	1	1	5	13	3.2022
3	1	3	1	1	5	11	0.0443
4	1	5	1	1	3	11	0.0443
5	1	3	1	1	5	11	0.0443
6	1	5	1	1	3	11	0.0443
7	1	1	1	1	1	5	38.5706
8	1	5	1	1	3	11	0.0443
9	1	3	3	1	5	13	3.2022
10	1	5	1	1	3	11	0.0443
11	1	5	1	1	3	11	0.0443
12	1	5	1	1	3	11	0.0443
13	1	1	1	1	1	5	38.5706
14	1	5	1	1	3	11	0.0443
15	1	5	1	1	5	13	3.2022
16	1	5	1	5	3	15	14.3601
17	1	5	1	1	3	11	0.0443
18	1	1	1	1	1	5	38.5706
19	1	5	1	5	3	15	14.3601
20	1	3	3	3	5	15	14.3601
21	1	3	3	3	5	15	14.3601
22	1	1	1	1	1	5	38.5706
23	3	5	1	1	3	13	3.2022
24	1	5	1	1	3	11	0.0443
25	1	1	1	1	1	5	38.5706
26	1	5	3	1	5	15	14.3601
27	1	3	1	1	5	11	0.0443
28	1	5	1	5	5	17	33.5180
29	1	5	1	1	3	11	0.0443
30	1	5	1	1	3	11	0.0443
31	1	1	1	1	1	5	38.5706
32	3	3	3	5	3	17	33.5180
33	1	5	1	1	3	11	0.0443
34	1	5	1	1	3	11	0.0443
35	1	5	1	1	3	11	0.0443
36	1	5	1	1	3	11	0.0443
37	1	5	1	1	5	13	3.2022
38	1	3	3	1	5	13	3.2022
						426	390.3158
	$\bar{x} =$	11.21					
	$S^2 =$	10.55					
	$S =$	3.25					
	$CV =$	28.97	%				



## Anexo N° 10

### BASE DE DATOS CORRELACIÓN PASIÓN POR EL TRABAJO GERENCIAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	13	79	1027	169	6241
2	13	25	325	169	625
3	19	51	969	361	2601
4	19	47	893	361	2209
5	15	45	675	225	2025
6	17	25	425	289	625
7	15	53	795	225	2809
8	17	51	867	289	2601
9	15	87	1305	225	7569
10	17	51	867	289	2601
11	17	25	425	289	625
12	13	65	845	169	4225
13	15	61	915	225	3721
14	17	63	1071	289	3969
15	17	61	1037	289	3721
16	19	25	475	361	625
17	19	87	1653	361	7569
18	15	63	945	225	3969
19	17	61	1037	289	3721
20	17	65	1105	289	4225
21	17	71	1207	289	5041
22	19	69	1311	361	4761
23	17	61	1037	289	3721
24	17	69	1173	289	4761
25	17	79	1343	289	6241
26	17	55	935	289	3025
27	19	25	475	361	625
28	15	73	1095	225	5329
29	15	83	1245	225	6889
30	19	59	1121	361	3481
31	17	69	1173	289	4761
32	15	59	885	225	3481
33	17	65	1105	289	4225
34	17	25	425	289	625
35	19	73	1387	361	5329
36	19	83	1577	361	6889
37	19	63	1197	361	3969
38	17	73	1241	289	5329
	X= 638	Y= 2244	XY= 37588	X <sup>2</sup> = 10830	Y <sup>2</sup> = 144758

**BASE DE DATOS CORRELACIÓN INCENTIVOS GERENCIALES Y LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	5	79	395	25	6241
2	5	25	125	25	625
3	9	51	459	81	2601
4	9	47	423	81	2209
5	11	45	495	121	2025
6	11	25	275	121	625
7	17	53	901	289	2809
8	17	51	867	289	2601
9	17	87	1479	289	7569
10	9	51	459	81	2601
11	9	25	225	81	625
12	5	65	325	25	4225
13	5	61	305	25	3721
14	11	63	693	121	3969
15	11	61	671	121	3721
16	11	25	275	121	625
17	17	87	1479	289	7569
18	11	63	693	121	3969
19	11	61	671	121	3721
20	11	65	715	121	4225
21	11	71	781	121	5041
22	17	69	1173	289	4761
23	17	61	1037	289	3721
24	17	69	1173	289	4761
25	13	79	1027	169	6241
26	11	55	605	121	3025
27	11	25	275	121	625
28	11	73	803	121	5329
29	9	83	747	81	6889
30	11	59	649	121	3481
31	11	69	759	121	4761
32	13	59	767	169	3481
33	11	65	715	121	4225
34	5	25	125	25	625
35	11	73	803	121	5329
36	11	83	913	121	6889
37	9	63	567	81	3969
38	13	73	949	169	5329
	X= 424	Y= 2244	XY= 25798	X <sup>2</sup> = 5198	Y <sup>2</sup> = 144758

**BASE DE DATOS CORRELACIÓN SENTIDO CRÍTICO GERENCIAL Y LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	5	79	395	25	6241
2	9	25	225	81	625
3	9	51	459	81	2601
4	5	47	235	25	2209
5	13	45	585	169	2025
6	5	25	125	25	625
7	13	53	689	169	2809
8	11	51	561	121	2601
9	11	87	957	121	7569
10	5	51	255	25	2601
11	15	25	375	225	625
12	11	65	715	121	4225
13	13	61	793	169	3721
14	17	63	1071	289	3969
15	13	61	793	169	3721
16	5	25	125	25	625
17	17	87	1479	289	7569
18	19	63	1197	361	3969
19	17	61	1037	289	3721
20	13	65	845	169	4225
21	13	71	923	169	5041
22	17	69	1173	289	4761
23	17	61	1037	289	3721
24	13	69	897	169	4761
25	15	79	1185	225	6241
26	5	55	275	25	3025
27	17	25	425	289	625
28	15	73	1095	225	5329
29	17	83	1411	289	6889
30	17	59	1003	289	3481
31	15	69	1035	225	4761
32	5	59	295	25	3481
33	15	65	975	225	4225
34	15	25	375	225	625
35	5	73	365	25	5329
36	19	83	1577	361	6889
37	13	63	819	169	3969
38	5	73	365	25	5329
	X= 464	Y= 2244	XY= 28146	X <sup>2</sup> = 6486	Y <sup>2</sup> = 144758

## BASE DE DATOS CORRELACIÓN LIDERAZGO GERENCIAL Y LA GESTIÓN

### ADMINISTRATIVA

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	13	79	1027	169	6241
2	17	25	425	289	625
3	5	51	255	25	2601
4	13	47	611	169	2209
5	11	45	495	121	2025
6	17	25	425	289	625
7	15	53	795	225	2809
8	15	51	765	225	2601
9	5	87	435	25	7569
10	19	51	969	361	2601
11	19	25	475	361	625
12	17	65	1105	289	4225
13	13	61	793	169	3721
14	19	63	1197	361	3969
15	15	61	915	225	3721
16	17	25	425	289	625
17	13	87	1131	169	7569
18	5	63	315	25	3969
19	17	61	1037	289	3721
20	15	65	975	225	4225
21	19	71	1349	361	5041
22	17	69	1173	289	4761
23	13	61	793	169	3721
24	5	69	345	25	4761
25	19	79	1501	361	6241
26	17	55	935	289	3025
27	15	25	375	225	625
28	13	73	949	169	5329
29	17	83	1411	289	6889
30	11	59	649	121	3481
31	5	69	345	25	4761
32	17	59	1003	289	3481
33	13	65	845	169	4225
34	17	25	425	289	625
35	17	73	1241	289	5329
36	19	83	1577	361	6889
37	13	63	819	169	3969
38	19	73	1387	361	5329
	X= 546	Y= 2244	XY= 31692	X <sup>2</sup> = 8550	Y <sup>2</sup> = 144758

**BASE DE DATOS CORRELACIÓN HONESTIDAD GERENCIAL Y LA GESTIÓN**

**ADMINISTRATIVA**

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	11	79	869	121	6241
2	13	25	325	169	625
3	11	51	561	121	2601
4	11	47	517	121	2209
5	11	45	495	121	2025
6	11	25	275	121	625
7	5	53	265	25	2809
8	11	51	561	121	2601
9	13	87	1131	169	7569
10	11	51	561	121	2601
11	11	25	275	121	625
12	11	65	715	121	4225
13	5	61	305	25	3721
14	11	63	693	121	3969
15	13	61	793	169	3721
16	15	25	375	225	625
17	11	87	957	121	7569
18	5	63	315	25	3969
19	13	61	793	169	3721
20	15	65	975	225	4225
21	15	71	1065	225	5041
22	5	69	345	25	4761
23	13	61	793	169	3721
24	11	69	759	121	4761
25	5	79	395	25	6241
26	15	55	825	225	3025
27	11	25	275	121	625
28	17	73	1241	289	5329
29	11	83	913	121	6889
30	11	59	649	121	3481
31	5	69	345	25	4761
32	17	59	1003	289	3481
33	11	65	715	121	4225
34	11	25	275	121	625
35	11	73	803	121	5329
36	11	83	913	121	6889
37	13	63	819	169	3969
38	13	73	949	169	5329
	X= 424	Y= 2244	XY= 24838	X <sup>2</sup> = 5110	Y <sup>2</sup> = 144758

## Anexo N° 11

### CÁLCULO DE CORRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES GERENCIALES Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GERENTES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD – TRUJILLO - 2019

#### 1.- PASIÓN POR EL TRABAJO

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

a)  $38(37588) - (638)(2244)$

$$1428,344 - 1431,672 = -3,328$$

b1)  $38(10830) - (638)^2$

$$411,540 - 407,044$$

$$[-4,496]$$

b2)  $38(144,758) - (2244)^2$

$$550,0804 - 5035,536$$

$$[445,268] = 20019249 = 4474.28$$

$$r = \frac{-3328}{4474.28} = 0.74$$

$$r = 0.74$$

#### 2.- INCENTIVOS

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

a)  $38(25798) - (345)(2244)$

$$980,324 - 774,180 = 206,144$$

b1)  $38(5198) - (345)^2$

$$197,524 - 119,025$$

$$[78,499]$$

b2)  $38(144,758) - (2244)^2$

$$550,0804 - 5035,536$$

$$[465,268] \rightarrow \sqrt{365,2307273} = 604,343$$

$$r = \frac{206,144}{604,434} = 0.34$$

$$r = 0.34$$

### 3.- SENTIDO CRÍTICO

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

a)  $38(28146) - (401)(2244)$

$$1069,548 - 899,844 = 169,704$$

b1)  $38(6,486) - (401)^2$

$$246,468 - 160,801 = \sqrt{85,667} = 292.68$$

$$[292.68]$$

b2)  $38(144,758) - (2244)^2$

$$550,0804 - 5035,536 = \sqrt{465,268} = 682.11$$

$$[682.11]$$

$$(292.68)(682.11) = 199,639$$

$$r = \frac{169,704}{199,639} = 0.85$$

$$r = 0.85$$

### 4.- LIDERAZGO

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

a)  $38(31692) - (521)(2244)$

$$1204,296 - 1169,124 = 35,172$$

b1)  $38(8550) - (521)^2$

$$324,900 - 271,441 = \sqrt{53,459} = 231.21$$

$$[231.21]$$

b2)  $38(144,758) - (2244)^2$

$$550,0804 - 5035,536 = \sqrt{465,268} = 682.11$$

[682.11]

$$(231.21) (682.11) = 157,708$$

$$r = \frac{35,172}{157,708} = 0.22$$

$$r = 0.22$$

## 5.- HONESTIDAD

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

a)  $38(24838) - (394) (2244)$

$$943,844 - 884,136 = 59,705$$

b1)  $38(5110) - (394)^2$

$$194,180 - 155,236 = \sqrt{38,944} = 197.34$$

[197.34]

b2)  $38(144,758) - (2244)^2$

$$550,0804 - 5035,536 = \sqrt{465,268} = 682.11$$

[682.11]

$$(197.34) (682.11) = 134,605.61$$

$$r = \frac{59,705}{134,605.61} = 0.44$$

$$r = 0.44$$

## Anexo N° 12

### CÁLCULO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

#### 1.- PASIÓN POR EL TRABAJO

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.74$   $t = \frac{0.74 \sqrt{38-2}}{\sqrt{1-0.5476}} = \frac{0.74 \sqrt{36}}{\sqrt{0.4524}} = \frac{(0.74)(6)}{0.6726} = \frac{4.44}{0.6726} = 6.61$

$N = 38$   $t = 6.61$

Entonces:  $t = 6.61$

$GL = 1$

$\alpha = 0.05$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

#### 2.- INCENTIVOS

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.34$

$N = 38$

a)  $r \sqrt{N-2} = 0.34 \sqrt{38-2} = 0.34 \sqrt{36} = 0.34 \times 6 = 2.04$

b)  $\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-(0.34)^2} = \sqrt{1-0.1156} = \sqrt{0.8844} = 0.9404$

c)  $\frac{2.04}{0.9404} = 2.1692$

$t = 2.1692$

$GL = 4$

$\alpha = 0.05$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

### 3.- SENTIDO CRÍTICO

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.85$

$N = 38$

a)  $r \sqrt{N-2} = 0.85 \sqrt{38-2} = 0.85 \sqrt{36} = 0.85 \times 6 = 5.1$

b)  $\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-(0.85)^2} = \sqrt{1-0.7225} = \sqrt{0.2775} = 0.5267$

c)  $\frac{5.1}{0.5267} = 9.68$

$t = 9.68$

$GL = 1$

$\alpha = 0.05$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

### 4.- LIDERAZGO

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.22$

$N = 38$

a)  $r \sqrt{N-2} = 0.22 \sqrt{38-2} = 0.22 \sqrt{36} = 0.22 \times 6 = 1.32$

b)  $\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-(0.22)^2} = \sqrt{1-0.0484} = \sqrt{0.9516} = 0.9755$

c)  $\frac{1.32}{0.9755} = 1.35$

$t = 1.35$

$GL = 13$

$\alpha = 0.10$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

## 5.- HONESTIDAD

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.44$

$N = 38$

a)  $r \sqrt{N-2} = 0.44 \sqrt{38-2} = 0.44 \sqrt{36} = 0.44 \times 6 = 2.64$

b)  $\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-(0.44)^2} = \sqrt{1-0.1936} = \sqrt{0.8064} = 0.8979$

c)  $\frac{2.64}{0.8979} = 2.94$

$t = 2.94$

$GL = 2$

$\alpha = 0.05$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

## HIPÓTESIS GENERAL

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Datos:  $r = 0.52$

$N = 38$

a)  $r \sqrt{N-2} = 0.52 \sqrt{38-2} = 0.52 \sqrt{36} = 0.52 \times 6 = 3.12$

b)  $\sqrt{1-r^2} = \sqrt{1-(0.52)^2} = \sqrt{1-0.2704} = \sqrt{0.7296} = 0.8541$

c)  $\frac{3.12}{0.8541} = 3.65$

$t = 3.65$

$GL = 4$

$\alpha = 0.01$  (Nivel de Significancia)

Valor crítico o técnico = 1.96

**Anexo N° 13**

**Carta de autorización de uso de información de empresa**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo RAMON FRONTADO ALVARADO  
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

Identificado con DNI 18831487 en mi calidad de JEFE  
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

del área de PERSONAL  
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD  
(Nombre de la empresa)

con R.U.C. N° 20440374248 ubicada en la ciudad de Trujillo

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor NELLY ESTHER LARREA ZANELLI  
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)

identificado con DNI N° 74606021 egresado de la  Carrera profesional o  Programa de Postgrado de ADMINISTRACION  
(Nombre de la carrera o programa) para que utilice la siguiente información de la empresa:

DOCUMENTOS de gestión tales como: POI, MOF y POP de LA ENTIDAD PÚBLICA.  
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su  Trabajo de Investigación,  Tesis o  Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de  Bachiller,  Maestro,  Doctor o  Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- Ficha RUC
- Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

\* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia - Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- Mencionar el nombre de la empresa.



**Firma y sello del Representante Legal**  
DNI: 18831487  
Fecha: 02/09/2020

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



**Firma del Egresado**  
DNI: 74606021

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	24/07/2020				

**Anexo N° 14**

**Validación de Instrumentos**



**RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN UNA INVESTIGACIÓN DE**

Emplear para evaluar investigaciones descriptivas que hayan empleado instrumentos de medida

Título de la investigación: *Relación de Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el GRLL, Trujillo, 2019*

Nombres y apellidos del evaluador: *Roger Hurtado Rojas*

Sede: *Trujillo - EL Molino* Carrera: *Administración* Facultad: *Negocios*

Este formato se desarrolló con el propósito de evaluar la pertinencia del instrumento que se utilizará en la investigación. En la metodología se debe expresar todos los puntos que se mencionan líneas abajo, con relación al instrumento.

Criterios de evaluación				
Sección		Item	Reportado en la página #	Cumple
General	Adaptación del instrumento	Describe el procedimiento de adaptación del instrumento de medida a la cultura	✓	si o no
Validez	Contenido	¿El contenido de los Items del instrumento (por ej. Las preguntas de un cuestionario) miden las dimensiones o variables del estudio?	✓	si o no
	Constructo (debe estar una de estas dos posibilidades)	*Presenta el analisis factorial (exploratorio y confirmatorio)	✓	si o no
		**Presenta el criterio externo (prueba, experto, población) (Si corresponde)	✓	si o no
Fiabilidad	Metodo	Describe el metodo de fiabilidad utilizado (Consistencia interna, tes-retest, formas paralelas)	✓	si o no
	Coficiente	Describe el coeficiente de fiabilidad utilizado y lo justifica (Alfa de Cronbach, Omega, Kuder Richardson 20)	✓	si o no

\* Analisis estadístico de reducción de datos por lo que tienen en comun

\*\*Relacion con otras variables, se observa la correlación de la prueba con otras variables.

Referencia de consulta:

<https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>

*[Firma]*  
**Roger Hurtado Rojas**  
 Tm 18122198

## RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN UNA INVESTIGACIÓN DE

Emplear para evaluar investigaciones descriptivas que hayan empleado instrumentos de medida

Título de la investigación: <i>Relación de Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el G.R.L.L., Trujillo, 2019</i>		
Nombres y apellidos del evaluador: <i>Carlos Alberto Pastor Casas</i>		
Sede: <i>Trujillo - El Molino</i>	Carrera: <i>Administración.</i>	Facultad: <i>Negocios.</i>

Este formato se desarrolló con el propósito de evaluar la pertinencia del instrumento que se utilizará en la investigación. En la metodología se debe expresar todos los puntos que se mencionan líneas abajo, con relación al instrumento.

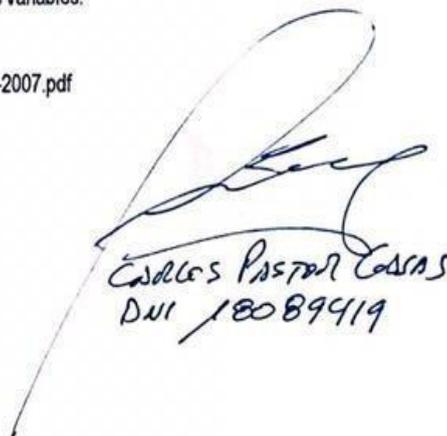
Criterios de evaluación				
Sección		Ítem	Reportado en la página #	Cumple
General	Adaptación del instrumento	Describe el procedimiento de adaptación del instrumento de medida a la cultura	<i>Si</i>	sí o no
Validez	Contenido	¿El contenido de los ítems del instrumento (por ej. Las preguntas de un cuestionario) miden las dimensiones o variables del estudio?	<i>Si</i>	sí o no
	Constructo (debe estar una de estas dos posibilidades)	*Presenta el análisis factorial (exploratorio y confirmatorio)	<i>Si</i>	sí o no
		**Presenta el criterio externo (prueba, experto, población) (Si corresponde)	<i>Si</i>	sí o no
Fiabilidad	Método	Describe el método de fiabilidad utilizado (Consistencia interna, test-retest, formas paralelas)	<i>Si</i>	sí o no
	Coefficiente	Describe el coeficiente de fiabilidad utilizado y lo justifica (Alfa de Cronbach, Omega, Kuder Richardson 20)	<i>Si</i>	sí o no

\* Análisis estadístico de reducción de datos por lo que tienen en común

\*\*Relación con otras variables, se observa la correlación de la prueba con otras variables.

Referencia de consulta:

<https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>



*Carlos Pastor Casas*  
DNI *18089919*

### RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN UNA INVESTIGACIÓN DE

Emplear para evaluar investigaciones descriptivas que hayan empleado instrumentos de medida

Título de la investigación: <i>Relación de Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el GRLL, Trujillo, 2019</i>		
Nombres y apellidos del evaluador: <i>MICHAEL GARCIA ESCOBANTE</i>		
Sede: <i>Trujillo - El Molino</i>	Carrera: <i>Administración</i>	Facultad: <i>Negocios</i>

Este formato se desarrolló con el propósito de evaluar la pertinencia del instrumento que se utilizará en la investigación. En la metodología se debe expresar todos los puntos que se mencionan líneas abajo, con relación al instrumento.

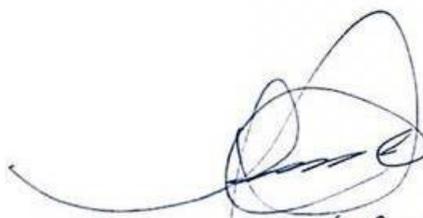
Criterios de evaluación				
Sección		Item	Reportado en la página #	Cumple
General	Adaptación del instrumento	Describe el procedimiento de adaptación del instrumento de medida a la cultura	<i>SI</i>	si o no
Validez	Contenido	¿El contenido de los Items del instrumento (por ej. Las preguntas de un cuestionario) miden las dimensiones o variables del estudio?	<i>SI</i>	si o no
	Constructo (debe estar una de estas dos posibilidades)	*Presenta el analisis factorial (exploratorio y confirmatorio)	<i>SI</i>	si o no
**Presenta el criterio externo (prueba, experto, población) (Si corresponde)		<i>SI</i>	si o no	
Fiabilidad	Metodo	Describe el metodo de fiabilidad utilizado (Consistencia interna, test-retest, formas paralelas)	<i>SI</i>	si o no
	Coefficiente	Describe el coeficiente de fiabilidad utilizado y lo justifica (Alfa de Cronbach, Omega, Kuder Richardson 20)	<i>SI</i>	si o no

\* Analisis estadístico de reducción de datos por lo que tienen en común

\*\*Relación con otras variables, se observa la correlación de la prueba con otras variables.

Referencia de consulta:

<https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>



*Michael Garcia E.*  
DUI *18217947*

**Anexo N° 15**

**Carta de autorización para la recolección de información mediante las encuestas**

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Trujillo, 23 de octubre del 2019

Sra. Lic. Haidy Janette Figueroa Valdez  
Subgerente de Recursos Humanos del Gobierno Regional La Libertad  
CIUDAD

Tengo el honor de dirigirme a usted, para expresarle mis saludos y manifestarle que en mi condición de practicante en el Área de Remuneraciones y Pensiones de la subgerencia a su cargo; y siendo estudiante de la Universidad Privada del Norte en la carrera de administración, igualmente siendo un requisito la formulación del proyecto de tesis titulado "Relación de las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional La Libertad, Trujillo, 2019, que para lo cual requiero información relacionada a las Habilidades Gerenciales del STAFF de este organismo; por esta razón, solicito la autorización para la recolección de información por parte de los gerentes y subgerentes de la sede del Gobierno Regional La Libertad mediante una encuesta.

Por su aceptación quedo profundamente agradecida, hecho que contribuirá a la formación de mi carrera profesional.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nelly Esther Larrea Zanelli  
74606021  
960694309

CARGO  
REGION LA LIBERTAD  
PUNTO DOCUMENTARIO  
RECIBIDO  
24 OCT 2019  
CARRI, GONZALES, ARCONES  
5451348  
4598191 (02)

Trujillo, 23 de octubre del 2019

Señora:  
Lic. Haidy Janette Figueroa Valdez  
Sub Gerente de Recursos Humanos  
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD



Presente. -

De mi consideración

Reciba mi más cordial saludo a nombre de la Universidad Privada del Norte, incorporada a la red **Laureate International Universities**.

El motivo de la presente es presentarle a la señorita **Nelly Esther Larrea Zanelli** con DNI. N° 74606021 y CE. N00098251, Tesista de la carrera de Administración de nuestra universidad, quién se encuentra elaborando un trabajo de investigación referente a las *"Relación de las HABILIDADES Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional La Libertad, Trujillo 2019"*, motivo por el cual desea recabar información de la entidad que usted dignamente representa para el desarrollo de su Tesis.

En tal sentido, solicito a usted brinde las facilidades del caso para que la estudiante en mención pueda realizar con éxito dicho trabajo.

Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



*Maria Eugenia Alfaro Sanchez*  
**Maria Eugenia Alfaro Sanchez**  
Coordinadora de la carrera de Administración  
Facultad de Negocios  
Universidad Privada del Norte  
Laureate International Universities

## Anexo N° 16

### Encuesta aplicada a los gerentes y sub gerentes del Gobierno Regional La Libertad

#### HABILIDADES GERENCIALES

1. Datos Generales:

- Cargo que desempeña: Gerente ( ) o Sub-gerente (X)
- Gerencia o Subgerencia orgánica a su cargo: *confidencial*
- Título profesional: *Psicología*
- Grados Académicos: Bachiller (X) Magister (X) Doctorado ( )
- Especialidad del grado: *Gestión Pública*
- Pertenece al equipo SERVIR: SI (X) NO ( )

2. Instrucciones:

A continuación, encontrará cinco factores sobre habilidades gerenciales que el profesional debe dinamizar en la gerencia o subgerencia a su cargo. Recuerde que esta herramienta, es anónima, y es solo para fines de estudio; por lo tanto, debe responder en forma franca y sincera cada uno de los ítems que encontrará seguidamente, cuya valoración son: 1=Poco Frecuente; 3= Frecuente o 5= Muy frecuente.

#### CUESTIONARIO

Variable N° 1: Habilidades Gerenciales

Factor N°1: Pasión por el Trabajo

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
1. El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.		X	
6. Frecuentemente elijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	X		
11. Algunas cosas que he dicho han afectado negativamente el ánimo de los miembros del equipo.			X
16. Algunas cosas que he dicho han afectado negativamente la confianza de los miembros del equipo.		X	
21. Nunca tengo tiempo para capacitar a los miembros del equipo.	X		
<b>Sub Total</b>	<b>13</b>		

**Factor N°2: Incentivos y Reconocimientos**

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
2. Para los miembros de mi equipo el trabajo resulta más aburrido que para mí.	✓		
7. El poder que más uso para influir sobre los subordinados es el poder legítimo del puesto.	✓		
12. Los premios tangibles (dinero- objetos) deben usarse solo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones-reconocimientos).	✓		
17. A los miembros del equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	✓		
22. Más de una vez he encontrado a los miembros del equipo, jugando juegos de computadora en horas de trabajo y ocasionando distracciones.	✓		
<b>Sub Total</b>	<b>5</b>		

**Factor N°3: Sentido Crítico**

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
3. Cuando tengo que dar críticas a un miembro del equipo me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.	✓		
8. Cuando brindo críticas a los miembros del equipo, siento interiormente que me voy enojando, aunque no quiera.	✓		
13. Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que he hecho y no como me siento respecto a él.	✓		
18. Cuando termino de dar crítica a los miembros del equipo, siempre me siento interiormente incómodo.	✓		
23. Frecuentemente me guardo para mí mismo crítica que podría hacer a los miembros del equipo.	✓		
<b>Sub Total</b>	<b>5</b>		

**Factor N°4: Liderazgo**

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
4. Cada miembro del equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.	X		
9. Llevo al equipo a asumir muchos proyectos y eso nos causa un poco de desorden.		X	
14. En el equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.		X	
19. Básicamente el equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacia hace ocho años.		X	
24. Considero que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea los equipos y así perdemos oportunidades de cambiar e innovamos.		X	
<b>Sub Total</b>	<b>13</b>		

**Factor N°5: Honestidad**

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
5. A veces he alterado cifras para no pasarlo tan mal al entregar informes o reportes.	X		
10. Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.		X	
15. En ocasiones empleo "medias verdades" o mentiras para quedar bien ante el gerente general y/o homólogos.	X		
20. En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.	X		
25. Ninguna actividad que realizo en mi trabajo, me haría sentir avergonzado ante mi familia.			X
<b>Sub Total</b>	<b>11</b>		

CUESTIONARIO

Variable N° 2: Gestión Administrativa

Sr. Gerente y Sub gerente del Gobierno Regional de La Libertad- Trujillo, 2019. A continuación, le presento un cuestionario con 25 ítems, relacionadas a su gestión administrativa que a diario realiza en el cumplimiento de sus funciones. Cada pregunta puede ser contestada libremente con cualquiera de las valoraciones: 1=Nunca; 3= A veces o 5= Siempre, no deje de contestar ninguna pregunta. Todo es impersonal con fines de estudio

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
1. Efectúa planificación estratégica basado en una sólida comprensión de la misión del gobierno regional, tanto en sus políticas y prácticas.	X		
2. Coordina esfuerzos de planificación con otras gerencias y sub gerencias de la región.	X		
3. Identifica posibles problemas de la institución y la repercusión en el logro de objetivos.		X	
4. Fomenta la modificación de los planes de acción estratégica cuando éstos no son funcionales a la organización.	X		
5. Se mantiene alerta a los cambios del entorno, detectando necesidades de mejoramiento e innovación que impone valor oportuno a la organización.		X	
6. Comunica en forma clara y precisa a sus colaboradores cuestiones relativas a la marcha institucional, a la toma de decisiones y tareas específicas cuando corresponda.		X	
7. Dirige al equipo hacia objetivos y metas definidas otorgando tiempo y recursos necesarios para su logro.		X	
8. Demuestra capacidad para persuadir o influenciar al personal a su cargo, respecto de los objetivos que han definido.			X
9. Visualiza las potencialidad y capacidades de su personal para el logro de los objetivos de la gerencia.		X	
10. Analiza objetivamente los problemas gerenciales de su responsabilidad y brinda las alternativas antes de tomar decisiones.			X
11. Demuestra creatividad y flexibilidad en la toma de decisiones y en el abordaje de las problemáticas.		X	
12. Anticipa los problemas y cambios en el entorno, planificando y desarrollando respuestas con proactividad e innovación.		X	
13. Transmite confianza y entusiasmo, estimulando el desafío para lograr los objetivos institucionales.		X	
14. Ud. Es capaz de mantener un equilibrio entre los valores morales y éticos de las organizaciones.			X
15. Actúa conforme a las normas y a los estándares administrativos y éticos de la organización.		X	

Ítems	Valoraciones		
	1 Poco frecuente	3 Frecuente	5 Muy frecuente
16. Demuestra interés y comprende los problemas que pueden estar afectando a sus pares y/o colaboradores.			X
17. Muestra actitudes constructivas y asertivas en sus relaciones interpersonales con sus trabajadores.		X	
18. Es capaz de involucrar a los demás en las decisiones que puedan afectar al clima y cultura organizacional.	X		
19. Apoya y promueve el desarrollo personal de los miembros de la gerencia o sub gerencia a su cargo.		X	
20. Respeto a quiénes no comparten sus valores e ideales.		X	
21. Estimula a los miembros de su gerencia o sub gerencia que planteen sus desacuerdos y/o críticas de forma directa y constructiva.		X	
22. Procura mantener un clima de trabajo agradable, ofreciendo un espacio para escuchar las inquietudes, necesidades y sugerencias de sus colaboradores.			X
23. Establece y comunica estándares de calidad que permiten retroalimentar efectivamente el desempeño de los miembros de la gerencia.		X	
24. Analiza, evalúa y plantea las alternativas de solución más convenientes ante los problemas que enfrenta.		X	
25. Diseña mecanismos de control, seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo, evaluando las acciones de mejora entorno a los resultados obtenidos.			X
<b>Totales</b>	<b>79</b>		

**Anexo N° 17**

**Tríptico para fomentar el uso de  
habilidades gerenciales**

**Habilidades Gerenciales**

- Madrigal (2009): Llama habilidad al talento de un sujeto para efectuar una labor en el ámbito organizacional, midiéndose por su capacidad para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas.
- Aburto y Bonales (2011): Consideran tres habilidades gerenciales: (1) conocimientos y competencias en su especialidad; (2) capacidad para trabajar individual y en equipo, (3) valor o apreciar situaciones abstractas o complicadas.
- Arroyo (2012): Opina que las habilidades gerenciales en la gestión administrativa, permiten que los gerentes utilicen sus conocimientos y experiencias para lograr las metas y objetivos de la entidad.
- Montaña (2014): Un gerente debe contar con habilidades personales, profesionales y que a través de las teorías administrativas y legales apliquen los actos y procesos administrativos en

Fuente: Diversos autores

Elaboración: Nelly Larrea Zanelli

Esta nueva habilidad gerencial debe poner en valor los nuevos conocimientos tecnológicos de automatización y digitación con ética y honestidad.

- Druker (1998): La gerencia es una actividad social, que busca dirigir la organización dentro de los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad. Lo señalado se adquiere un significado crucial cuando se trata de gestionar la institución pública, se asocia a la prestación de servicios relacionados al bienestar social, mejorando la calidad de vida y generando un impacto positivo en el desarrollo regional o nacional.



- Para Fischman (2013): Todo gerente debe poseer las siguientes habilidades gerenciales.

1. **Pasión por el trabajo:** Son habilidades para crear y animar el amor por la responsabilidad en las personas, incluyendo la habilidad de transmitir eficazmente los pensamientos e ideas en el desarrollo organizacional.
2. **Incentivos:** Habilidad para atender los deseos significativos de los miembros del equipo de trabajo, promoviendo proyectos que dejen huella y vayan más allá de los cotidianos.
3. **Sentido crítico:** Capacidad de brindar críticas constructivas sin cargos emocionales, pensando ampliamente en alcanzar el objetivo meta programado en los tiempos propuestos.
4. **Liderazgo:** Capacidad de promover cambios equilibrados importantes en los colaboradores, que promuevan la realización de actividades conducentes a la mejora de la organización y sus integrantes. Además, de manejar destrezas en los grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
5. **Honestidad:** Práctica activa de una vida profesional en principios y valores significativos en forma personal y grupal alejándose de cometer actos deshonestos.



### Anexo N° 18

#### Programa de autoevaluación- Modelo Evaluación 360°

Instrumento de implementación para evaluación de desempeño de 360° según el modelo de David Fischman adecuado en gerentes y sub gerentes de Gobiernos Regionales

1. Datos generales

1.1. Entidad: .....

1.2. Nombre de gerencia: ..... Nombre de Sub gerencia: .....

1.3. Lugar: .....

1.4. Fecha: .....

2. Instructivo: A continuación, encuentras ocho factores que van a expresar las fortalezas y necesidades de desarrollo personal.

Cada factor, presenta una escala de medición, la misma que se evalúa:

(1) = Debajo de lo normal

(3) = Adecuado

(5) = Superior a lo normal

(7) = Excepcional

Lee con cuidado, responde todas las preguntas, que tienen carácter reservado:

Factores	Descripción de los ítems	Escala de medición			
		1	3	5	7
1. Disciplina	Acatamiento de las normas establecidas por la entidad.				
2. Responsabilidad	Asume sus funciones y tareas con absoluta madurez y compromiso.				

3. Creatividad	Busca realizar las tareas en menor tiempo y costos.				
4. Liderazgo	Capacidad de ejercer influencia en otros para orientarlas efectivamente hacia el logro de metas u objetivos organizacionales.				
5. Capacidad de trabajo en equipo y cooperación	Desarrolla actividades, que contribuyan a la formación de equipos, logrando la cooperación y colaboración necesaria para el cumplimiento de objetivos.				
6. Identificación y compromiso	Direcciona las actividades a fin de promover la satisfacción de las necesidades organizacionales.				
7. Conocimiento	Preparación teórica-técnica y experiencial relacionada con sus funciones.				
8. Apoyo al personal	Capacidad y responsabilidad para brindar apoyo al personal en el momento oportuno y adecuado, para facilitar el cumplimiento de sus funciones.				
Total					

**Fuente:** David Fischman- Evaluación 360°

**Elaboración:** Nelly Larrea Zanelli

**Anexo N° 19**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES DE ESTUDIO		MARCO TEÓRICO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	POBLACIÓN/ MUESTRA	DISEÑO DE INV.
			DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL						
¿Cuál es el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019?	Objetivo General:	Existe relación directa y significativa entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019	<b>VARIABLE 1: Habilidades Gerenciales</b>  Reyes (2016) explica que las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables.	Son destrezas necesarias y básicas para guiar la vida diaria en un puesto de trabajo, así como las relaciones con otras personas manejadas por valores que todo ser humano debe poseer para lograr alcanzar las metas con el apoyo de los recursos tecnológicos, pues son vitales para ser eficiente y eficaz en cualquier organización	Definición de habilidades gerenciales	Pasión por el trabajo	Cuestionario 1 con 25 ítems	Cuestionario – Ficha de análisis de contenido	<b>Población:</b> 354 servidores públicos del Gobierno Regional de La Libertad  <b>Muestra:</b> 38 Gerentes y Subgerentes del Gobierno Regional de La Libertad	Inv. Básico: Descriptivo-correlacional
	Establecer el nivel de relación que existe entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019.				Características de los gerentes	Incentivos				
	Objetivos Específicos:				Habilidades gerenciales en las empresas	Sentido crítico				
	a) Determinar el nivel de relación que existe entre la pasión por el trabajo del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019				Destrezas del gerente	liderazgo				

	b) Determinar el nivel de relación que existe entre los incentivos gerenciales y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019				Alcance de metas establecidas	Honestidad				
	c) Determinar el nivel de relación que existe entre el sentido crítico del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019		<b>VARIABLE 2: Gestión Administrativa</b> Casco, Ramírez y Calderón (2017) comenta que la importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; es decir, conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio.	Es el proceso cotidiano que nace sobre los conocimientos en los negocios de acuerdo al rubro que se desenvuelve donde define la eficiencia, el ser efectivo y económicos, mediante la práctica de la mejora continua en la gestión administrativa de la empresa.	Definición de gestión administrativa	Cuestionario 2 con 25 items				
	d) Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019				Ventajas de la gestión administrativa					
	e) Determinar el nivel de relación, que existe entre la honestidad del gerente y la gestión administrativa en el Gobierno Regional de La Libertad, Trujillo, 2019				Cumplimiento de objetivos					

**Anexo N° 20**

**Organigrama del Gobierno Regional La Libertad**

