

# FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### **TESIS**

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ORGANISMO DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2020

## PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### **AUTOR**

MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO ORCID: 0000-0002-1322-8384

#### **ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE ORCID: 0000-0003-0128-0123

# LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2022



### CC BY-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

# Referencia bibliográfica

Oviedo Alvarado, M. E. (2022). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el organismo de servicio de administración tributaria, San Juan de Miraflores - 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

#### **HOJA DE METADATOS**

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Marcio Edu Oviedo Alvarado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47486240
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1322-8384
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40612463
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0128-0123
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Alonso Ramos Chang
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40968849
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40612463
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Fernando Pedro Ruiz Guevara
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09576008
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el organismo de servicio de administración tributaria, San Juan de Miraflores - 2020
Línea de investigación institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de Organizaciones y Personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04
	•



# FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por: MAG. RAMOS CHANG, JORGE ALONSO quien lo preside y los miembros del Jurado DR. MARCELO QUISPE, LUIS ALBERTO y MAG. RUIZ GUEVARA, FERNANDO PEDRO, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

# HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ORGANISMO DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2020

Presentado por el bachiller:

1) OVIEDO ALVARADO MARCIO EDU

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

APROBAR POR UNANIMIDAD

En fe de lo cual firman los m	iembros del jurado, el 15 d	le diciembre del 2022.
PRESIDENTE MAG. RAMOS CHANG, JORGE ALONSO	SECRETARIO DR. MARCELO QUISPE, LUIS ALBERTO	VOCAL MAG. RUIZ GUEVARA, FERNANDO PEDRO

www.autonoma.pe



#### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE docente de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulada:

"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ORGANISMO DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2020"

Del bachiller MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO, constato que la tesis tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 23 de mayo de 2023

LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

### **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos por ser una gran ayuda en mi vida, pues gracias a su apoyo he podido avanzar hacia una nueva meta en mi vida, que es la obtención de mi licenciatura.

#### **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Fernando Oviedo Dávila y Elimey Alvarado Fuentes, por apoyarme siempre, brindándome su apoyo e impulsarme siempre a luchar por mis metas, orientándome siempre a vivir plenamente y bajo el calor de principios y valores humanos. A mis hermanos Luis y Sadith por el apoyo incondicional y sus consejos que me ayudaron mucho. A mis abuelitas Rufina Fuentes Richardson y Carmen Dávila Müller por creer en mis capacidades y darme fuerzas cuando lo necesitaba. A mi pequeño Ander Gabriel que me inspira para salir adelante. Finalmente, a mi profesor la tesis, el Dr. Luis Alberto Marcelo, por todas las contribuciones importantes en el desarrollo de este estudio.

# ÍNDICE

DEDIC	CATORIA	2
AGRA	ADECIMIENTOS	3
RESU	MEN	8
ABST	RACT	9
INTRO	DDUCCIÓN	10
	TULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1	Realidad problemática	14
1.2	Justificación e importancia de la investigación	18
1.3	Objetivos de la investigación: general y específico	19
1.4	Limitaciones de la investigación	20
CAPÍI	ΓULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes de estudios	22
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	31
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	50
CAPÍI	TULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1	Tipo y diseño de investigación	53
3.2	Población y muestra	54
3.3	Hipótesis	55
3.4	Variables – Operacionalización	55
3.5	Métodos y técnicas de investigación	57
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	58
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	59
CAPÍT	TULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1	Validación del instrumento	62
4.1.1	Análisis de fiabilidad	63
4.2	Resultados descriptivos de las variables	64
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	66
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	73
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	74
4.6	Procedimientos correlacionales	74
_	TULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

ANEXOS		
REFERENCIAS		
5.3	Recomendaciones	85
5.2	Conclusiones	84
5.1	Discusiones	81

# LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de estudio
Tabla 2	Operacionalización de la variable habilidades directivas
Tabla 3	Operacionalización de la variable desarrollo organizacional
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de habilidades gerenciales
Tabla 5	Ficha técnica del instrumento de desarrollo organizacional
Tabla 6	Resultados de validación del cuestionario de habilidades gerenciales
Tabla 7	Resultados de validación del cuestionario de desarrollo organizacional
Tabla 8	Fiabilidad del instrumento de habilidades gerenciales
Tabla 9	Fiabilidad del instrumento del desarrollo organizacional
Tabla 10	Análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales
Tabla 11	Análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades conceptuales
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades técnicas
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión cambio organizacional
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión ética organizacional
Tabla 19	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las
	habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional
Tabla 20	Resultados de la prueba de normalidad de la variable desarrollo
	organizacional
Tabla 21	Resultados de correlación entre las habilidades gerenciales y
	desarrollo organizacional
Tabla 22	Resultados de correlación entre las habilidades conceptuales y
	desarrollo organizacional
Tabla 23	Resultados de correlación entre las habilidades técnicas y desarrollo
	organizacional
Tabla 24	Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y
	desarrollo organizacional
Tabla 25	Resultados de correlación entre las habilidades sociales y desarrollo
	organizacional

# **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Análisis descriptivo de las habilidades gerenciales
Figura 2	Análisis descriptivo del desarrollo organizacional
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades conceptuales
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades técnicas
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión cambio organizacional
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión ética organizacional
Figura 10	Análisis descriptivo de los resultados de la relación las habilidades
	gerenciales y el desarrollo organizacional
Figura 11	Gráfico de dispersión de las variables habilidades gerenciales y
	desarrollo organizacional

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ORGANISMO DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, SAN JUAN DE

**MIRAFLORES - 2020** 

MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El propósito de este estudio fue investigar la relación que presenta las habilidades

gerenciales y el desarrollo organizacional en el Servicio de Administración Tributaria

del distrito de San Juan de Miraflores. Respecto a la metodología, es de tipo básica,

no experimental, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño transversal. La

población estuvo conformada por 30 colaboradores. Los datos se recolectaron

mediante la aplicación de dos cuestionarios que sirvieron para medir las habilidades

gerenciales y el desarrollo organizacional, estos cuestionarios fueron validados por

criterio de juicio de expertos y presentan una alta fiabilidad demostrados con

coeficientes alfa de Cronbach de 0,978 para la prueba de habilidades gerenciales y

0,953 para la prueba de desarrollo organizacional. Los resultados indicaron que las

variables estudiadas están altamente correlacionadas pues el resultado del

coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,701 con un nivel de probabilidad

menor de 0,05. Por lo tanto, se concluyó que las habilidades gerenciales y el

desarrollo organizacional están altamente relacionados en el Servicio de

Administración Tributaria.

*Palabras clave:* habilidades, gerencia, desarrollo, organizacional.

MANAGEMENT SKILLS AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE

SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAN JUAN DE MIRAFLORES

2020

MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the relationship between managerial skills

and organizational development in the Tax Administration Service of the San Juan de

Miraflores district. Regarding the methodology, it was basic, non-experimental,

correlational level, quantitative approach and cross-sectional design. The population

is made up of 30 collaborators. The data was collected through the application of two

questionnaires that were used to measure managerial skills and organizational

development, these questionnaires were validated by expert judgment criteria and

have a high reliability demonstrated with Cronbach's alpha coefficients of 0.978 for the

skills test. managerial and 0.953 for the organizational development test. The results

indicated that the studied variables are highly correlated since the result of Spearman's

Rho correlation coefficient was 0.701 with a probability level of less than 0.05.

Therefore, it is concluded that managerial skills and organizational development are

highly related in the Tax Administration Service.

**Keywords**: skills, management, development, organizational.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización de los negocios y el rápido crecimiento de la tecnología, las instituciones enfrentan retos importantes que requieren la adaptación de nuevos modelos y sistemas que sean funcionales para cumplir con los nuevos requerimientos del mercado mundial. Los trabajadores tienen un papel fundamental en este proceso de cambio y este tipo habilidades son extremadamente significativas para el progreso de las personas y de las instituciones. Con el propósito de atender las demandas de una comunidad cada vez más avanzada y rigurosa, las empresas han dedicado un gran esfuerzo en mejorar el desarrollo personal y en adoptar nuevas ideas y conceptos teóricos enfocados en la reorganización de los procesos y la implementación de estrategias para gestionar los recursos, especialmente al recurso humano.

El desarrollo organizacional se considera una técnica de cambio planificado que puede ayudar a las empresas a superar una variedad de desafíos. En este estudio, se utilizó un diseño descriptivo correlacional y se aplicaron dos cuestionarios a las unidades de muestra de una empresa pública que ofrece servicios de administración tributaria.

El análisis de la realidad problemática permitió desarrollar el siguiente problema general de investigacion: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria. San Juan de Miraflores - 2020?

Por otro lado, el objetivo que persigue el estudio pretende analizar el nivel de relación que presentan las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

El supuesto de investigación está en relación con la existencia de la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

La información contenida en este documento se organizó en cinco secciones principales que cubren la descripción del problema, el marco teórico, el marco metodológico, el examen y comprensión de los resultados, y finalmente la deliberación sobre los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones sugeridas.

El primer capítulo se desarrolló el planteamiento del problema que comprende el análisis de la realidad en sus diferentes niveles jerárquicos del problema en cuestión, luego se desarrolló la justificación y relevancia, asimismo, los objetivos de la investigación para culminar con las limitaciones que se presentaron en el estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que comprende en análisis de los antecedentes del estudio a nivel internacional como nacional, luego e desarrollaron las fundamentación teóricas científicas de las variables de estudio para culminar con la definición conceptual de la terminología.

El tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico de la investigación que comprende la identificación del tipo y diseño de investigación, así como en la descripción de la población y muestra, las hipótesis generales y específicas, las variables y su operacionalización, los métodos y técnicas empleados para la recolección de datos, así como el análisis estadístico y la interpretación de estos.

El cuarto capítulo se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, que incluyen los aspectos como la validación de contenido, el análisis de confiabilidad, el análisis de resultados descriptivos, luego se analizó la prueba de normalidad y la verificación de las hipótesis planteadas.

El último capítulo, se desarrolló la discusión de los resultados obtenidos, las conclusiones obtenidas de la investigación y las recomendaciones que se derivan de los hallazgos encontrados y que se pusieron al alcance de la empresa sujeta de estudio.

# CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Realidad problemática

Actualmente, se vive en un mundo globalizado donde se comparte información desde distintas partes del mundo donde se hacen comercios internacionales, donde se realizan acuerdos y/o contratos entre gobiernos y/o entre corporaciones como también entre gobierno y corporaciones para llegar a un fin positivo para ambas partes y sobre todo para el desarrollo de estas organizaciones públicas y privadas pero lo más indispensable para que todo esto suceda son las personas, son los trabajadores de las empresas, los funcionarios de las entidades desde el orden jerárquico más bajo al alto desde el operario hasta el director. Sin embargo, siguen existiendo ejecutivos que siguen utilizando métodos tradicionales en donde le dan énfasis en temas como los resultados, las ventas realizadas, resultados, entre otros aspectos y dejan de lado las habilidades gerenciales como también al trabajo en equipo, la comunicación en todos los niveles, el liderazgo, la toma de decisiones, etc. todas estas recomendaciones son muy importantes para el desarrollo de la organización.

A nivel mundial, Gallup (2017) es una empresa consultora a nivel mundial, realizó un informe en el cual el 85% de los trabajadores en el mundo admite que su trabajo no les satisface y que no se sienten comprometidos. Muchas personas en el mundo odian su trabajo y especialmente a su jefe. Estas cifras son para tomar en cuenta ya que según estos resultados de la encuesta significa que si las personas no están comprometidas con su trabaja por ende no hay productividad dentro del trabajo y si no hay productividad dentro del trabajo significa que las organizaciones no están generando la rentabilidad que se espera además las organizaciones que tienen a sus empleados no comprometidos generan más gasto dentro de la institución. Por otro lado, Hernández (2009) en su informe menciona: "En Estados Unidos, el aumento de la desmotivación por parte de los trabajadores repercute de manera abismal en una

organización, logrando causar pérdidas de hasta 250,000 millones de dólares anuales, según el departamento de trabajo" (p. 23).

Tras la irrupción del COVID-19 se han cambiado las formas empresariales a nivel laboral, la situación de emergencia ha provocado que el desarrollo organizacional se realice de una forma que no se esperaba como por ejemplo en la cultura organizacional, que según Chiavenato (2006) menciona: "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 464).

A nivel nacional, según informaciones de Guarnizo (2018) los colaboradores que desarrollan nuevas habilidades y competencias están preparados para enfrentar nuevos retos dentro de la empresa y durante todo ese proceso deben estar acompañados de un líder con habilidades gerenciales que gestione personas y equipos de formas eficaz y eficiente. En ese sentido, las decisiones que tomen los gerentes se relacionan directamente con el desarrollo de la organización, es por eso que es muy importante encontrar soluciones a estas problemáticas para que exista una mejor productividad dentro la institución beneficiando a colaboradores y gerentes.

Ante la situación actual por la pandemia existen gerentes de diferentes empresas de distintos rubros que han sabido como adaptarse a estos cambios repentinos que sucedieron, manteniendo así la subsistencia de estas. Al respecto, Quinto (2020) en Radio Programa del Perú, mencionó: "Lo que ha pasado ha golpeado a todos, pero estamos preparados para buscar oportunidades. Esta crisis nadie se la esperaba, sin embargo, somos empresarios y siempre enfrentamos la incertidumbre, somos el gran motor de la economía" (p. 4). Asimismo, el mismo autor, Quinto (2020) menciona: "Un 30% del total de empresas han tenido que cambiar radicalmente de rubro durante el estado de emergencia" (p. 8). Esto explica el impacto

que generan los gerentes dentro de una organización, en este caso los distintos jefes tomaron decisiones oportunas para evitar el declive de las empresas que tenían a su cargo.

A nivel local, la presente investigación se ejecutó, en una institución pública como el sistema de administración tributaria si bien es un organismo público descentralizado de la Municipalidad de Lima, es reconocida por todos los ciudadanos ya que es ahí donde se fiscaliza y recauda todos los ingresos tributarios, pero como entidad pública que es en el Perú nunca va ser perfecta es por esto que lo ideal es desarrollar las habilidades directivas como también en desarrollar la organización misma.

Respecto a las deficiencias que se observan con respecto a la variable de habilidades gerencial, el liderazgo es un problema que abarca mucho en la organización, ya que es un factor que no se está llevando apropiadamente ya que muestran mucho autoritarismo y las tareas no se delegan tareas equitativamente.

En cuanto a la comunicación, los lideres no suelen expresarse de forma adecuada a veces no suelen escuchar adecuadamente a sus colaboradores, no existe la retroalimentación ni el feedback, al existir una inadecuada comunicación los objetivos son muy difícil de alcanzarlos.

Respecto al trabajo en equipo, se sabe que siempre hay distintos puntos de vista, pero a veces no hay reglas además los integrantes del grupo no llegan a un acuerdo generando conflictos dentro del equipo, es por eso que los gerentes deben tomar los puntos más importantes de cada persona en el equipo y se garantice un programa de trabajo que contribuya con el éxito en las metas propuestas.

La mayoría de los colaboradores no están motivados ya que la labor que realiza no es reconocida por más que haya sido un buen desempeño no hay una

contribución a lo hecho ya sea económicamente como emocionalmente, es muy trascendental que los gerentes utilicen distintas estrategias para que motiven a sus colaboradores y no se refleje la encuesta anterior de que los jefes generan ambientes poco motivadores.

Respecto a la selección de alternativas es un elemento importante que no se realiza en el momento adecuado dentro del organismo público ya que los lideres no identifican a tiempo el problema haciendo que la decisión se aplique tarde, generando así que el problema no sea subsanado completamente y por ende el problema se repite.

Existe una cultura organizacional ya que como se sabe toda organización tiene sus propias creencias, hábitos y valores, pero existe una deficiencia en la cultura organizacional ya que no se expresa a través de su estrategia ni de sus estructuras o sistemas.

El análisis de esta problemática dentro de la organización propicia la realización de un cambio organizacional que permita potenciar las deficiencias que existen para que se puedan llegar a las metas y objetivos adecuadamente. Dentro de la entidad pública, hay ciertos trabajadores que no tienen una lealtad clara hacia la organización y cambian de actitud con frecuencia, lo que se traduce en una mala ética organizacional.

Después de analizar distintas variables de estudio, se han identificado los siguientes problemas de investigación.

#### Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020?

#### Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020?

#### 1.2. Justificación e importancia de la investigación

El estudio denominado *Las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* en el organismo de servicio de administración tributaria San Juan de Miraflores – 2020, se justifica porque en la actualidad el SAT carece de habilidades como la toma de decisiones, la motivación en sus empleados, etc. y esto repercute en el desarrollo de una organización que en un corto periodo de tiempo al ser aplicado estas habilidades puede servir para poder solucionar conflictos o problemas que ya están llevando a cabo. Además, el presente estudio se sustenta en las siguientes razones:

Desde la perspectiva teórica. El estudio ofrece datos de forma minuciosa, actualizada y fundamentada respecto a las nuevas habilidades que deben tener los directivos y altos cargos de diversas áreas con el fin de tener estrategias suficientes para el desarrollo organizacional. En esta perspectiva, se busca proporcionar

explicaciones relevantes acerca del tema, las cuales pueden ser utilizadas como fundamentos para futuras investigaciones. Además, para las habilidades gerenciales se tomarán en cuenta las contribuciones teóricas de Madrigal (2009) y el desarrollo organizacional considera las contribuciones teóricas de Hernández et al. (2011).

Desde la perspectiva práctica. La investigación aporta pruebas empíricas relacionadas con dos variables de gran importancia y relevancia en todas las organizaciones. Esto se debe a que hay una necesidad imperante de resolver problemas comunes en las organizaciones, y al mismo tiempo, crear nuevos conocimientos que puedan ser utilizados por los empleados para diseñar métodos de aprendizaje y crecimiento organizacional. Por otro lado, La investigación proporciona recomendaciones y sugerencias valiosas para los encargados de la compañía con la finalidad de superar las debilidades encontradas en relación con las variables investigadas. Estas conclusiones son fundamentales para la selección de alternativas y la implementación de refinamientos en la institución.

Desde la perspectiva metodológica. La investigación valida dos instrumentos diseñados por el investigador para medir las variables de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Se realizaron rigurosas pruebas de validez y fiabilidad de contenido, criterio y construcción en los instrumentos mencionados, cumpliendo con los estándares mínimos requeridos para una investigación de este tipo. De esta manera, la investigación asegura la calidad y la precisión de los datos recolectados

#### 1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

#### Objetivo general

Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

#### Objetivos específicos

Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

Establecer la relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

Establecer la relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores - 2020.

#### 1.4. Limitaciones de la investigación

#### Limitaciones bibliográficas

Se ha constatado la carencia de material bibliográfico, dado que se han localizado escasas investigaciones que traten en forma conjunta los dos factores estudiados, y los pocos que se encontraron son obsoletos y no ofrecen una nueva perspectiva para el desarrollo de la investigación. Además, se ha observado una escasez moderada de investigaciones nacionales e internacionales recientes que traten la problemática en cuanto a su tipo, nivel, enfoque y diseño de estudio.

#### Limitación institucional

Debido a la pandemia actual, hay restricciones en el acceso a las bibliotecas universitarias, lo que dificulta el acceso a fuentes bibliográficas relevantes para el estudio.

# CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de estudios

#### Antecedentes internacionales

Guarnizo (2018) en su tesis Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior, elaborada con el objetivo de medir la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano. La respectiva investigacion es de nivel correlacional, enfoque cuantitativo y fue elaborada con una muestra conformada por 269 funcionarios. En este estudio se concluye La mayoría de la comunidad universitaria, incluyendo profesores y empleados, cree que los funcionarios académicos y administrativos de la universidad no se caracterizan por ser seleccionadas adecuadamente y carecen del conocimiento y la experiencia necesarios para desempeñar sus funciones. Por otro lado, el personal docente, trabajadores y servidores consideran que las autoridades administrativas y académicas en su gran mayoría presentan un rendimiento insatisfactorio en sus respectivas áreas de trabajo, Por lo tanto, se propone llevar a cabo evaluaciones regulares de su rendimiento, con una frecuencia mínima de una vez al año para los directores de departamento y una vez cada semestre para los decanos universitarios. Por otro lado, La Universidad Técnica de Ambato no tiene administración que posibilite el mejoramiento de las competencias y destrezas gerenciales de sus autoridades académicas y administrativas, lo que impide a su vez fortalecer dichas habilidades, ya sean estas técnicas, humanas y conceptuales, y competencias. Se puede notar en esta investigación que existe una carencia en las habilidades gerenciales, los colaboradores señalan que las autoridades desempeñan deficientemente su labor y que se debe evaluar su labor además menciona la investigación que no hay algún

interés por parte de la universidad en capacitar a sus autoridades en el desarrollo de estas habilidades dificultando aún más los objetivos que quiera llegar esta institución.

Pérez (2018) en su tesis Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre, desarrollado con la finalidad de analizar las habilidades innovadoras gerenciales de la empresa. En consideración la metodología, exhibe un diseño no experimental y nivel correlacional siendo elaborada con una muestra de 27 directivos en el sector construcción y 33 en el sector turismo. En el estudio se concluye que existen diferencias marcadas en cuanto al tipo de empresa, activos anuales, número de empleados, alcance de mercado y principales clientes de las empresas estudiadas en los dos sectores, así como en el nivel educativo de los gerentes que las dirigen. Las habilidades de innovación y gerenciales en los sectores de turismo y construcción del departamento de Sucre confirman los resultados en producción científica e índices de productividad a nivel nacional e internacional, reflejando los bajos niveles en áreas de innovación y crecimiento empresarial. No se observaron diferencias significativas desde un punto de vista estadístico entre las habilidades gerenciales y de innovación en dirigentes de los dos sectores evaluados. Las principales dimensiones de las habilidades para la innovación de los gerentes del sector turismo, que se deben trabajar son: la observación y el cuestionamiento, mientras que para el sector construcción la gestión de redes y la observación. Por otro lado, las habilidades gerenciales de los dirigentes de ambos sectores son bajos en comparación a otros estudios realizados en el orden internacional. La principal dimensión que se deben trabajar para empresarios en el sector turismo es la habilidad estratégica, mientras que para el sector construcción la eficacia personal. Las correlaciones realizadas son mayormente significativas en el

sector construcción que, en el sector de turismo, mostrando parcialmente que las habilidades gerenciales y de innovación son significativamente mayores en el sector construcción que en el sector turístico. Lo que implica que hay resultados empíricos dependiendo la actividad económica a que se dedique la empresa que dirige el gerente. Según los resultados de la investigación, los directivos de las empresas de construcción tienen mejor desarrollado las habilidades directivas ya que según los análisis demuestran un mejor desempeño en lo que es el trabajo en equipo, en la motivación de sus colaboradores, en mejor toma de decisiones que en los directivos de actividades turísticas esto se diferencia ya que son rubros distintos ya que tienen diferentes tipos de gestión y de clientes además se menciona que los directivos del sector construcción tienen mejor nivel educativo a comparación de los directivos del sector turismo.

Manjarrez (2017) en su investigación Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena Regional Sucre, desarrollado con el objetivo de evaluar el grado de correlación que presenta las habilidades y las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores. Respecto al enfoque, el presente estudio es de diseño no experimental de tipo correlacional y con una muestra de 112 emprendedores. Por conclusión los gerentes actuales enfrentan múltiples desafíos que requieren la mejora de habilidades gerenciales suficientes y necesarias para responder de manera efectiva y eficiente a los mismos. Con el fin de alcanzar este objetivo, un líder debe poseer la habilidad de manejar de manera adecuada los procesos de comunicación, lo cual implica la combinación de habilidades gerenciales de escuchar, de observar y la expresión para lograr una comunicación efectiva con su equipo y colaboradores. Además, es fundamental que el líder gestione de forma estratégica, eficaz y ágil tanto la compañía como su recurso

humano, lo que contribuirá positivamente a enfrentar situaciones de estrés que pudieran presentarse. Es importante evaluar la influencia que ejerce el líder en su entorno, cómo es seguido, admirado y respetado por sus compañeros. Es fundamental que el líder haga uso de todas las habilidades gerenciales a su disposición, lo que implica ser una persona capaz de atraer, concentrar y guiar a sus compañeros de equipo mediante su ejemplo, sin necesidad de ostentar un cargo de jefatura para ser considerado un líder efectivo. En ese sentido, se explica que las habilidades gerenciales suelen ser muy fundamentales ya que son la guía para que las empresas logren sus objetivos a través de la buena comunicación oral, a la manera eficiente y estratégica de gestionar a su organización y trabajadores ya que en la actualidad son muchos los retos a los que los gerentes se deben enfrentar.

Reyes (2016) en su tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango), desarrollado con el objetivo de establecer la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional de los hoteles. Respecto al enfoque, es estudio es de un diseño no experimental y una pequeña población de 20 colaboradores. Los datos obtenidos de la investigación demuestran que existe una estrecha conexión entre las habilidades gerenciales y el desarrollo de la organización, debido a que las capacidades dan a los encargados de la administración de cualquier institución aplicar sus conocimientos, destrezas y experiencias para planificar y a su vez dirigir a su equipo de trabajo, logrando así el cumplimiento de las metas trazadas y un aumento en la eficiencia en la institución. En el caso de los gerentes de hoteles, se evidencia que poseen una variedad de habilidades gerenciales que les capacitan para afrontar con éxito cualquier eventualidad que pudiera surgir en la empresa, incluyendo conocimientos y formación, liderazgo, etc., así como una actitud adecuada

para establecer buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores. Este resultado por parte del estudio demuestra que, existe una conexión entre las variables de estudio por lo que los gerentes aplican sus conocimientos y técnicas para enfrentarse a cualquier adversidad.

Vásquez y Vásquez (2016) en su tesis Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015, desarrollada con la finalidad de examinar la estudiar el impacto del desarrollo organizacional en la percepción del servicio al cliente. Este procedimiento indica que es de diseño mixto y una muestra de 15 operarios. Luego de llevar a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica y documental acerca de estas variables de desarrollo organizacional y servicio al usuario, se logró obtener una aproximación precisa de las definiciones conceptuales y operacionales correspondientes a los referentes teóricos de ambas variables. Esto permitió describir y caracterizar los componentes de cada variable con el fin de comprender la situación problema. Además, mediante la utilización de los métodos de investigación empleados, se pudieron identificar las dimensiones e indicadores más relevantes que caracterizan tanto al desarrollo organizacional como al servicio al cliente, los cuales se establecieron como objetivos específicos para el desarrollo del proyecto. Como resultado de lo anterior, se elaboró el cuestionario que se utilizó para recopilar información de los empleados y clientes del negocio. A través de la encuesta realizada, se pudo hacer un análisis preliminar del estado organizacional de los diferentes rubros de microempresas, el cual reveló la presencia de debilidades organizativas debido a la ausencia de factores relacionados con el desarrollo organizacional. Por lo tanto, se requiere una intervención planificada para implementar cambios destinados a mejorar la gestión empresarial y, como resultado, mejorar la excelencia en la atención al cliente. Asimismo, se pudo constatar que la carencia de los elementos fundamentales que propician el crecimiento y la mejora en una organización tiene un efecto adverso en la capacidad de ofrecer un servicio al cliente de alto nivel. El resultado de esta investigación señala que el desarrollo organizacional al no tener bien avanzado sus elementos como la ética o cultura esta repercute negativamente en la calidad de servicio que da a sus clientes.

#### Antecedentes nacionales

Anapan (2019) en su tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Tupac Amaru, Lima 2018, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel de relación que presenta las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional en las instituciones del rubro salud. Respecto a la metodología, el diseño de investigación es no experimental de tipo correlacional transversal y una muestra de 44 médicos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se estableció una correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los establecimientos de salud. Además, se identificó una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la planificación de los médicos jefes. Por otra parte, se constató una correlación positiva pero débil entre las habilidades de gestión y la organización de los médicos jefes. Sin embargo, no se detectó una conexión directa entre las habilidades de gestión y la integración de los médicos jefes en los centros de salud, ni entre las habilidades de gestión y el liderazgo de los médicos jefes en tales lugares. Esta investigación menciona que los médicos jefes no cumplen con todos los elementos necesarios para llevar un buen desarrollo organizacional ya que ellos son conscientes de que llevar una buena planeación va ser muy importante para la organización ya que con estas

se harán los lineamientos y se sabrá como se va a ejecutar las metas y objetivos propuestos.

Rodríguez (2018) en su tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martin de Porres, Los Olivos año 2017, desarrollado con el objetivo de establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Respecto a la metodología, la investigacion presenta un diseño no experimental y tipo transversal cuantitativo y una muestra conformada por 35 médicos jefes. Los resultados del estudio indican una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los establecimientos de salud, con una significancia estadística muy alta (rs=0,810, p<0.05). Asimismo, se encontró que existe una correlación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y la planeación (rs = 0,861, p<0.05) y organización (rs = 0,865, p<0.05) de los médicos jefes. Además, se halló una correlación significativa positiva entre las habilidades gerenciales y la integración (rs=0,759, p<0.05) y dirección (rs=0,813, p<0.05) de los médicos jefes. Según los resultados, los médicos jefes reconocen la importancia de contar con habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional de la institución.

Acevedo (2018) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* en los trabajadores de la empresa pollería Ronald's SAC Lima 2018, desarrollada con el objetivo de establecer el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los trabajadores. Respecto a la metodología, el estudio presenta un diseño no experimental, un tipo correlacional transversal y una muestra de 108 colaboradores. Las conclusiones de la investigación revelan que existe una correlación positiva entre las variables consideradas en el estudio demostrado con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,714 y un nivel de significancia de 0,000,

lo que indica una relación muy significativa. Por otro lado, se encontró una correlación baja entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,217 y un nivel de significancia de 0,024, lo que sugiere una relación menos significativa. En cuanto a las habilidades humanas, se determinó una correlación moderada con el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,417 y un nivel de significancia de 0,000, indicando una relación significativa. Finalmente, las habilidades conceptuales también tienen una relación moderada con el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,539 y un nivel de significancia de 0,000, lo que sugiere una relación significativa. El aporte de esta investigación menciona que las habilidades gerenciales son indispensables para poder manejar cualquier organización, es muy importante que los gerentes orienten a sus colaboradores en motivarlos e incentivarlos en forma positiva ya que al hacerlo darán resultados beneficiosos para la organización.

Quispe y Aguilar (2018) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo* organizacional de la Micro Red Margen Izquierda – Jauja 2018, desarrollada con el objetivo de analizar el nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Respecto a la metodología, el estudio presenta un diseño no experimental de tipo transversal correlacional y considera una muestra de 40 médicos. En sus resultados se determinó que no existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de acuerdo con un resultado Rho de Spearman de 0,142 con un nivel de significancia de 0.381 siendo mayor a 0,05. Asimismo, se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional demostrado mediante un resultado Rho de Spearman de 0,165 con un nivel de significancia de 0,318 siendo mayor a 0.05.

Se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional demostrado mediante un Rho de Spearman de 0.177 con un nivel de significancia de 0,275 mayor a 0,05. Se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional demostrado mediante un Rho de Spearman de 0.151 con un nivel de significancia de 0,352 mayor a 0,05. El aporte de esta investigación indica que los directivos no aprecian ni reconocen las habilidades necesarias por lo que influye negativamente en el desarrollo organizacional ya que la falta de capacitación a los gerentes genera que los colaboradores no estén motivados además no sienten que tienen un líder que comunique los planeamientos y metas a la cual se quiere llegar.

Huatuco (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016, desarrollado con el objetivo de analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la municipalidad. Respecto a la metodología, el estudio es de diseño no experimental y tipo correlacional considerando una muestra de 120 trabajadores. En las conclusiones obtenidas se observa una fuerte correlación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, con un resultado Rho de Spearman de 0.552 y un nivel de significancia de 0.000. Asimismo, las habilidades personales muestran una correlación positiva muy fuerte con el desarrollo organizacional, con un resultado Rho de Spearman de 0.758 y un nivel de significancia de 0.000. En cuanto a las habilidades interpersonales, se observa una correlación positiva considerable con el desarrollo organizacional, con un resultado Rho de Spearman de 0.565 y un nivel de significancia de 0.000. Por otro lado, las habilidades grupales también se relacionan positiva y considerablemente con el desarrollo organizacional, con un resultado Rho de Spearman de 0.576 y un nivel de significancia de 0.00. De esta forma, se puede

afirmar que hay una clara asociación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, siendo este último un aspecto clave para el éxito de cualquier empresa o institución.

#### 2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

#### 2.2.1. Bases teóricas de las habilidades gerenciales

#### 2.2.1.1. Definiciones de habilidades gerenciales.

Huerta (2006) define a las habilidades directivas como: "El conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración" (p. 54).

Whetten y Cameron (2005) explican: "Son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados" (p. 8).

Madrigal (2009) respecto a las habilidades gerenciales explica: "La habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendido de tiempo y economía y con el máximo de seguridad" (p. 21).

Por lo tanto, según lo mencionado anteriormente, las habilidades de gestión son características que permiten a una persona manejar su propia vida y relacionarse con los demás, al mismo tiempo que son una herramienta valiosa para alcanzar objetivos. Además, el desarrollo de estas habilidades requiere tanto esfuerzo profesional como personal.

#### 2.2.1.2. Importancia de las habilidades gerenciales.

En la actualidad, las habilidades gerenciales están adquiriendo mucha importancia en las organizaciones como también al nivel personal ya que se está

volviendo tendencia el desarrollo profesional y personal de las personas. Acorde con el pasar del tiempo también se va incrementando la exigencia en cuanto a las habilidades gerenciales como, la motivación, el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, etc.

Actualmente, las habilidades directivas se han transformado en elementos diferenciadores de eficacia y ejecución en el puesto directivo y como también en cualquier sector empresarial, por lo que es muy importante que se realice un trabajo personal para poder desarrollarlas

Bonifaz (2012) afirma que: "La alta dirección de la empresa es la responsable de conducir y guiar a todos los colaboradores para el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización" (p. 3).

Para poner en contexto las opiniones de los autores, es crucial destacar que la relevancia de las habilidades de gestión reside en su habilidad para impactar en el rendimiento laboral de los gerentes en su entorno laboral. Ya que esta deriva de los constantes cambios en las estructuras de las organizaciones globales y al constante desarrollo tecnológico de las comunicaciones y transporte, actualmente las organizaciones necesitan de nuevos conceptos de empresa y director con capacidades distintivas y complicadas de imitar.

#### 2.2.1.3. Características de las habilidades gerenciales.

Salas y Diaz (2016) explican que las características de las habilidades directivas son las siguientes:

 Son conductuales. Las personas tienen diversas formas y características personales, las cuales pueden influir en cómo aplican sus habilidades de manera única. En contraste con los rasgos que son psicológicos o inherentes al carácter, las destrezas pueden ser percibidas por terceros.

- Son controlables. La persona tiene el control sobre el cumplimiento de estas prácticas. A diferencia de otras prácticas, como "trascender el miedo" o "contratar selectivamente", las habilidades son demostrables, mejoradas, practicadas o restringidas por la propia persona. Estas habilidades involucran a otros individuos y necesitan un esfuerzo colaborativo, pero son comportamientos que cada individuo puede controlar a sí mismo.
- Se pueden desarrollar. El rendimiento puede mejorar. Es posible que las personas mejoren gradualmente en sus habilidades de gestión, lo que se traduce en la consecución de sus objetivos principales. Además, la retroalimentación puede ser una herramienta valiosa para ayudar a las personas a mejorar su competencia en el desarrollo de estas habilidades.
- Están interrelacionadas y sobrepuestas. Los gerentes que son eficaces elaboran una constelación de habilidades que se sobreponen y se ayudan unas de otras gracias a esto hay una flexibilidad en el manejo de diversas situaciones. Las habilidades es un conjunto integrado de respuestas complejas y no de conductas repetitivas o simplistas y es complicado manifestar una sola habilidad aislada de las demás.
- A veces son contradictorias o paradójicas. Es habitual encontrar en los gerentes más eficaces una amplia gama de habilidades de gestión, algunas de las cuales pueden parecer incompatibles entre sí. Sin embargo, las habilidades gerenciales esenciales no se limitan únicamente a una orientación suave y humanista, ni todas ellas son altamente directivas y motivadoras.

Madrigal (2009) menciona las siguientes características que debe ejercer un directivo:

- Tener una actitud pragmática y enfocada en la realidad y en la toma de acción

- Ser versátil, maleable y capaz de romper patrones mentales inflexibles
- Ser positivo, seguro e independiente, y tener habilidades analíticas.
- Ser colaborador institucional en lugar de individualista, y pensar en términos de equipo.
- Ser ambicioso y estar motivado por un fuerte impulso de alcanzar metas elevadas.
- Ser valiente y animado, capaz de tomar decisiones, asumir riesgos y responsabilidades.
- Tener habilidades intuitivas y ser comprensivo, capaz de entender las diversas emociones de los individuos.
- Ser respetuoso y aceptar a los trabajadores.
- Ser responsable y considerar su puesto como una responsabilidad.
- Ser motivador y tener fe en los colaboradores, conocerlos y dialogar con ellos.
- Ser autocrítico y evitar ser engañado por los mecanismos de defensa
- Tener una mente creativa y estar enfocado en la innovación.
- Ser empático y estar disponible al momento de escuchar quejas y reclamos.
- Ser consciente de la necesidad de seguridad de los individuos.
- Ser cuidadoso de distinguir entre las opiniones y los hechos.
- Estar convencido en las habilidades creativas del equipo y evitar el control.
- Ser honesto y sincero, y obtener cooperación a través de la organización en lugar de seducción con promesas.

#### 2.2.1.4. Teorías relacionadas a las habilidades gerenciales.

# Teoría de las habilidades directivas de Madrigal.

Madrigal (2009) expresa: "Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar

habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo" (p. 2). Este autor, menciona que existen cuatro tipos de clasificación de las habilidades de dirección, las cuales se explican a continuación:

#### A. Habilidades conceptuales.

Implica la capacidad de examinar a toda la organización incluyendo las prácticas, los conceptos, coordinar e interpretar las ideas como un todo, es por lo que el directivo de la empresa debe conocer estos elementos:

- El ambiente relacionado con el desarrollo de la globalización.
- La planeación estratégica para su desarrollo.
- Condiciones culturales con las que se relaciona.
- Administración y la gestión de la organización.
- Las disciplinas enfocas a las mejoras del comportamiento.
- Organización y planteamiento de sus objetivo organizacionales.

#### B. Habilidades técnicas y profesionales.

Es la habilidad que tiene el individuo o el equipo para que puedan realizar tareas puntuales o específicas afrontando las contingencias que puedan surgir.

Chiavenato (2006) indica: "Incluye el uso de conocimiento dirigido a una sola dirección y la agilidad para designar técnicas que se puedan relacionar con la labor y el desempeño. Las habilidades técnicas pueden relacionarse con el poder realizar; con el trabajo así sea físico o concreto" (p. 3).

#### C. Habilidades interpersonales.

Estas habilidades implican ser cortés, cooperar y tener espíritu de colaboración con los integrantes del grupo para poder resolver los problemas de otras personas y tener objetivos comunes. Es por lo que las personas tienen la habilidad de influir en las demás y lograr determinados propósitos:

- Negociación.
- Habilidades del pensamiento.
- Maquiavelismo y liderazgo.
- Administración del tiempo.
- Presentación del directivo.
- Actitud ante el cambio .
- Administración estratégica.
- Estilos de liderazgo.
- Delegación de funcione y empoderamiento.
- Control de sus niveles de estrés y mejora de sus condiciones de vida.
- Dirección y supervisión .
- Inteligencia emocional.

#### D. Habilidades sociales.

Es el comportamiento que tiene una persona con las demás, así como también los demás se comportan con uno mismo. Es la reciprocidad que se da en convivencia con los demás. Estas habilidades se dividen en seis facciones:

- Habilidades sociales. Estas habilidades incluyen la capacidad de escuchar, iniciar una conversación, formular preguntas, mantener un diálogo, expresar gratitud, hacer elogios y presentar a otras personas.
- Habilidades sociales avanzadas. Estas habilidades incluyen solicitar asistencia, participar en diálogos, impartir directrices, seguir directrices, ofrecer disculpas y convencer a sus pares.
- Habilidades relacionadas con los sentimientos. Estas habilidades incluyen reconocer y comprender los propios sentimientos, expresarlos de manera

- adecuada, entender las emociones de los demás, manejar la ira de otra persona, mostrar afecto, superar el miedo y reforzarse a uno mismo.
- Habilidades alternadas a la agresión. Estas habilidades incluyen solicitar autorización, colaborar, asistir a los demás, negociar, ejercer autocontrol, defender los derechos de las personas que a su vez le permitan evitar conflictos con otros y prevenir disputas.
- Habilidades para hacer frente al estrés. Estas habilidades incluyen expresar una reclamación, responder a una reclamación, mostrar deportividad después de un juego, manejar la vergüenza, enfrentar el sentimiento de exclusión, apoyar a un compañero, responder a una sugerencia, lidiar con la frustración, manejar mensajes contradictorios, responder a acusaciones, prepararse para conversaciones difíciles y hacer frente a la presión del grupo.
- Habilidades de planificación. Estas habilidades incluyen iniciar acciones, identificar la causa de un problema, establecer una meta, recabar información, abordar los problemas en orden de prioridad y tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Estas capacidades se desarrollan en la época de la niñez, donde se adquiere conocimiento de cómo convivir, como superar los problemas de su propio comportamiento y lo más importante como se relaciona con sus pares. Este aprendizaje está íntimamente vinculado con la personalidad que le permitan crear confianza y evitar conflictos.

Madrigal (2009) agrupa las habilidades sociales de interacción en seis áreas, las cuales son:

 Habilidades básicas de interacción social. Sonreír, saludar, cortesía y amabilidad.

- Habilidades para establecer amistades. Estas habilidades incluyen reforzar a los demás, iniciar interacciones sociales, unirse a los juegos de otros, ayudar y cooperar, y compartir.
- Habilidades conversacionales. Estas habilidades incluyen iniciar conversaciones, mantenerlas, finalizarlas, unirse a las conversaciones de otros y participar en conversaciones grupales.
- Habilidades relacionadas con las emociones, sentimientos y opiniones. Estas habilidades incluyen afirmaciones personales, expresión de emociones, recepción de emociones, defensa de los propios derechos y defensa de las propias emociones.
- Habilidades para resolver problemas interpersonales. Estas habilidades incluyen identificar la problemática, analizar sus causas y plantear alternativas de solución y probarla.
- Habilidades para interactuar con adultos. Estas habilidades incluyen ser cortés con los adultos, reforzar a los adultos, conversar con los adultos, hacer peticiones a los adultos y solucionar problemas con los adultos.

Es evidente que es crucial que los líderes o gerentes desarrollen las habilidades mencionadas. Sin embargo, es importante destacar que cada individuo debe desarrollar habilidades específicas según su función en la organización. Aun así, aquellos que dirigen a otros, tanto dentro como fuera de la organización, tienen la responsabilidad de desarrollar estas habilidades en mayor medida.

# B. Teoría de las habilidades directivas de Naranjo.

Naranjo (2016) menciona que las habilidades directivas son: "Aquellas necesarias para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia o dirección, por lo tanto, como habilidades que serían deseables en un gerente" (p. 83).

#### A. Pensamiento crítico.

Naranjo (2016) define el pensamiento crítico como: "La habilidad de analizar hechos, generar y organizar ideas, defender sus opiniones, hacer comparaciones, hacer inferencias, evaluar argumentos y resolver problemas" (p. 83).

Se puede entender que el pensamiento crítico se fundamenta principalmente en el valor intelectual ya que estas tratan de ir más allá de las opiniones particulares, por lo tanto, se solicita que estas tengan exactitud, evidencia, claridad y equidad. Se emplea la lógica para tratar de superar la formalidad de esta y así entender y evaluar los conceptos en su contexto para poder dotar todos los elementos intelectuales para diferenciar lo que es razonable y lo no razonable.

# B. La participación en el proceso de actualización e innovación.

Naranjo (2016) define a la innovación como: "La aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad" (p. 84).

En la actualidad una organización que no innova está destinada a la quiebra ya que constantemente los directivos de las instituciones deben estar en constante búsqueda de nuevas ideas con el fin de seleccionarlas, implementarlas y utilizarlas. Para poder generar ideas la investigación y desarrollo es lo más importante también los factores externos como la competencia, los clientes, ferias, exposiciones y los factores internos como los empleados, etc.

#### C. Capacidad de gestión del tiempo.

Naranjo (2016) define a la gestión del tiempo como: "Una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores" (p. 91).

Este recurso es uno de los más importantes en la actualidad, pero es una técnica en la que no se puede ahorrar e imposible de recuperar esta se malgasta se pierde algo muy valioso. Para poder valorar el tiempo y el trabajo ya sea a corto, mediano y largo plazo es muy importante tener en cuenta estas características:

- Identificar metas, objetivos y prioridades
- Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo
- Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.
- Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, objetivos y las prioridades.
- Lograr habilidades suficientes en la administración del tiempo que sirvan tanto en la vida personal como en la vida profesional.

# D. Capacidad de negociación.

Naranjo (2016) define a la negociación como: "La relación que establecen do o más personas en relación con un asunto determinado con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos" (p. 96).

Se debe entender que al momento de negociar uno no se enfrenta con personas sino a los problemas es por eso que se tiene que encontrar un acuerdo que complazca a las necesidades de todas las partes ya que la negociación se inicia cuando existen diferencias en las posiciones que tengan los participantes.

#### 2.2.2. Bases teóricas del desarrollo organizacional

# 2.2.2.1. Definiciones del desarrollo organizacional.

Hernández et al. (2011) afirman que el desarrollo organizacional: "Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes para enfrentar la resistencia al cambio que puede aplicar

modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad" (p. 9).

Asimismo, Hernández et al. (2011) sobre el desarrollo organizacional: "Es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional" (p. 8).

Este mismo autor, Hernández et al. (2011) explica que el desarrollo organizacional: "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría" (p. 8).

Guízar (2013) menciona: "El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante" (p. 5).

En resumen el desarrollo organizacional es una disciplina de las ciencias de la conducta que se enfoca a mejorar las organizaciones, instituciones, empresas y a las personas que laboran en ellas mediante la teoría y la práctica planificando un cambio para perfeccionar la visión y misión de una institución, el aprendizaje y los procedimientos para la solución de problemas de una organización, la delegación de autoridad mediante Una gestión continua y colaborativa de la cultura organizacional, con un énfasis particular en fomentar la cultura de trabajo en equipo.

#### 2.2.2.2. Importancia de la variable desarrollo organizacional.

Actualmente vivimos en una época donde existe un desarrollo y expansión tecnológica, la información avanza en gran velocidad, el sistema económico, político y social son modificados constantemente, como también los cambios en la conformación geográfica de nuestro mundo y en general de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad.

No existe país que este ajeno a lo anterior expuesto, los productos y servicios que fueron considerados por los mercados internacionales incita a una competencia comercial en el exterior y sin descuidar el mercado nacional.

En la actualidad, la sociedad cada vez es más dinámica y la rapidez de la información aumenta constantemente, las empresas, instituciones y organizaciones tienen las obligaciones de cambiar como también de adaptarse al igual que sus miembros. Uno de los mayores retos que tendrán los directivos del futuro, así como las organizaciones y/o empresas, será la de generar tendencias para desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización con el fin de hacerla más competitiva para el mundo, sin dejar de lado el costo económico que esto implicaría.

Arias (2001) establece que: "No puede alcanzar esta meta aquella empresa u organización que no invierta fuertemente en preparar y retener a su talento humano" (p. 47).

Debido a este constante cambio no solo debe efectuarse en el trabajo sino a la par dentro de la vivienda y en la comunidad, es obvio que se deberá pagar un precio por este fin, pero consideremos el costo-beneficio lo justifica.

# 2.2.2.3. Características de la variable desarrollo organizacional.

Hernández et al. (2011) menciona las características del desarrollo organizacional que aporta al personal dentro de las organizaciones:

- El desarrollo organizacional es crucial para garantizar que los administradores de empresas, especialmente los de nivel gerencial, gestionen adecuadamente la diversidad en la empresa y cumplan con sus responsabilidades. En la actualidad, los administradores comprenden la importancia de trabajar con personas de distintos géneros, nacionalidades y, lo que es más importante,

formas de pensar. En consecuencia, al tomar decisiones, se busca integrar diferentes puntos de vista y enfoques de razonamiento de los miembros del equipo. Además, las empresas necesitan definir una estructura organizacional que permita utilizar de manera óptima al capital humano y los materiales. Es crucial instaurar valores culturales que promuevan la colaboración entre los miembros del equipo con el fin de alcanzar las metas de la organización.

- El desarrollo organizacional es un instrumento que permite a los administradores actualizar y reforzar las conexiones interpersonales. de los empleados. Actualmente, las organizaciones deben tener en cuenta que la capacidad de motivar a su personal y aumentar su productividad está estrechamente ligada a la forma en que los empleados asimilan los valores y principios de la institución. Estos valores se transmiten a través de mecanismos informales como la socialización, creencias, historias y lenguajes que se van desarrollando a medida que la empresa madura, así como a través de las relaciones interpersonales que se establecen tanto dentro como fuera de la organización
- El desarrollo organizacional se encarga de examinar detalladamente la empresa con el objetivo de identificar las soluciones adecuadas que permitan aprovechar al máximo el potencial de los empleados. Es crucial que los gerentes reconozcan la existencia de problemas y la necesidad de implementar cambios para desarrollar plenamente las capacidades del personal. Sin embargo, este proceso puede ser complicado, ya que los directivos recolectar los datos pertinentes para obtener una fuerza de trabajo comprometida y eficiente.

El desarrollo organizacional brinda apoyo a las compañías en momentos de dificultad, no solo para que puedan competir en un ambiente globalizado, así como para sensibilizar a los líderes sobre la importancia de la evolución constante. Las empresas, en la actualidad, atraviesan períodos económicos que generan incertidumbre, lo que ha llevado a comprender la importancia del cambio y el diseño organizacional como una ventaja competitiva. La forma en que los líderes cambian y diseñan las estructuras organizacionales se convierte en una creación de valor para las empresas.

# 2.2.2.4. Enfoque teórico relacionadas al desarrollo organizacional.

#### Teoría del desarrollo organizacional de Hernández.

Hernández et al. (2011) menciona que el desarrollo organizacional: "Es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional" (p. 9).

El desarrollo organizacional se ha ido constituyendo a través del tiempo como la herramienta por excelencia en la gestión del cambio ya que con esta se busca una mejora en el rendimiento de la organización, requisito esencial para el mundo contemporáneo ya que vivimos en un mundo de constante competencia nacional e internacional. Se conceptualiza como aquellas acciones dentro de la organización destinadas a aumentar la eficiencia y eficacia.

El desarrollo organizacional es un proceso más no una llegada; es una sucesión de acontecimientos que va evolucionando no es un procedimiento mecánico de paso a paso. Además, es un proceso participativo para establecer y emprender una operación. La cultura de una organización interviene muy significativamente en la conducta individual y grupal.

Las organizaciones se basan en desarrollos sociales pues interactúan un conjunto de personas, el desarrollo organizacional está dirigido al mejoramiento de toda la organización o parte de ella. El desarrollo organizacional consiste en perfeccionar el sistema de tal forma que su funcionamiento sea congruentes, pertinente y armoniosos entre sus miembros.

#### A. Valores.

Además de la visión y misión que tiene toda organización, se debe fomentar la práctica de valores que permitan el desarrollo organizacional porque establece la base para comprender las actitudes y las motivaciones asimismo influye en las percepciones. Gracias a esto las personas que ingresan a la organización entran con nociones ya preconcebidas de lo que se puede y no se puede hacer. A medida que transcurre el tiempo y dependiendo de los valores que tenga cada empleado, las actitudes pueden cambiar.

Los valores fundamentales del desarrollo organizacional incluyen:

- Consideración hacia las personas. Los individuos se consideran responsables,
   conscientes e interesados y deben ser tratados de forma digna.
- Confianza y apoyo. La empresa debe implementar mecanismos capaces de generar confianza para la creación de un clima laboral basado en el apoyo.
- Igualdad de poder. Las organizaciones ya no deben basar en el autoritarismo, puesto que no le permiten la libertad de ideas y el ejercicio.
- Confrontación. Los problemas no deben de ser ocultados en la empresa deben evidenciarse para ser solucionados en forma conjunta.
- Participación. Los agentes de la empresa tienen que estar involucrados en las decisiones que se tomen en la empresa, así se genera mayor nivel de compromiso con los objetivos planteados.

En la actualidad es muy frecuente oír que existe una "crisis de valores" y es muy curioso ver que las personas que lo dicen o lo mencionan, por lo general, no son capaces ni siguiera de detallar lo que es un valor.

#### B. Orientación.

El enfoque del desarrollo organizacional es de carácter sistémico, ya que una organización, empresa o institución busca lograr que sus trabajadores trabajen de manera armoniosa, ya que las distintas partes están interrelacionadas y lo que suceda en una de ellas afectará a las demás. El desarrollo organizacional posee características únicas que lo distinguen de otros métodos de gestión empresarial, de manera similar a cualquier otra herramienta administrativa. A continuación, se enumerarán los atributos que lo destacan:

- Es una estrategia que ha sido planificada.
- Está relacionada con situaciones que implican el logro de objetivos organizacionales, el aumento del crecimiento, la identidad y revitalización de la empresa, así como la mejora de su eficiencia.
- Pone énfasis el comportamiento de las personas.
- Los agentes encargados del cambio provienen de fuera de la organización
- Esta estrategia requiere que todos los miembros de la organización colaboren y se coordinen entre sí.
- Se fundamenta normas que han sido previamente establecidas.
- Se enfoca en valores humanistas y se fundamenta en ellos.
- Se enfoca en prevenir y resolver problemas.
- El aprendizaje en esta estrategia se basa en la experiencia.
- Prever situaciones potenciales dentro de un intervalo de probabilidades que sean plausibles desde una perspectiva humana

- Se pone atención en la cultura y los procedimientos.
- Alienta la unión entre los líderes y los demás miembros de la organización para trabajar juntos hacia objetivos comunes
- Se reconoce y se incentiva el trabajo en equipo como parte de esta estrategia.
- Todos los niveles de la organización son considerados y tomados en cuenta en la implementación de esta estrategia.
- Ayuda a la organización a ser consciente de sus fortalezas y debilidades, y a identificar áreas donde se pueden realizar mejoras continuas como parte de un proceso permanente en un entorno de transformación continua.

#### C. El desarrollo y el comportamiento organizacional.

En el pasado, se observaba que la organización lineal se caracterizaba por una división del trabajo horizontal y una toma de decisiones vertical, en la que el líder en la cima era el encargado de pensar, mientras que los subordinados eran considerados como autómatas que solo recibían un salario a cambio de seguir órdenes sin cuestionarlas. Esta estructura era vista como la forma de lograr la competitividad y obtener beneficios en el pasado.

Actualmente, la definición de organización es totalmente diferente pues se ha migrado del pensamiento lineal a un sistémico, en la cual no se ven las cosas como estructuras aisladas sino como procesos integrados, podemos mencionar que la organización se refiere a la interacción entre personas que trabajan bajo la dirección de los gerentes y buscan alcanzar objetivos compartidos.

Además, los administradores deben poseer buenas habilidades para poder tratar con las personas y así poder desarrollar las habilidades de sus operarios, ya que la influencia ya sea positiva o negativa que componga la empresa y que les permite llevar al éxito o al fracaso o al éxito de la organización.

Hernández et al. (2011) afirma que el comportamiento organizacional: "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización" (p. 23). Hernández et al. (2011) mencionan que el comportamiento organizacional:

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. (p. 23)

El estudio del comportamiento organizacional se define como la aplicación de sapiencias acerca de cómo los colaboradores ya sea individual y grupalmente actúan dentro de las organizaciones. Trata de ver de qué forma y/o de identificar las distintas maneras en la que el personal puede desenvolverse con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional tiene carácter científico ya que constantemente se va agregando conocimiento de una amplia gama de estudios y avances teóricos. Además, es una ciencia aplicada ya que las investigaciones sobre prácticas efectivas dentro de las organizaciones se pueden extender a otras. Es por lo que se mencionaran las principales áreas de investigación de estas:

- La socialización. Se refiere al proceso de adecuación o conformación a un entorno social específico. Incluye el aprendizaje de las normas que rigen la conducta con otros miembros de la sociedad, los grupos a los que pertenecen y las personas con las que interactúan. Además, engloba la modificación de actitudes, las cuales suelen ser consideradas como patrones de respuesta aprendidos que influyen en la forma en que se responde a ciertos objetos, personas o grupos.

- La afiliación social. Analiza el modo en que el poder y la influencia de factores determinan este enfoque se centra en la manera en que las personas interactúan entre sí y en si tratarán de influir en los demás o si serán influenciados por ellos.
- La estructura y dinámica de grupos. Este enfoque de análisis examina la dinámica de influencia recíproca entre el individuo y el grupo. Además, se ocupa de cuestiones relevantes como el liderazgo, sus roles, estilos y resultados.
- La personalidad y la sociedad. Se estudia la variación en la motivación hacia el éxito y su impacto en la conducta en diferentes situaciones sociales. Se ha demostrado que la motivación hacia el éxito es cuantificable y es un factor clave en la forma en que una persona actúa en diversas situaciones sociales.

#### 2.2.1.5. Dimensiones del desarrollo organizacional.

#### A. Cultura organizacional.

Hernández, et al. (2011) define a la cultura organizacional como: "Un conjunto de comportamientos que comparten los miembros de una organización" (p. 92).

Este mismo autor, Hernández et al. (2011) explican que la cultura organizacional es: "La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p. 92).

#### B. Cambio organizacional.

Hernández et al. (2011) definen al cambio organizacional como: "La habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo" (p. 127).

Jones (2013) define al cambio organizacional como: "El proceso por el cual las organizaciones se mueven de su estado actual o presente, a un estado futuro deseado para aumentar la eficacia" (p. 273)

# C. Ética organizacional.

Hernández et al. (2011) mencionan que la ética organizacional consiste en: "Actuar en un ambiente que no sólo procura otorgar el más alto respeto y dignidad a sus empleados, sino que los trata como personas y nunca como un recurso adicional" (p. 164)

Martínez (2010) define a la ética organizacional como: "Un puente hacia el futuro de la empresa vivida como una cultura donde todos los miembros de esta encuentran un sentido a su vida" (p. 18).

#### 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

#### Administración

Es el acto de organizar, planificar, dirigir y controlar, los procesos, recursos y personas en una institución con el propósito de llegar a los objetivos trazados de manera eficaz o a su vez eficiente. Asimismo, es un generador de oportunidades y estrategias a implementar en diferentes áreas.

#### Cambio organizacional

Es la habilidad que tiene una organización para adaptarse al cambio por factores externos que influirán en la transformación de los factores internos de la empresa.

#### Cultura organizacional

Conjunto de sistema de creencias, comportamientos y valores que crean los trabajadores para la interacción y uso de actividades cotidianos que ocurren dentro de la organización.

#### Desarrollo organizacional

Herramienta por excelencia en la gestión del cambio ya que con esta se busca una mayor eficiencia organizacional, requisito indispensable. Aquellas acciones dentro de la organización destinadas a aumentar la eficiencia y eficacia.

# Ética organizacional

Es prevalecer la integridad de los trabajadores acorde a los principios de la organización, reconociendo que el trabajador es la esencia de la empresa y no un recurso indispensable.

#### Habilidades conceptuales

Es la habilidad de inspeccionar a la organización en su totalidad, conteniendo conceptos, prácticas e interpretación de las ideas de manera globalizada siendo de manera obligatoria que los directivos conozcan elementos como la planeación estratégica, aspectos culturales, entre otros.

#### Habilidades gerenciales

Estas habilidades son competencias que permiten gestionar la propia vida y relacionarse efectivamente con otros individuos, siendo una herramienta valiosa para lograr objetivos. También implican un esfuerzo comprometido a nivel profesional.

#### Habilidades interpersonales

Es la habilidad de relacionarse e influir a las personas a través del carisma y utilizando el espíritu de cooperación con los colaboradores para así poder solucionar problemas y objetivos comunes.

#### Habilidades técnicas

Conjunto de procedimientos o protocolos que la organización plantea para el control del funcionamiento de una organización, basándose en normas especificadas por la empresa.

# CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

# 3.1. Tipo y diseño de investigación

# Tipo de investigación

Este estudio es básico por lo que busca ofrecer soluciones realistas a la problemática que nos ocupa, centrándose en la búsqueda y fortalecimiento de conocimientos ya definidos para su aplicación. Ñaupas et al. (2018) explican: "Es fundamental porque sirve de base para la investigación aplicada, y básica porque es esencial para el avance de la ciencia" (p. 134).

El nivel de la investigación es correlacional ya que en lugar de buscar comprobar cómo una variable afecta a otra, esta investigación se centra en analizar el nivel de vinculación que existe entre las variables. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) define a la investigación correlacional como: "Investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos" (p. 109).

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo por lo que se realizan mediciones y análisis estadísticos para la prueba de las hipótesis. Al respecto, Hernández et al. (2014) explican: "El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p. 4).

#### Diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que investigación se lleva a cabo sin intervenir intencionalmente en las variables, sino que tiene como objetivo observar y medir las variables tal y como ocurren en el entorno. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: "Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 175).

Asimismo, esta investigación es de corte transversal o transeccional porque se va a desarrollar la recolección de la información en un momento dado. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) define al diseño transversal o transeccional como: "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 177).

# 3.2. Población y muestra

#### Población

Hernández y Mendoza (2018) definen a la población como: "Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones que se desean estudiar" (p. 199).

En la presente investigación, la población está formada por los 30 empleados del organismo de servicio de Administración Tributaria en su sede de San Juan de Miraflores.

**Tabla 1**Población de estudio

Sexo	Cantidad	%
Hombres	12	40%
Mujeres	18	60%
Total	30	100%

#### Muestra

Ñaupas et al. (2018) indica que: "La muestra es el subconjunto escogido utilizando una variedad de métodos, teniendo siempre en cuenta la representatividad del universo. En otras palabras, una muestra es si reúne las características de individuos de diferentes universos" (p. 125).

En el caso del estudio, la investigación no implica la selección de una muestra equilibrada de la población de interés, sino que busca analizar todos los casos o eventos disponibles que sean relevantes para la investigación.

# 3.3. Hipótesis

# Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

# Hipótesis específicas

Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Existe relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Existe relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

#### 3.4. Variables - Operacionalización

#### Definición conceptual de las habilidades gerenciales

Cardona y Chinchilla (1998) respecto a las habilidades directivas mencionan: "Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva" (p. 3).

# Definición operacional de las habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales es una variable que es medido en base a cuatro dimensiones que indican los autores consultados como las habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales y habilidades sociales, así

como 13 indicadores que posibilitaron la creación de un listado de preguntas de 30 ítems valorados según la escala de Likert.

**Tabla 2**Operacionalización de la variable habilidades directivas

-			Escala de	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	medición y	Niveles y rangos
			valores	
Habilidades	- Responsabilidad			Alto: [26 - 30)
conceptuales	- Competitividad	1 al 6		Medio: [19 - 26)
conceptuales	- Conocimientos aplicados			Bajo: [6 - 19)
Habilidades	- Comunicación	7 al		Alto: [38 - 43)
técnicas	- Trabajo en equipo		1 Nunco	Medio: [28 - 38)
tecinicas	- Toma de decisiones	15 1. Nunca	Bajo. {9 - 28}	
	- Motivación	10 al	2. Casi nunca	Alto: [31 - 35)
Habilidades	- Liderazgo	16 al 22	3. A veces	Medio: [23 - 31)
interpersonales	- Negociación	22	4. Casi	Bajo: [7 -23)
	- Habilidades avanzadas		siempre	
	- Habilidades alternadas a		5. Siempre	
Habilidades	la agresión	22 al	J. Glerripie	Alto: [35 - 40)
Sociales	- Habilidades frente al	23 al		Medio: [26 - 35)
Sociales	estrés	30		Bajo: [8 - 26)
	- Habilidades de			
	planificación			

# Definición conceptual del desarrollo organizacional

Segredo (2017) define al desarrollo organizacional como: "Aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia" (p. 86)

# Definición operacional del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es la variable que se mide considerando las dimensiones cultura organizacional, cambio y ética organizacional, así como 9 indicadores que posibilitaron la creación de un cuestionario de 30 preguntas, medidos con una escala Likert.

 Tabla 3

 Operacionalización de la variable desarrollo organizacional

			Escala de	Niveles y
Dimensiones	Indicadores	Ítems	medición y	rangos
			valores	
	- Valores			Alto: [54 - 60)
Cultura	- Estrategias	4 -140		- ,
organizacional	- Políticas	1 al 12		Medio: [39 - 54)
·	- Identidad		1. Nunca	Bajo: [23 - 39)
Combin	- Tendencias sociales		2. Casi nunca	Alto: [43 - 48)
Cambio	- Tecnología	13 al 23	3. A veces	Medio: [32 - 43)
organizacional	- Competencia		4. Casi siempre	Bajo: [11 - 32)
Ética organizacional	<ul><li>Responsabilidad social</li><li>Transparencia y honestidad</li></ul>	24 al 30	5. Siempre	Alto: [27 - 32) Medio: [19 - 27) Bajo: [7 - 19)

# 3.5. Métodos y técnicas de investigación

# Métodos de investigación

En la investigación se aplicó el método hipotético deductivo ya que comprende el descubrimiento de un problema para luego formular una hipótesis y culminar con su comprobación. De acuerdo con Ñaupas et al. (2018) explican: "Este método está fundado en pasar de la hipótesis planteada a la construcción de una respuesta el cual determinara si la hipótesis es cierta o es falsa" (p. 49).

#### Técnica

La técnica de investigación aplicada en la investigación fue el cuestionario de preguntas que permitió la recolección de datos y la comprobación de las hipótesis. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) explican: "Las encuestas buscan conocer y evaluar la percepción de las personas que pertenecen al grupo de estudio ante ciertos acontecimientos de interés las cuales pueden estar compuestas por preguntas cerradas o preguntas abiertas" (p. 91).

# 3.6. Descripción de instrumentos utilizados

La herramienta empleada para llevar adelante el objetivo de la investigación es un cuestionario de 30 ítems para cada variable: habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Se utilizará una escala de Likert con opciones politómicas y se tomarán en cuenta las diferentes dimensiones especificadas en el cuadro de operacionalización de variables. El cuestionario para la variable de habilidades gerenciales consta de 30 preguntas, mientras que el de desarrollo organizacional también tiene 30 preguntas y ambas están diseñadas en base a la escala de Likert.

#### Instrumento I. Cuestionario habilidades gerenciales

El cuestionario de habilidades gerenciales tiene como objetivo medir esta variable con la finalidad de valorar como se vienen desarrollando la ejecución de las habilidades gerenciales dentro del sistema de administración tributaria de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la Institución.

 Tabla 4

 Ficha técnica del instrumento de habilidades gerenciales

Aspectos	Características		
Nombre	Cuestionario de habilidades gerenciales.		
Autor	Marcio Edu Oviedo Alvarado.		
Objetivo	Evaluación objetiva de las habilidades gerenciales de los		
	colaboradores del sistema de administración tributaria.		
Ámbito de aplicación	Organismo de administración tributaria San Juan de Miraflores.		
Significación	Evaluación de las habilidades gerenciales mediane las		
	habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades		
	interpersonales, habilidades sociales.		
Finalidad	Identificar el perfil de habilidades gerenciales para la realización		
	de planes individualizados de apoyo y garantizar una valoración		
	confiable para la supervisión de los progresos y los resultados de		
	los planes.		
Baremación	Puntuaciones estándar medidas en alto, medio y bajo de cada		
	dimensión de las habilidades gerenciales.		

# Instrumento II. Cuestionario del desarrollo organizacional

El cuestionario de desarrollo organizacional tiene como objetivo medir esta variable con el propósito de valorar el desarrollo organizacional del sistema de la administración tributaria de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la Institución.

 Tabla 5

 Ficha técnica del instrumento de desarrollo organizacional

Aspectos	Características		
Nombre	Cuestionario de desarrollo organizacional		
Autor	Marcio Edu Oviedo Alvarado		
Objetivo	Evaluación objetiva del desarrollo organizacional de los		
	colaboradores del sistema de administración tributaria		
Ámbito de aplicación	Organismo de administración tributaria San Juan de Miraflores		
Significación	Evaluación objetiva del desarrollo organizacional en función		
	de las dimensiones cultura organizacional, cambio y ética		
	organizacional.		
Finalidad	Identificar el perfil del desarrollo organizacional de una		
	persona para la realización de planes individualizados de		
	apoyo y garantizar una valoración confiable para la		
	supervisión de los progresos y los resultados de los planes		
Baremación	Puntuaciones estándar medidas en alto, medio y bajo de cada		
	dimensión del desarrollo organizacional		

# 3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

La revisión y desarrollo del análisis de datos encontrados, se consideraron las siguientes etapas:

 Exploración de data. Cada uno de los ítems de los instrumentos fueron analizados de manera crítica y minuciosa para verificar la probidad de los resultados.

- Procesamientos de los datos. Para lo cual se utilizó el software SPSS versión
   25, y se ingresaron los datos recopilados por los instrumentos en una base de datos.
- Organización y presentación de los datos. Se realizó mediante la creación de cuadros bidimensionales aplicando el software estadístico SPSS. Además, se elaboraron cuadros de frecuencia y, en caso necesario, gráficos correspondientes utilizando el programa Microsoft Excel, todo esto de acuerdo con los objetivos de la investigación.
- Análisis descriptivo. Los gráficos y cuadros se generaron después de realizar los análisis necesarios de porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión y frecuencias requeridas para la investigación.
- Prueba de correlación. La prueba de correlación utilizada para la relación entre dos variables se basó en el coeficiente de Rho de Spearman, de acuerdo con el objetivo e hipótesis de investigación. Para los cálculos estadísticos, se estableció un nivel de significación de 0,05 a partir de los datos de las muestras.

# CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Validación del instrumento

# Validez del instrumento de las habilidades gerenciales

La validez de contenido del instrumento de habilidades gerenciales se evaluó utilizando el criterio de jueces expertos. Estos jueces revisaron los ítems del cuestionario y proporcionaron sugerencias para mejorarlos, después de las mejoras indicaron que el cuestionario de aplicable para la recolección de información.

**Tabla 6**Resultados de validación del cuestionario de habilidades gerenciales

Validador(a)	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

# Validez del instrumento desarrollo organizacional

La validez de contenido del instrumento de desarrollo organizacional se utilizó el criterio de jueces expertos designados por la universidad. Estos jueces revisaron los ítems del instrumento y proporcionaron sugerencias para mejorarlos después de la corrección de los ítems determinaron que es aplicable lo que permitió la utilización del instrumento para la recolección de datos.

 Tabla 7

 Resultados de validación del cuestionario de desarrollo organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Según la conclusión de la validación del cuestionario se puede decir que las pruebas de hecho posibilitan la medición de las variables que se supone deben ser medidas, es decir, son pertinentes para valorar las variables desde la perspectiva de los colaboradores.

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

# Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades gerenciales.

La prueba de consistencia interna del cuestionario de habilidades gerenciales se desarrolló mediante el coeficiente alfa de Cronbach, considerando que es el estadístico adecuado para medir la confiabilidad de pruebas con escala de valoración Likert o de diferentes alternativas.

 Tabla 8

 Fiabilidad del instrumento de habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	30

En la tabla 8 muestra los efectos del análisis de confiabilidad del listado de preguntas de las habilidades gerenciales. Estos efectos indican que la prueba tiene un nivel de confiabilidad muy alto (0.978), lo que demuestra que el cuestionario es el indicado para la recolección de datos.

# Fiabilidad del instrumento de la variable desarrollo organizacional.

El análisis del cuestionario de desarrollo organizacional fue sometido a la prueba de confiablidad utilizando el alfa de Cronbach. Este coeficiente se empleó debido a que los reactivos del cuestionario utilizan una categoría de valoración Likert.

Fiabilidad del instrumento del desarrollo organizacional

Tabla 9

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	30

Los resultados del análisis de confiabilidad del cuestionario de desarrollo organizacional se presentan en la tabla 9. Los efectos revelan que la prueba es altamente confiable, con un coeficiente de confiabilidad de 0.953, lo que demuestra que el cuestionario es una herramienta apropiada para la recopilación de datos.

# 4.2. Resultados descriptivos de las variables

# Resultados descriptivos de la variable habilidades gerenciales

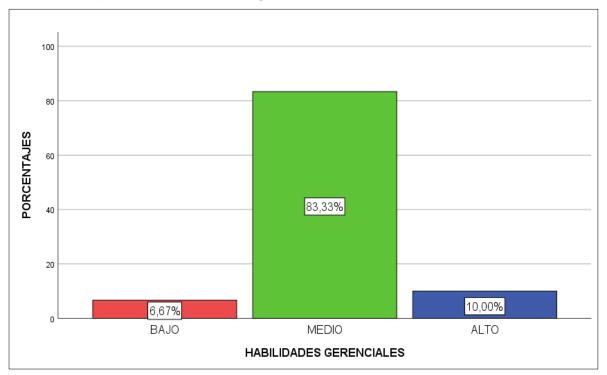
Tabla 10

Análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales

·	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	2	6,7
Medio	25	83,3
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de las habilidades gerenciales



La figura 1 muestra que el 83,33% (25 colaboradores) consideran que se encuentran en un grado medio con respecto a las habilidades gerenciales, mientras que el 10% (3 colaboradores) lo consideran en un grado alto, y el 6,67% (2 colaboradores) lo consideran en un grado bajo. Estas respuestas mencionan que el 90% de los empleados del organismo de servicio de administración tributaria no han

desarrollado completamente sus habilidades gerenciales, lo que puede llevar a ineficiencias en su trabajo.

# Resultados descriptivos de la variable desarrollo organizacional

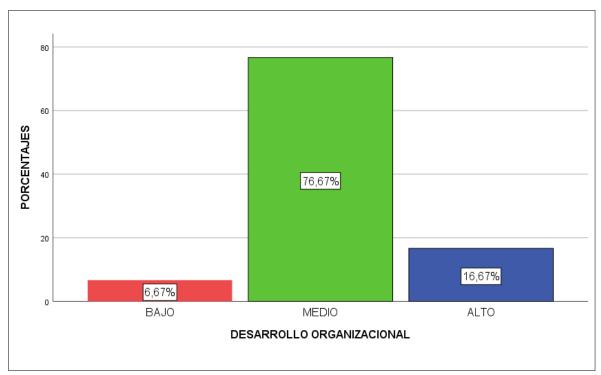
Tabla 11

Análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	2	6,67
Medio	23	76,67
Alto	5	16,67
Total	30	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo del desarrollo organizacional



La figura 2 muestra que el 76,67% de los colaboradores, es decir 23 en total, consideran el nivel de desarrollo organizacional como medio, mientras que el 16,67% (5 colaboradores) lo consideran alto y el 6,67% (2 colaboradores) lo consideran bajo. Estos resultados indican que el 83% de los colaboradores de la entidad de

administración tributaria no muestran un alto grado de compromiso con la cultura, la ética y los cambios dentro de la organización.

# 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

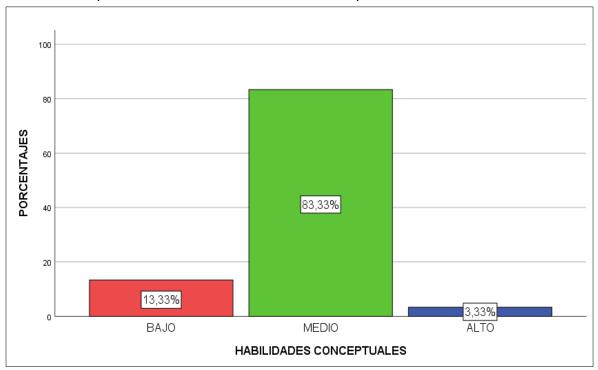
# Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades gerenciales

**Tabla 12**Análisis descriptivo de la dimensión habilidades conceptuales

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	4	13,3
Medio	25	83,3
Alto	1	3,3
Total	30	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades conceptuales



La figura 3 muestra que el 83,33% de los empleados consideran que las habilidades gerenciales están en un nivel medio, mientras que solo el 3,33% consideran que tienen un nivel alto y el 13,33% lo consideran en un nivel bajo. Estas respuestas sugieren que la mayoría de los empleados (más del 96%) no tienen un

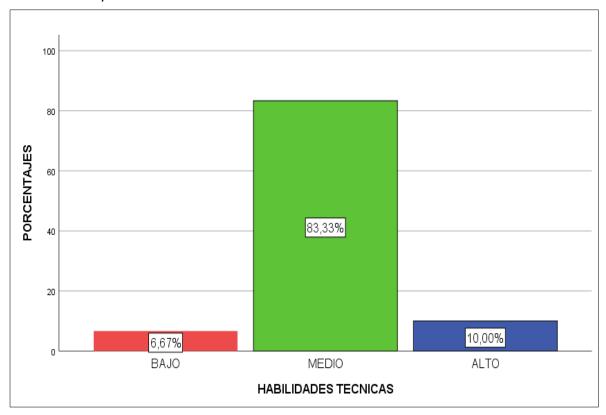
conocimiento profundo de sus responsabilidades y, por lo tanto, no están recibiendo una capacitación adecuada y constante.

**Tabla 13**Análisis descriptivo de la dimensión habilidades técnicas

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	2	6,7
Medio	25	83,3
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

Figura 4

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades técnicas



La figura 4 muestra que el 83,33% de los colaboradores encuestados considera las habilidades técnicas en un nivel medio, mientras que el 10,00% las considera en un grado alto y el 6,67% en un grado bajo. Estos resultados indican que el 90% de los colaboradores del organismo de administración tributaria tienen carencias en cuanto a la comunicación con sus colegas, la toma de decisiones, etc.

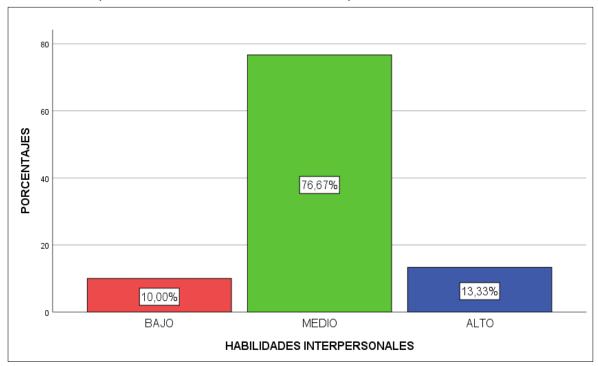
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	3	10,0
Medio	23	76,7
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales



La figura 5 muestra que el 83,33% de los operarios (25 en total) consideran que tienen habilidades interpersonales a un nivel medio, mientras que el 10% (3 colaboradores) las consideran a un nivel alto y el 6,67% (2 colaboradores) las consideran a un grado bajo. Esto sugiere que una gran cantidad de empleados (más del 83%) del organismo de servicio de administración tributaria tienen un nivel de habilidades interpersonales promedio, y que hay un porcentaje menor de colaboradores que tienen habilidades interpersonales muy desarrolladas o poco desarrolladas. Además, se sugiere que la mayoría de los colaboradores (alrededor

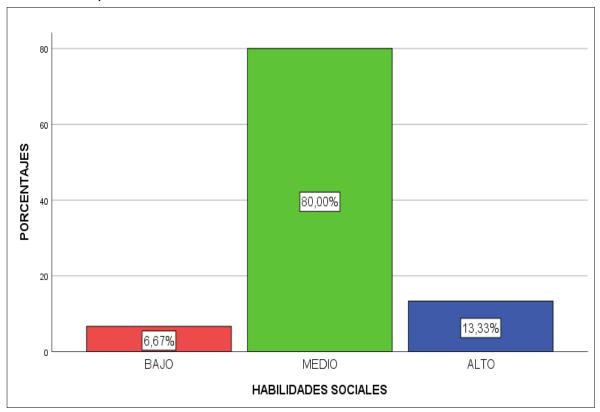
del 86,67%) no se sienten muy motivados en su trabajo y perciben una falta de liderazgo en la organización.

**Tabla 15**Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales

2 6,7	
24 80,0	
4 13,3	
30 100,0	
	4 13,3

Figura 6

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales



La figura 6 muestra que el 80% de los colaboradores entrevistados consideran que sus habilidades interpersonales se encuentran en un grado medio, en tanto el 13,33% lo consideran en un grado alto y el 6,67% en un grado bajo. Estas respuestas indican que la mayoría de los empleados del organismo de servicio de administración

tributaria tienen un nivel aceptable en cuanto a la resolución de conflictos, gestión del estrés y la planificación de objetivos, abarcando un 93,33% de los encuestados.

### Resultados descriptivos de las dimensiones del desarrollo organizacional

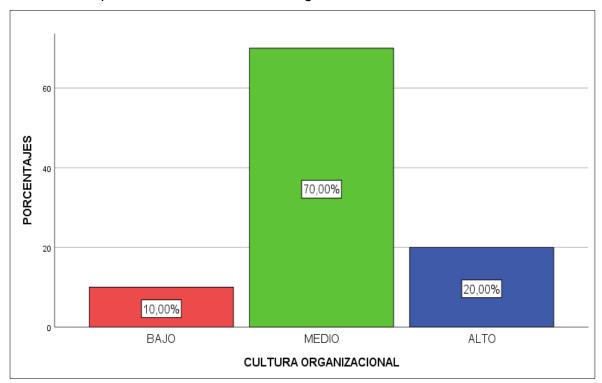
 Tabla 16

 Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	3	10,0
Medio	21	70,0
Alto	6	20,0
Total	30	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional



Según la figura 7, el 80% de los colaboradores del organismo de servicio de administración tributaria no aplican de manera efectiva las políticas, valores y estrategias de la organización, y existe una falta de identificación con su empresa. Esto se desprende del hecho de que 21 colaboradores, que son el 70%, consideran las habilidades interpersonales en un grado medio, 6 colaboradores (20%) lo

consideran en un grado alto, y 3 colaboradores (el 10%) lo consideran en un grado bajo.

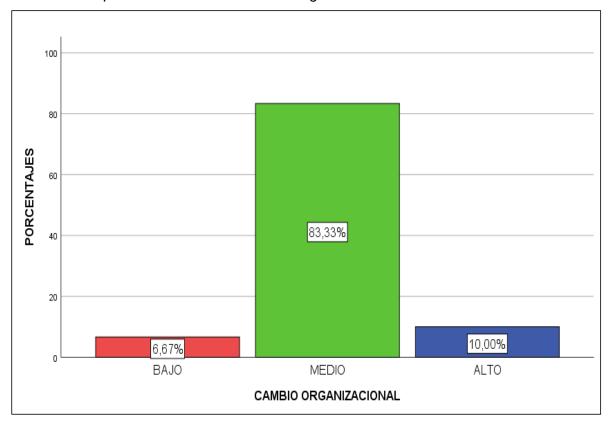
 Tabla 17

 Análisis descriptivo de la dimensión cambio organizacional

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	2	6,7
Medio	25	83,3
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión cambio organizacional



La figura 8 muestra que el 83,33% de los colaboradores encuestados califican sus habilidades técnicas en un grado medio, mientras que el 10% lo consideran en un grado alto y el 6,67% lo califican en un grado bajo. Esto sugiere que el 90% de los colaboradores del organismo de administración tributaria no están utilizando

eficazmente las tecnologías disponibles y no están generando ideas innovadoras de manera regular.

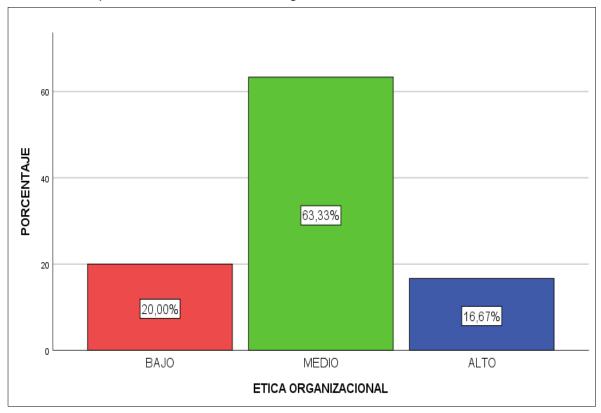
 Tabla 18

 Análisis descriptivo de la dimensión ética organizacional

	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	6	20,0
Medio	19	63,3
Alto	5	16,7
Total	30	100,0

Figura 9

Análisis descriptivo de la dimensión ética organizacional



La figura 9 muestra que el 63,33% de los colaboradores (19 personas) consideran sus habilidades técnicas en un nivel medio, mientras que el 20% (6 personas) las consideran en un nivel alto y el 16,67% (5 personas) las consideran en un nivel bajo. En consecuencia, se puede concluir que el 83,33% de los colaboradores tienen una gestión aceptable de la transparencia dentro de la organización, siendo

honestos en la entrega de información y actuando de manera socialmente responsable.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

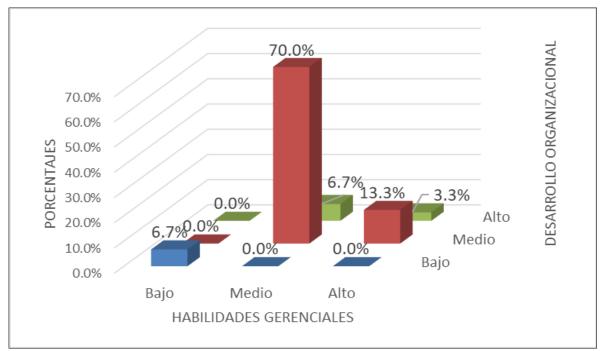
Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional

Habilidades	Desarrollo organizacional Malo Regular Bueno					Т	otal	
gerenciales	fi	Bajo	fi	Medio	fi	Alto	fi	%
Bajo	2	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%
Medio	0	0.0%	21	70.0%	4	13.3%	23	76.7%
Alto	0	0.0%	2	6.7%	1	3.3%	5	16.7%
Total	2	6.7%	23	76.7%	5	16.7%	30	100.0%

Figura 10

Análisis descriptivo de los resultados de la relación las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional



La representación gráfica de la figura 10 se presentan las descripciones acerca de la conexión entre los puntajes de las habilidades gerenciales y el desarrollo

organizacional. Se aprecia que el 6,7% de los colaboradores entrevistados califican como bajo, mientras que el 70% la considera como media y el 3,3% la califica como alta. Esto señala que hay una relación directa y positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, por lo que se confirma mediante la correspondiente prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>o</sub>. La variable desarrollo organizacional presenta una distribución normal.

Ha. La variable desarrollo organizacional difiere de una distribución normal.

 Tabla 20

 Resultados de la prueba de normalidad de la variable desarrollo organizacional

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo organizacional	,773	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk se muestran en la tabla 20, y revelan que la distribución de los puntajes de la variable de desarrollo organizacional no sigue una distribución normal. El valor de significancia obtenido fue de 0,000, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, sugiriendo que los resultados del desarrollo organizacional no se distribuyen normalmente. Este resultado permite determinar que la prueba de hipótesis debe realizarse con el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

#### 4.6. Procedimientos correlacionales

#### Contraste de la hipótesis general

H<sub>o</sub>. No existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Ha. Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Tabla 21

Resultados de correlación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

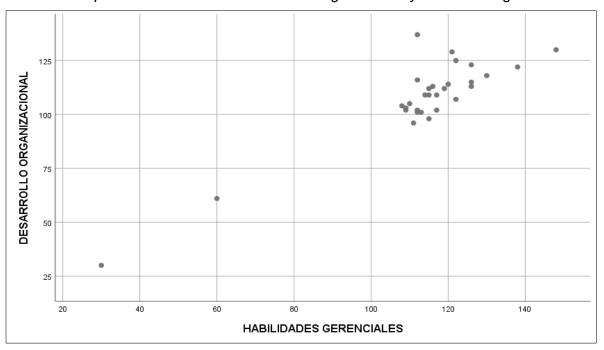
			Desarrollo organizacional
Dha da		Coeficiente de correlación	,701 <sup>**</sup>
	Rho de Habilidades Spearman gerenciales	Sig. (bilateral)	,000
Spearman		N	30

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

La información presentada en la tabla 21 muestra los rendimientos de la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Se evidencia que el valor de significancia es muy bajo 0,000, lo que conduce a la aceptación de la hipótesis alterna y al rechazo de la hipótesis nula, lo que indica que hay una relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, la relación entre estas variables es alta, con un coeficiente de correlación Rho de 0,701.

Figura 11

Gráfico de dispersión de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional



La representación gráfica de la figura 11 describe la interdependencia entre las habilidades gerenciales y el desarrollo de la organización. El diagrama de dispersión indica una correlación positiva y directa entre ambas variables, lo que sugiere que a medida que aumentan los puntajes de habilidades gerenciales, también aumentan los puntajes de desarrollo organizacional. En resumen, en la figura se demuestra que existe una relación significativa y favorable entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

#### Contrastación de hipótesis especifica 1

Ho. No existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

H<sub>1</sub>. Existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores
 – 2020.

Tabla 22

Resultados de correlación entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Dho do	Labilidadaa	Coeficiente de correlación	,434*
Rho de Habilidades	Sig. (bilateral)	,017	
Spearman	conceptuales	N	30

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

Los resultados presentados en la tabla 22 indican la conexión entre la dimensión de habilidades conceptuales de las habilidades gerenciales y el progreso de la organización. Los datos demuestran que el valor de significancia es de 0,017, lo que es menor que el nivel de significancia de 0,05, lo que sugiere que se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto significa que las habilidades conceptuales están relacionadas con el desarrollo organizacional, según

la percepción de los colaboradores del organismo de servicio de administración tributaria. La relación entre estas variables se considera moderada, ya que el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman es de 0,434. En general, esto implica que, al aplicar habilidades conceptuales, se puede lograr una mejora moderada en el desarrollo organizacional.

#### Contrastación de hipótesis especifica 2

H<sub>o</sub>. No existe relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

H<sub>2</sub>. Existe relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Tabla 23

Resultados de correlación entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Dho do	Habilidadaa	Coeficiente de correlación	,458*
Rho de Habilidades Spearman técnicas	Sig. (bilateral)	,011	
	N	30	

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

La tabla 23 presenta los resultados de la conexión entre la dimensión de habilidades técnicas de las habilidades gerenciales y el desarrollo de la organización. Los datos muestran que el valor de significancia es de 0.011, lo que es menor que el nivel de significancia de 0.05. Esto permite desechar la hipótesis nula en favor de la hipótesis alternativa, lo que sugiere que las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional, según lo perciben los colaboradores del organismo de servicio de administración tributaria. La relación entre estas variables es moderada, con un coeficiente de correlación rho de 0.458, lo que implica que la aplicación de

habilidades técnicas mejora el desarrollo organizacional de manera moderada. En resumen, el uso de habilidades técnicas puede tener un impacto positivo y moderado en el progreso de la organización.

#### Contrastación de hipótesis especifica 3

Ho. No existe relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

H<sub>3</sub>. Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional
en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores
– 2020.

 Tabla 24

 Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Pho do	Habilidades	Coeficiente de correlación	,598*
		Sig. (bilateral)	,000,
Spearman	arman interpersonales	N	30

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

En la tabla 24 se exponen los resultados de la conexión entre la dimensión de habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Los datos señalan que el valor de significancia es menor a 0,05, concretamente 0,000, lo que conlleva a descartar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto sugiere que las habilidades interpersonales tienen una relación significativa con el desarrollo organizacional, tal como lo perciben los colaboradores del organismo de servicio de administración tributaria. El coeficiente de correlación Rho indica una relación moderada de 0,598, lo que implica que el empleo de habilidades interpersonales mejora el desarrollo organizacional de manera

moderada. En conclusión, el uso de habilidades interpersonales puede tener un impacto positivo y moderado en el progreso de la organización.

#### Contrastación de hipótesis especifica 4

- H<sub>o</sub>. No existe relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores 2020.
- H<sub>4</sub>. Existe relación entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores 2020.

Tabla 25

Resultados de correlación entre las habilidades sociales y desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional
Dho do	l lobilido do o	Coeficiente de correlación	,710 <sup>*</sup>
Rho de Habilidades Spearman sociales		Sig. (bilateral)	,000
	N	30	

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

En la tabla 25 se presentan los resultados de la conexión entre la dimensión de habilidades sociales de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Los datos revelan que el valor de significancia es menor a 0,05, lo que indica que la hipótesis nula se rechaza en favor de la hipótesis alternativa. Este resultado sugiere que las habilidades sociales tienen una relación significativa con el desarrollo organizacional, según la percepción de los colaboradores del organismo de servicio de administración tributaria. Además, el coeficiente de correlación Rho muestra una relación alta de 0,710, lo que significa que la aplicación de habilidades sociales mejora el desarrollo organizacional. En resumen, el uso de habilidades sociales puede tener un impacto positivo en el progreso de la organización.

# CAPÍTULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusiones

La evaluación de confiabilidad de la prueba de la variable habilidades gerenciales reveló que el instrumento se considera fiable debido a que sus escalas alcanzaron coeficientes de 0,978. En cuanto a la prueba de desarrollo organizacional, también se demostró una confiabilidad muy alta, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,953. En consecuencia, se puede afirmar que ambos instrumentos son altamente confiables para recopilar datos de la muestra.

Respecto a la hipótesis general de la presente investigación se corrobora que las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria presenta un nivel de correlación alto (rho=0,701; Sig.=0.000). Estos hallazgos se comparan con los obtenidos por Rodríguez (2018) en su tesis Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martin de Porres, Los Olivos año 2017, en la cual las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional presentan una correlación positiva alta con coeficiente (rho=0,810). Por la cual podemos determinar que independientemente del sector al cual está dirigido el gobierno estas guardan una relación. En este sentido, las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional.

Respecto a la hipótesis especifica 1 de la presente investigación se demuestra que las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria presenta un nivel de correlación moderado (rho=0,434; Sig.=0.017). Estos hallazgos se comparan con los obtenidos por Quispe y Aguilar (2018) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la micro red margen Izquierda, Jauja - 2018*, en la cual las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional presentan una conexión muy baja con coeficiente Rho de

Spearman de 0,165 porque los colaboradores de esta entidad carecen de un líder ya que no es competitivo además se puede apreciar según los resultados que no tiene un gran conocimiento sobre el puesto que maneja por otro lado en el organismo de servicio de administración tributaria existe las mismas falencias pero de forma moderada en la cual mientras más se aplique las habilidades conceptuales progresivamente va ir mejorando el desarrollo organizacional.

Respecto a la hipótesis especifica 2 de la presente investigación se demuestra que las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria presenta un nivel de correlación moderado (rho=0,458; Sig.=0.011). Estos hallazgos se comparan con los obtenidos por Quispe y Aguilar (2018) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la micro red margen Izquierda, Jauja - 2018* en la cual las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional presentan una conexión muy baja con coeficiente Rho de Spearman de 0,177, porque se aprecia la inexistencia del trabajo en conjunto, la falta de comunicación con el personal y toma de decisiones ineficientes, por otro lado en el caso de esta investigación presenta una correlación moderada ya que las habilidades técnicas se aplican de mejor forma aunque existan las mismas falencias.

Respecto a la hipótesis especifica 3 de la presente investigación se demuestra que las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria presenta un nivel de correlación moderado (rho=0,598; Sig.=0.000). Estos hallazgos se comparan con los obtenidos por Huatuco (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate* – 2016, en la cual las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional presentan una correlación moderada con coeficiente Rho de Spearman de 0,565, por lo que podemos determinar que las habilidades

interpersonales en ambas entidades son de forma moderada por lo cual falta mejorar en la motivación al personal como también el liderazgo debe ser más notorio en estas organizaciones.

Respecto a la hipótesis específica 4 de la presente investigación se demuestra que las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria presenta un nivel de correlación moderado (rho=0,710; Sig.=0.000). Estos hallazgos se comparan con los obtenidos Huatuco (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016*, en la cual las habilidades grupales y el desarrollo organizacional presentan una correlación moderada con coeficiente Rho de Spearman de 0,576, porque en esta organización falta desarrollar aún más estas habilidades ya que tenemos situaciones como el estrés en los trabajadores donde se deben ver maneras de cómo mejorarlas para que no haya improductividad en los colaboradores como también haya más contacto entre las personas cuando se comentan errores o surja algún inconveniente por otro lado en el servicio de administración tributaria la correlación es alta por lo que si se aplican bien estas habilidades ya que esta dimensión influye de manera positiva en el desarrollo organizacional.

Los resultados obtenidos por la hipótesis general fueron satisfactorios comprobándose la relación que existen entre las variables de estudio, por otro las hipótesis especificas existen distintos resultados ya que correlaciones moderadas en lo que son las habilidades conceptuales, técnicas e interpersonales difieren de la habilidad social ya que esta presenta una correlación alta. En ese sentido, para que exista una continuidad en el trabajo de investigación se prefiere que se realicen investigaciones causales – explicativas para que se pueda investigar detalladamente

los efectos de tienen las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los distintos organismos que existen en el estado.

#### 5.2. Conclusiones

Primero. Se evidencia que existe correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria mediante un resultado Rho de Spearman de 0.701 y con un nivel de significancia de 0,000. En ese sentido, se concluye que mientras mejor sean las habilidades gerenciales en la gestión de la organización genera un impacto positivo en el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Segundo. Se observa que existe correlación positiva moderada entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria mediante un resultado Rho de Spearman de 0.434 y con un nivel de significancia de 0,017. En ese sentido, se concluye que la falta de capacitación por parte de los jefes de áreas no se está cumpliendo de forma oportuna las funciones de los colaboradores afectando el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Tercero. Se evidencia que existe correlación positiva moderada entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020 mediante un resultado Rho de Spearman de 0.458 y con un nivel de significancia de 0,011. En ese sentido, se concluye que falta comunicación entre colaboradores además no hay un fortalecimiento en el trabajo en equipo y no se están tomando decisiones correctamente esto afecta moderadamente al desarrollo organizacional.

Cuarto. Se observa que existe correlación positiva moderada entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020 mediante un resultado Rho de Spearman de 0.598 y con un nivel de significancia de 0,000. En ese sentido, se concluye que existe motivación y valoración a los trabajadores de forma parcial afectando el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020.

Quinto. Existe correlación alta entre las habilidades sociales y el desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020 mediante un resultado Rho de Spearman de 0.710 y con un nivel de significancia de 0,000. En ese sentido, se concluye que las habilidades sociales como el control del estrés, las actividades recreativas, las iniciativas para lograr los objetivos genera un impacto positivo para el desarrollo organizacional.

#### 5.3. Recomendaciones

En cuanto al objetivo general, se recomienda implementar un plan de capacitación, un plan estratégico y de procedimientos para desarrollar las habilidades gerenciales en los colaboradores del servicio de administración tributaria y por ende fortalecer el desarrollo de la organización a través de su cultura, ética, etc. Las actividades consideradas para la ejecución de la recomendación son:

- Realizar talleres que busquen implementar un plan de capacitación para reforzar las habilidades gerenciales a todo el personal
- Organizar reuniones constantes donde se informe los progresos alcanzados y
   la situación de la organización
- Participación de todos los empleados de la organización

En cuanto al objetivo específico 1, se recomienda evaluar los conocimientos del personal y jefes de cada área, para que se permita tener un buen manejo en el puesto donde se ubique. Las actividades consideradas para la ejecución de la recomendación son:

- Facilitar a los trabajadores folletos de casos prácticos y reales que verifique el cumplimiento de las funciones.
- Elaborar exámenes de conocimientos donde se pueda observar si el colaborador cuenta con dominio en su puesto.
- Realizar reuniones dinámicas, es decir, participación de los colaboradores y jefes en preguntas, anécdotas con el fin de intercambiar conceptos

En cuanto al objetivo específico 2, se recomienda hacer actividades donde el personal se conozca donde se puedan comunicar, trabajar en equipo y por ende tomar decisiones. Las actividades consideradas para la ejecución de la recomendación son:

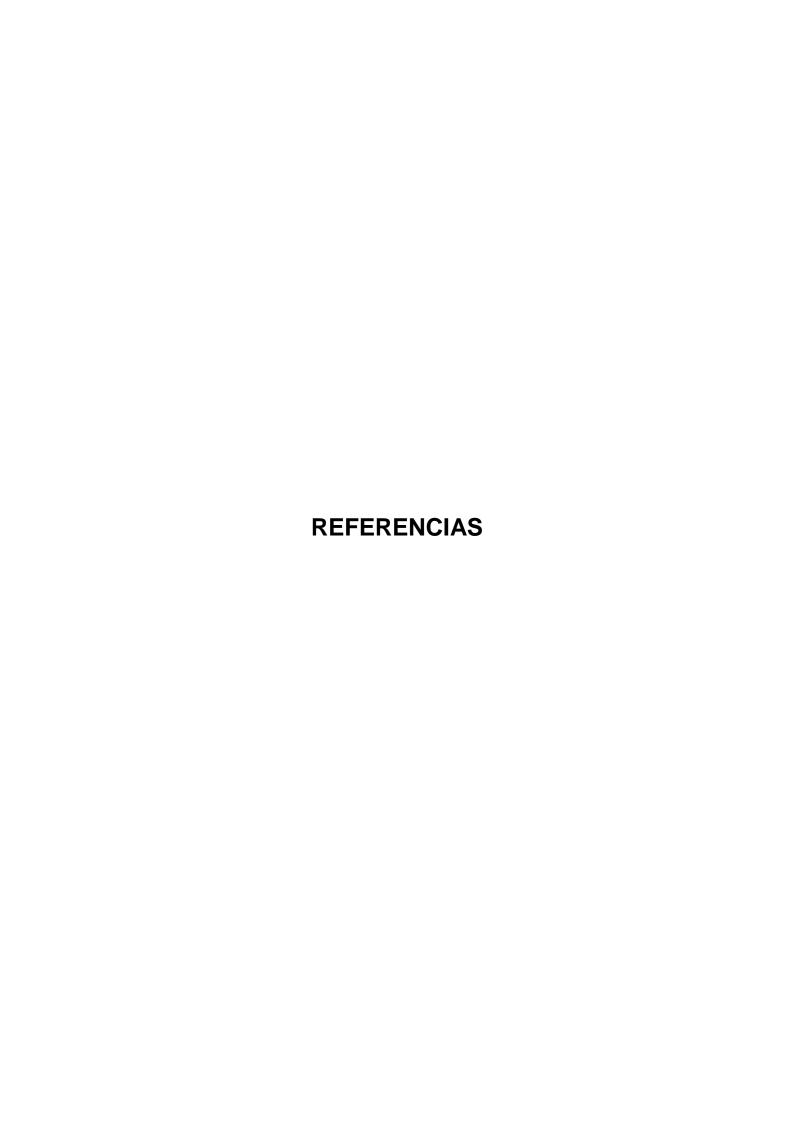
- Realizar talleres donde se fomente la comunicación entre los colaboradores y se sepa escuchar la opinión de los demás.
- Elaborar dinámicas donde se junten equipos con el propósito de llegar a un resultado en conjunto.
- Mostrar videos de situaciones donde exista un problema para que los colaboradores sepan como identificar el problema y posteriormente resolverlo.

En cuanto al objetivo específico 3, se recomienda hacer actividades donde el personal total de la organización sienta motivación por su trabajo que realiza como también saber los estilos de liderazgo. Las actividades consideradas para la ejecución de la recomendación son:

- Mostrar videos de liderazgo de David Fischman o de otros autores donde los colaboradores puedan aprender los estilos y observarse a sí mismo y si están actuando de la forma correcta, además de asumir nuevos retos.
- Talleres de motivación y valoración donde se realicen dinámicas creativas antes de comenzar la jornada laboral para que exista una mejor eficiencia dentro del trabajo.

En cuanto al objetivo específico 4, se recomienda elaborar un método adecuado para las distintas situaciones que se puedan presentar dentro del centro de trabajo, donde se permita que acciones tomar que objetivos establecer o cómo actuar ante una situación complicada. Las actividades consideradas para la ejecución de la recomendación son:

- Elaborar un caso de manera intencional donde se mida la actuación del personal ante una situación de conflicto con otro colaborador como también una situación de estrés.
- Elaborar un taller donde se vea formas de cómo actuar o que decisiones tomar ante una situación donde haya algún inconveniente con un cliente o con otro colaborador.



- Acevedo, G. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa pollería Ronald's SAC Lima 2018 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25682
- Anapan, L. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Tupac Amaru, Lima 2018 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30565
- Arias, R. (2001). Desarrollo organizacional. McGraw-Hill.
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Red del Tercer Milenio.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. IESE.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.)

  McGraw-Hill.
- Gallup. (2017, diciembre). *Gallup's Top World Findings for 2017*. Gallup Report. https://news.gallup.com/poll/224375/gallup-top-world-findings-2017.aspx
- Guarnizo, W. (2018). Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27075
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones (3ª ed.).

  McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2009). Fundamentación de administración. Interamericana.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Pearson.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa y mixta.* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Huatuco, V. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9014
- Huerta, J. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson.
- Jones, G. (2013). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones.

  Pearson.
- Madrigal, B. (2009) Habilidades directivas (2ª ed.) McGraw-Hill.
- Manjarrez, R. (2017). Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender Sena Regional Sucre [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Bolívar]. Repositorio Institucional UTB. https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3359#page=1
- Martínez, H. (2010). Responsabilidad social y ética empresarial. ECOE.
- Naranjo, M. (2016). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa Cualitativa y Redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Pérez, L. (2018). Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta

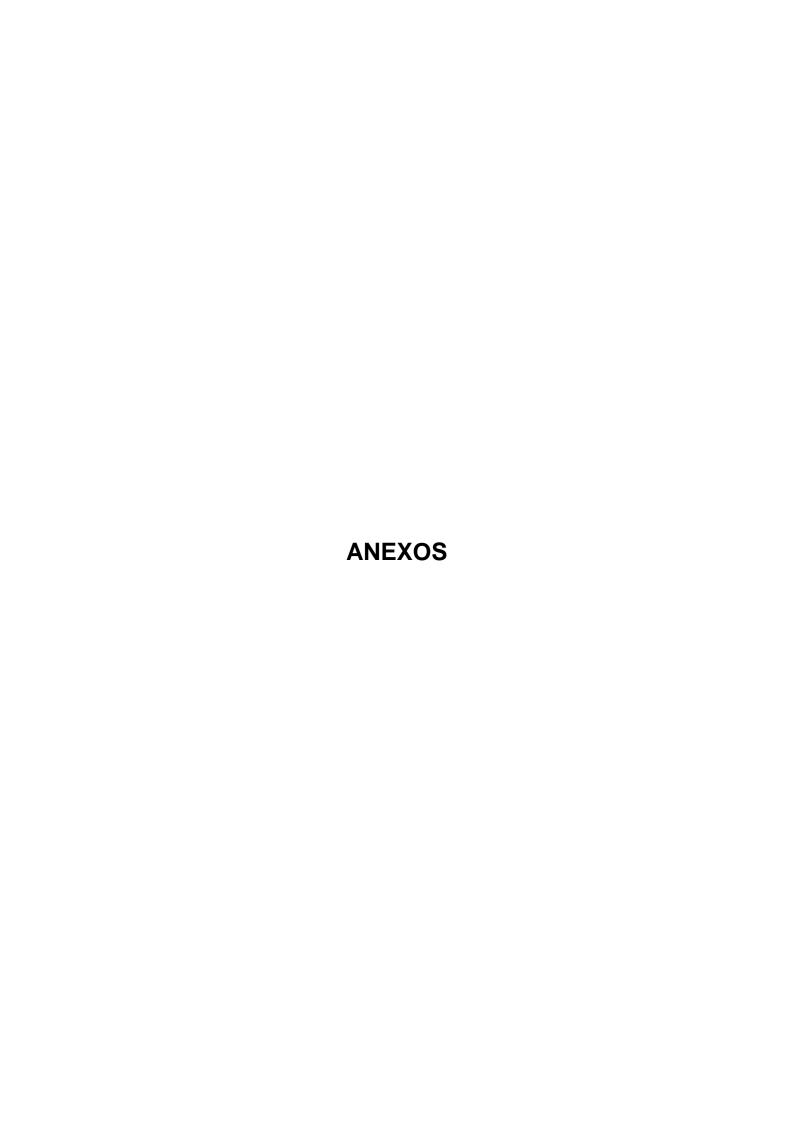
- competitiva del departamento de Sucre [Tesis de pregrado, Universidad del Norte]. Repositorio Institucional UN. https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8737#page=1
- Quinto, C. (2020, 1 de julio). Alrededor del 30% de empresas cambió de rubro durante el estado de emergencia. *Radio Programas del Perú*. https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-en-peru-alrededor-del-30-de-empresas-familiares-quebraron-o-cambiaron-de-rubro-durante-el-estado-de-emergencia-noticia-1276834
- Quispe, E. y Aguilar, N. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda Jauja 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26472
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango) [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyeskarla.pdf
- Rodríguez, S. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martin de Porres, Los Olivos año 2017 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

  Repositorio Institucional UCV.

  https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12987
- Salas, I. y Diaz, L. (2016). El libro de las habilidades directivas. Diaz de Santos.
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Revista Cubana de Salud Pública Scielo, 43(1), 57–67. http://scielo.sld.

- cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0864-34662017000100006&Ing=es&nrm=iso&tIng=es
- Vásquez, J. y Vásquez, A. (2016). Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015 [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17421
- Whetten, D. y Cameron K. (2005) Desarrollo de habilidades directivas (6ª ed.).

  Pearson.



Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el organismo de Servicio de Administración Tributaria, San Juan de Miraflores – 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis		Variables e in	dicadores	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: H	labilidades gerencial	es	
¿Qué relación existe	Establecer la relación	Existe relación	Dimensiones	Indicadores	Escala de	Niveles y rangos
entre las habilidades	entre las habilidades	significativa entre las			medición	
gerenciales y el	gerenciales y el	habilidades		- Responsabilidad		A H (OC OO)
desarrollo	desarrollo	gerenciales y el	Habilidades	- Competitividad		Alto: [26 - 30)
organizacional en el	organizacional en el	desarrollo	conceptuales	- Conocimientos		Medio: [19 - 26)
organismo de	organismo de	organizacional en el		aplicados		Bajo: [6 - 19)
Servicio de	Servicio de	organismo de		- Comunicación	1. Nunca	
Administración	Administración	Servicio de		- Trabajo en	2. Casi	Alto: [38 - 43)
Tributaria, San Juan	Tributaria, San Juan	Administración	Habilidades	equipo	nunca	Medio: [28 - 38)
de Miraflores - 2020?	de Miraflores - 2020.	Tributaria, San Juan	técnicas	- Toma de	3. A veces	Bajo. [9 - 28)
Problemas	Objetivos	de Miraflores – 2020.		decisiones	4. Casi	
específicos	específicos	Hipótesis	Habilidades	- Motivación	siempre	Alto: [31 - 35)
¿Qué relación existe	Establecer la relación	específicas	interpersonal	- Liderazgo	5. Siempre	Medio: [23 - 31)
entre las habilidades	entre las habilidades	Existe relación entre	es	- Negociación		Bajo: [7 -23)
conceptuales y el	conceptuales y el	las habilidades				Alto: [35 - 40)
desarrollo	desarrollo	conceptuales y el	Habilidades	- Habilidades		Medio: [26 - 35)
organizacional en el	organizacional en el	desarrollo	Sociales	avanzadas		Bajo: [8 - 26)

organismo de	organismo de	organizacional en el		- Habilidades		
Servicio de	Servicio de	organismo de		alternadas a la		
Administración	Administración	Servicio de		agresión		
Tributaria, San Juan	Tributaria, San Juan	Administración		- Habilidades		
de Miraflores - 2020?	de Miraflores - 2020.	Tributaria, San Juan		frente al estrés		
¿Qué relación existe	Establecer la relación	de Miraflores – 2020.		- Habilidades de		
entre las habilidades	entre las habilidades	Existe relación entre		planificación		
técnicas y el	técnicas y el	las habilidades	Variable 2: D	esarrollo organizaci	onal	l
desarrollo	desarrollo	técnicas y el	Dimensiones	Indicadores	Escala de	Niveles y
organizacional en el	organizacional en el	desarrollo			medición	rangos
organismo de	organismo de	organizacional en el		- Valores		
Servicio de	Servicio de	organismo de	Cultura	- Estrategias		Alto: [54 - 60)
Administración	Administración	Servicio de	organizacion	- Políticas		Medio: [39 - 54)
Tributaria, San Juan	Tributaria, San Juan	Administración	al	- Identidad	1. Nunca	Bajo: [23 - 39)
de Miraflores - 2020?	de Miraflores - 2020.	Tributaria, San Juan		- Tendencias	2. Casi	
¿Qué relación existe	Establecer la relación	de Miraflores – 2020.	Cambio	sociales	nunca	Alto: [43 - 48)
entre las habilidades	que existe entre las	Existe relación entre	organizacion	- Tecnología	3. A veces	Medio: [32 - 43)
interpersonales y el	habilidades	las habilidades	al	- Competencia	4. Casi	Bajo: [11 - 32)
desarrollo	interpersonales y el	interpersonales y el			siempre	
organizacional en el	desarrollo	desarrollo	Ética	- Responsabilidad	5. Siempre	Alto: [27 - 32)
organismo de	organizacional en el	organizacional en el	organizacion	social		Medio: [19 - 27)
Servicio de	organismo de	organismo de	al	- Transparencia y		Bajo: [7 - 19)
Administración	Servicio de	Servicio de		honestidad		

Tributaria, San Juan	Administración	Administra	ación				
de Miraflores - 2020?	Tributaria, San Juan	Tributaria,	San Juan				
¿Qué relación existe	de Miraflores - 2020.	de Miraflo	res – 2020.				
entre las habilidades	Establecer la relación	Existe rel	ación entre				
sociales y el	entre las habilidades	las	habilidades				
desarrollo	sociales y el	sociales	y el				
organizacional en el	desarrollo	desarrollo					
organismo de	organizacional en el	organizac	ional en el				
Servicio de	organismo de	organismo	o de				
Administración	Servicio de	Servicio	de				
Tributaria, San Juan	Administración	Administra	ación				
de Miraflores - 2020?	Tributaria, San Juan	Tributaria,	, San Juan				
	de Miraflores - 2020.	de Miraflo	res – 2020.				
Nivel - diseño	Población y mue	estra	Técnicas	s e instrumen	tos	Estadístic	a que utilizar
Tipo: Básico	Población:		Variable 1:	Habilidades ge	erenciales	Estadísticos	descriptivos
Diseño:	30 personas del Servici	o de	Técnicas: E	ncuesta		- Tablas esta	ndísticas
No experimental	Administración Tributari	a, San	Instrumento	o: Cuestionario	o de Habilidades	- Gráficos es	tadísticos
Enfoque: cuantitativo	Juan de Miraflores.		directivas			Medidas de	dispersión
	Muestra:		Variable 2:	Desarrollo org	anizacional	- Desviación	estándar
	No se considera muestr	a	Técnicas: E	ncuesta		Estadísticos	inferenciales
			Instrumento	o: Cuestionario	o de desarrollo	- Rho de Spe	earman
			organizacior	nal			

#### Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

#### **INSTRUMENTO SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES**

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el marketing digital. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

			Pι	ınta	jes	
		1	2	3	4	5
HAE	BILIDADES CONCEPTUALES					
1	Suele ser responsable en el cumplimiento de sus funciones	1	2	3	4	5
2	Suele asumir responsablemente los errores que comete	1	2	3	4	5
3	Suele ser tu jefe competitivo con otras áreas de la	1	2	3	4	5
3	organización	'	_	3	4	3
4	Sueles competir con tus compañeros para llegar primero al	1	2	3	4	5
4	objetivo	'	_	3	4	3
5	Sientes que tu jefe tiene conocimientos sobre las actividades	1	2	3	4	5
3	que realiza	'	_	3	4	3
6	Dominas bien el puesto donde te ubicas	1	2	3	4	5
HAE	BILIDADES TECNICAS	ı				
7	Hay una comunicación fluida con tus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
8	Sueles escuchar la opinión de los demás	1	2	3	4	5
9	Se comunica fácilmente con su jefe de área	1	2	3	4	5
10	Existe algún interés en trabajar cooperativamente	1	2	3	4	5
11	Se fomenta el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
12	Su equipo de trabajo se esfuerza para cumplir los objetivos	1	2	3	4	5
13	Identifica con facilidad los problemas que surgen en la	1	2	3	4	5
13	empresa	'	_	3	7	
14	Tomas decisiones rápidamente y asumes las consecuencias	1	2	3	4	5
'-	de ello	'	_		¬	
15	Analiza el problema antes de tomar la decisión	1	2	3	4	5

HAE	BILIDADES INTERPERSONALES					
16	Te autoexiges en el desempeño de tus funciones para llegar a los objetivos	1	2	3	4	5
17	Realizas tus labores con el mejor de los ánimos	1	2	3	4	5
18	Sientes que te valoran en tu trabajo	1	2	3	4	5
19	Tu jefe cumple con los objetivos propuestos	1	2	3	4	5
20	A tu jefe le gusta asumir nuevos retos	1	2	3	4	5
21	Priorizas tus intereses personales en una negociación	1	2	3	4	5
22	Actúas como mediador ante algún problema que se suscite en el grupo	1	2	3	4	5
HAE	BILIDADES SOCIALES					ı
23	Suele pedir ayuda cuando surge algún inconveniente	1	2	3	4	5
24	Se disculpa cuando comete un error	1	2	3	4	5
25	Tu jefe es imparcial en la resolución de conflictos	1	2	3	4	5
26	Suele autocontrolarse ante una situación de agresión o conflicto	1	2	3	4	5
27	El jefe de tu organización promueve actividades recreativas	1	2	3	4	5
28	Se desempeña en sus labores positivamente ante la presión	1	2	3	4	5
29	Establece objetivos alcanzables en su área.	1	2	3	4	5
30	Suele tomar la iniciativa para el desarrollo de una meta.	1	2	3	4	5

#### INSTRUMENTO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el desarrollo organizacional. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

			Pι	ınta	jes	
		1	2	3	4	5
CUL	TURA ORGANIZACIONAL					
1	Practica los valores que pregona la organización	1	2	3	4	5
2	Suelen ser puntuales tus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
3	Suele tu organización ser transparente con sus colaboradores	1	2	3	4	5
4	Existe un planeamiento de las tareas diarias	1	2	3	4	5
5	Se fijan las tareas a largo plazo, previa coordinación con la gerencia	1	2	3	4	5
6	Realizan tareas con el fin de alcanzar sus objetivos	1	2	3	4	5
7	Te reconocen las horas adicionales que realizas	1	2	3	4	5
8	Identificas la misión y visión de tu organización	1	2	3	4	5
9	Los horarios son flexibles	1	2	3	4	5
10	Los colaboradores se preocupan por tener un trato amable y profesional con sus usuarios	1	2	3	4	5
11	Identifica con facilidad la marca	1	2	3	4	5
12	La organización divulga su imagen a través de publicidad y revistas	1	2	3	4	5
CAN	IBIO ORGANIZACIONAL				1	
13	Sientes que tu organización enfrento bien la pandemia	1	2	3	4	5
14	La empresa donde laboras genera conciencia con respecto al medio ambiente	1	2	3	4	5
15	Sientes que tu organización brinda las mejorar políticas sociales	1	2	3	4	5
16	Tu organización aprovecha bien las redes sociales	1	2	3	4	5

17	Existen sistemas para el buen manejo de la empresa	1	2	3	4	5
18	La empresa emplea estrategias para crear ideas innovadoras	1	2	3	4	5
19	Suelen mejorar los equipos tecnológicos dentro de tu centro de labores	1	2	3	4	5
20	Se invierte en la adquisición de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5
21	Percibes que tu empresa está a la vanguardia de la competencia	1	2	3	4	5
22	Existe una buena relación con la competencia	1	2	3	4	5
23	La empresa fija sus lineamientos con respecto a la competencia	1	2	3	4	5
ETIC	CA ORGANIZACIONAL		1	ı	ı	
24	Sientes que tu organización brinda un servicio bueno para las personas	1	2	3	4	5
25	Suele tu organización destinar dinero para alguna obra benéfica	1	2	3	4	5
26	Tu centro de labores suele fomentar el comercio justo	1	2	3	4	5
27	Percibes que la organización es transparente con sus funcionarios	1	2	3	4	5
28	Brinda información honesta y transparente a sus clientes	1	2	3	4	5
29	Con que frecuencia se hacen foros abiertos dentro de tu centro de labores	1	2	3	4	5
30	Suele brindar tu organización información a sus colaboradores sobre los cambios que acontece	1	2	3	4	5

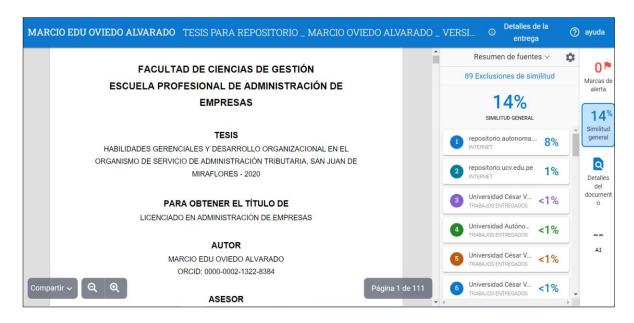
# Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  Dr. Luis Marcelo Quispe	Observaciones (p	recisar si hay suficiencia): Hay suficiencia	
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  Dr. Luis Marcelo Quispe  Metodológico [x] Estadístico [1]  Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Paleivancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  Volaridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados  Son suficientes para medir la dimensión  Firma de Experto Cormante.  Prima de Experto Cormante.  Discreta de Experto Cormante.  Discreta del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  Hay suficiencia  Discreta del prima del Experto Cormante.  Discreta del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  Hay suficiencia  Discreta del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  Hay suficiencia  Discreta del Experto Cormante.  Discreta del prima del Experto Cormante.  Discreta del constructo Cormante.  Pretrinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Relevancia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  Calcaridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Firma del Experto Informante.	Opinión de aplica	bilidad:	
Specialidad del validador: Temático [ ] Metodológico [x ] Estadístico [ ]  Pertinencia: El ilem corresponde al concepto teórico formulado.  *Pelevancia: El ilem es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  **Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados  **Son suficientes para medir la dimensión  **Firma de Experto cormante.*  **Pertinencia: El ilem corresponde al concepto teórico formulado.*  **Pelevancia: El ilem corresponde al concepto teórico formulado.*  **Pertinencia: El ilem corresponde al concepto teórico formulado.*  **Pelevancia: El ilem es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  **Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  **Firma del Experto Informante.*  **Firma del Experto Informante.*	Aplicable [x]	Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]	
Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión  *Alidación del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  *Deservaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  *Dipinión de aplicabilidad:  *Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []  *Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  *DIPICADES SERECCIONAL  *Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Presentacia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Presentacia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Presentacia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Presentacia: El item es apropiado para representar al	Apellidos y nomb	res del juez validador, Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe	
Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  **Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión  /*Allidación del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  Deservaciones (precisar si hay suficiencia):  Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []  Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  Deservaciones [] Metodológico [x] Estadístico []  Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Firma del Experto Informante.  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados	DNI: 40612463		
**Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo d'unanción especifica del constructo especifi	Especialidad del v	validador: Temático [ ] Metodológico [ x ] Estadistico [	1)
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión  //alidación del instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  //Diservaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  //Dinión de aplicabilidad:  //Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []  //Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] Dr. Luís Marcelo Quispe  //Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] Dr. Luís Marcelo Quispe  //Aplicable [x] Metodológico [x] Estadistico []  //Pertinencia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  //Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  // Firma del Experto Informante.	<sup>2</sup> Relevancia: El item es dimensión especifica de <sup>3</sup> Claridad: Se entiende	s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es	
Depinión de aplicabilidad:  Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []  Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Lui		ce suficiencia cuando los items planteados	mante.
Depinión de aplicabilidad:  Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []  Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] Dr. Luís Marcelo Quispe  Dr. Luí	Validación del	instrumento: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]  Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Metodológico [x] Estadístico [ ]  Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados			
Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]  Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo Quispe  Metodológico [x] Estadístico [ ]  Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Firma del Experto Informante.	Oninión de anlica	hilidad:	
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  Dr. Luis Marcelo Quispe  Dr. Luis Marcelo			
Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo  *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados	Aplicable [ x ]		
*Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado. *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados  Metodológico [X] Estadístico []  Firma del Experto Informante.	Apellidos y nomb	res del juez validador. Mg/Lic./Ing.:	
"Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado. "Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo "Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados  Firma del Experto Informante.			
*Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo   *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo   Firma del Experto Informante.  Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados	DNI: 40612463		
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados		validador: Temático [ ] Metodológico [ x ] Estadístico [	1
	*Pertinencia: El item or *Relevancia: El item es dimensión específica de *Claridad: Se entiende	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es	]
	Pertinencia: El item or *Pertinencia: El item or *Relevancia: El item es dimensión especifica de *Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	] mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	] mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	] mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	] mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	] mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	mante.
	"Pertinencia: El item or "Relevancia: El item es dimensión especifica de "Claridad: Se entiende conciso, exacto y directi Nota: Suficiencia, se dir	orresponde al concepto teórico formulado. s apropiado para representar al componente o el constructo sin dificultad alguna el enunciado del item, es lo Firma del Experto Inforice suficiencia cuando los items planteados	mante.

Validación del instrumento: HABILIDADES	GERENCIALES
Observaciones (precisar si hay suficiencia):	Hay suficiencia
Opinión de aplicabilidad:	
Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir	
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:	Mg. Jorge Alonso Ramos Chang
DNI: 40968849	
Especialidad del validador: Temático [ x ]	Metodológico [ ] Estadístico [ ]
*Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo	Manes Jang
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión	Firma del Experto Informante.
Validación del instrumento: DESARROLLO Observaciones (precisar si hay suficiencia):	
Opinión de aplicabilidad:	
Aplicable [x] Aplicable después de corregir  Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:	Ma Jorgo Alongo Romos Chang
DNI:	
Especialidad del validador: Temático [ x ]	Metodológico [ ] Estadístico [ ]
*Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado.  *Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo	Marial Jang
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión	Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: HABILIDADES GER	ENCIALES
Observaciones (precisar si hay suficiencia):	Hay suficiencia
Opinión de aplicabilidad:	
Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ]	
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:	ng. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz
DNI: 17858481	
Especialidad del validador: Temático [ ] Meto	dológico [ ] Estadístico [ x ]
Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado. Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo	Symm
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión	Firma del Experto Informante.
Validación del instrumento: DESARROLLO ORO	
Opinión de aplicabilidad:	
Aplicable [x] Aplicable después de corregir []	No aplicable [ ]
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:	Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz
DNI:17858481	
Especialidad del validador: Temático [ ] Meto	dológico [ ] Estadístico [ x ]
Pertinencia: El item corresponde al concepto teórico formulado. Relevancia: El item es apropiado para representar al componente o dimensión especifica del constructo Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del item, es conciso, exacto y directo	Szum
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los items planteados son suficientes para medir la dimensión	Firma del Experto Informante.

#### Anexo 4. Informe de coincidencias



#### Anexo 5. Declaración jurada que acredita la veracidad de la investigación



Yo, MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO, identificado con DNI № 47486240 y con en Jr. Combate de Angamos 184 Torre 4 dpto 801- Santiago de Surco-Lima.

#### Declaro bajo juramento:

ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO BEDACTADO EN ESTA NUTARIA

- La tesis presentada: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ORGANISMO DE SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2020, es de mi autoría.
- Haber realizado la encuesta a los trabajadores del Sistema de Administración Tributaria de la agencia de San Juan de Miraflores.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, duplicados ni copiados.

Lima, 30 de Noviembre del 2020

MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO

GERTIFICACION







## NOTARIA SÉKULA DELGADO LJUBICA NADA SERVICIO DE AUTENTICACIÓN E IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA



CORRESPONDE

Al menos una impresión dactilar capturada (primera impresión dactilar) corresponde al DNI consultado.

INFORMACIÓN PERSONAL

DNI

47486240

Primer Apellido

OVIEDO

Segundo Apellido

Nombres

ALVARALES

OVIEDO ALVARADO, MARCIO EDU

DNI 47486240

INFORMACIÓN DE CONSULTA DACTILAR

Operador: 74645526 - Rosangela Noemi Sanchez Briones

Fecha de Transacción: 12-12-2022 09:51:45

Entidad: 10093560391 - SÉKULA DELGADO LJUBICA NADA

VERIFICACIÓN DE CONSULTA

Puede verificar la información en línea en: https://serviciosblometricos.reniec.gob.pe/identifica3/verification.do

Número de Consulta: 0086625061



#### CERTIFICACIÓN

LJUBICA NADA SÉKULA DELGADO - NOTARIA DE LIMA, CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE APARECE EN EL PRESENTE DOCUMENTO CORRESPONDE A:-MARCIO EDU OVIEDO ALVARADO, IDENTIFICADO CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO 47486240.-DEJO CONSTANCIA QUE SE LEGALIZA LA FIRMA CONTENIDO DEL

DOCUMENTO. -

LIMA, DOCE DE DICIEMBRE DEL DOS MIL VEINTIDOS

LJUBICA NAD





EKULA DEL GADO

#### Anexo 6. Base de datos

#### Base de datos de habilidades directivas

Dasc	uc u	<i>1</i> 105 (	ie nabn	iiuuu	cs an	CCLIV	uJ															
Archivo Edit	tar <u>V</u> er <u>I</u>	<u>D</u> atos <u>T</u> rans	sformar <u>A</u> nalizar	<u>M</u> arketing d				Ay <u>u</u> da														
			<b>→ □</b>		h H	*,	<b>=</b> 47			ARC												
	- V=y -			<b>====</b>				<i>-</i> 1	ואן 💛 י												15-11-15	24 de 24 mais
					1					1						1		1	1		1	34 de 34 varia
	EDAD	SEX0	ESTADOCIVIL	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19
2	33	1	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
3	55	2	1	3	2	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	2	3	3 5	4	4	2
4	42	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1
5	40	2	2	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5
6	46	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1
7	39	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	36	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1
9	48	2	1	5	1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	5	2	4	3	1
10	24	2	1	2	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	2
11	30	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	1
12	32	2	1	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	3	4	5	2
13	36	2	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2
14	23	2	1	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	5	1
15	29	1	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2
16	43	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	5	5	3
17	27	2	1	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1
18	35	1	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
19	35	1	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	1
20	27	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	2
21	22	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1
22	23	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1
23	53	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2
24	23	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	43	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	1
26	22	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
27	23	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	5
28	22	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
29	23	2	2	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5
30	46	1	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	1
31																						
20													1									

# Base de datos de desarrollo organizacional

1	Item19 3 2	Item20		<b>*</b>	14	* 5	4	<b>₹</b>	A	ARC		
	3								_A 1♣	ABG		
	3		1									
			Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30
0	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	_	2	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3
3	1	1	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	1	1	3	3	4	5	5	4	1	5	3	4
5	5	3	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4
6	1	1	4	4	5	5	4	3	1	5	5	5
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	5	5	5	5	3	3	1	1	5	5	5
9	1	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
10	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
11	1	2	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4
12	2	2	3	4	4	3	3	3	2	5	3	3
13	2	2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2
14	1	2	5	4	4	4	2	3	2	4	3	2
15	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
16	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	2
17	1	1	4	3	4	4	3	4	2	4	2	2
18	1	1	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3
19	1	1	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4
20	2	2	4	2	4	4	3	4	3	3	2	2
21	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1
22	1	1	3	3	4	4	2	2	2	5	4	3
23	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	1	1	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4
26	4	1	4	5	5	5	2	3	1	3	4	4
27	5	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4
28	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
29	5	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4
30	1	1	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4
31												

Anexo 7. Plan de acción

Estrategias	Actividades	Recursos necesarios	Periodo	Responsable
En relación con el objetivo general, se recomienda implementar un plan de capacitación, un plan estratégico y de procedimientos para desarrollar las habilidades gerenciales en los colaboradores del servicio de administración tributaria y por ende fortalecer el desarrollo de la organización a través de su cultura, ética, etc.	<ul> <li>Realizar talleres que busquen implementar un plan de capacitación para reforzar las habilidades gerenciales a todo el personal</li> <li>Organizar reuniones constantes donde se informe los progresos alcanzados y la situación de la organización</li> <li>Participación de todos los colaboradores de la organización</li> </ul>		Del 01 de enero al 28 de febrero	Responsable de oficina SAT San Juan de Miraflores
En relación con el objetivo específico 1, se recomienda evaluar los conocimientos del personal y jefes de cada área, para que se permita tener un buen manejo en el puesto donde se ubique.	<ul> <li>Facilitar a los colaboradores folletos de casos prácticos y reales que verifique el cumplimiento de las funciones.</li> <li>Elaborar exámenes de conocimientos donde se pueda observar si el colaborador cuenta con dominio en su puesto.</li> <li>Realizar reuniones dinámicas, es decir, participación de los colaboradores y jefes en preguntas,</li> </ul>	<ul> <li>Proyector multimedia.</li> <li>Hojas Bond</li> <li>Plumones.</li> <li>Lapiceros.</li> <li>Computadora.</li> <li>Papelógrafos</li> </ul>	Del 01 de enero al 28 de febrero	Responsable de oficina SAT San Juan de Miraflores

	anécdotas con el fin de intercambiar			
	conceptos			
En relación con el objetivo	- Realizar talleres donde se fomente la	- Proyector multimedia.	Del 01 de enero al 28 de febrero	
específico 2, se recomienda	comunicación entre los colaboradores	- Computadora.		
hacer actividades donde el	y se sepa escuchar la opinión de los	- Hojas bond.		
personal se conozca donde se	demás.	- Lapiceros.		
puedan comunicar, trabajar en	- Elaborar dinámicas donde se junten	- Plumones		Responsable de
equipo y por ende tomar	equipos con el propósito de llegar a un	- Papelógrafos		oficina SAT San Juan de Miraflores
decisiones.	resultado en conjunto.			
	- Mostrar videos de situaciones donde			
	exista un problema para que los			
	colaboradores sepan como identificar			
	el problema y posteriormente			
	resolverlo.			
En relación con el objetivo	- Mostrar videos de liderazgo de David	- Hojas bond.		
específico 3, se recomienda	Fischman o de otros autores donde los	- Lapiceros.	Del 01 de	Responsable de
hacer actividades donde el	colaboradores puedan aprender los	- Proyector Multimedia		
personal total de la organización	estilos y observarse a sí mismo y si	- Computadora		
sienta motivación por su trabajo	están actuando de la forma correcta,	- Libros.	enero al 28 de	oficina SAT San
que realiza como también saber	además de asumir nuevos retos.		febrero	Juan de
los estilos de liderazgo.	- Talleres de motivación y valoración			Miraflores
	donde se realicen dinámicas creativas			
	antes de comenzar la jornada laboral			

En relegión con el chietivo	para que exista una mejor eficiencia dentro del trabajo.	Donaló grafa		
En relación con el objetivo específico 4, se recomienda elaborar un método adecuado para las distintas situaciones que se puedan presentar dentro del centro de trabajo donde se	<ul> <li>Crear un caso de manera intencional donde se mida la actuación del personal ante una situación de conflicto con otro colaborador como también una situación de estrés.</li> <li>Elaborar un taller donde se vea formas</li> </ul>	- Hojas bond. - Lapiceros.	Del 01 de enero al 28 de	Responsable de oficina SAT San Juan de
permita que acciones tomar que objetivos establecer o cómo actuar ante una situación complicada.	de cómo actuar o que decisiones tomar ante una situación donde haya algún inconveniente con un cliente o con otro colaborador.		febrero	Miraflores.