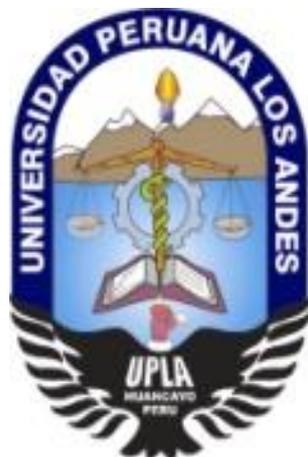


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

**Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional de la Oficina  
De Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo - 2019**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en  
Administración

Autor(es) : Bach. Capcha Aguirre, Richar  
Bach. Chahuayo Boza, Keila Elizabeth

Asesor : Lic. Gutarra Elías, Rocío Mirella

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de los  
Recursos Humanos

Fecha de Inicio y Culminación : 17-05-2019/16-05-2020

Huancayo – Perú

2019

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS:**

Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional de la oficina de Registro Militar

Departamental N° 041-A-Huancayo – 2019

**PRESENTADO POR:**

Bach. Capcha Aguirre, Richar

Bach. Chahuayo Boza, Keila Elizabeth

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS

PRESIDENTE

PRIMER MIEMBRO

SEGUNDO MIEMBRO

TERCER MIEMBRO

Huancayo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

**ASESOR:**

Lic. Roció Mirella Gutarra Elías

**DEDICATORIA:**

El presente proyecto va dedicado a todas las personas que me brindaron su apoyo para desarrollarlo adecuadamente, el apoyo absoluto de mis padres, hermanos y amigos que me dieron ánimos para seguir adelante.

Richar

**DEDICATORIA:**

Este proyecto de tesis va dedicado en primer lugar a mis padres por apoyarme siempre en todas mis decisiones, luego también a todas las personas, como a mis hermanos y demás familia por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera universitaria y sobre todo a mi amigo y compañero de tesis, por su compromiso indispensable en el proceso de realización del presente.

Keila Elizabeth

### **AGRADECIMIENTO:**

En primer lugar, agradecemos a Dios por permitirnos contar y disfrutar de nuestra familia, en segundo lugar, agradecemos a nuestros queridos padres quienes siempre supieron guiarnos, aconsejarnos, e impulsarnos en cualquier inconveniente que pudimos afrontar en el desarrollo del informe de investigación; a la Universidad Peruana los Andes por educarnos en la formación de una carrera profesional que escogimos y valoramos por medio de los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo.

Agradecemos también a los representantes de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo.

**LOS AUTORES.**

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESÚMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xii</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>1</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACION Y FORMULACION DEL</b>	
<b>PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<i>1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</i> .....	<i>1</i>
<i>1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA</i> .....	<i>3</i>
1.2.1. Problema General .....	3
1.2.2. Problemas Específicos .....	3
<i>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	<i>3</i>
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
<i>1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	<i>4</i>
1.4.1. Justificación Teórica.....	4
1.4.2. Justificación Práctica .....	4
1.4.3. Justificación Metodológica .....	4
1.4.4. Justificación Social.....	5
1.4.5. Justificación de Conveniencia.....	5
<i>1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION</i> .....	<i>5</i>

1.5.1. Delimitación Espacial -----	5
1.5.2. Delimitación Temporal-----	6
1.5.3. Delimitación Temática o Conceptual-----	6
<b>CAPITULO II -----</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEORICO -----</b>	<b>7</b>
<b>II. MARCO TEORICO -----</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO-----	7
2.2. BASES TEORICAS-----	11
2.3. DEFINICION DE CONCEPTOS-----	29
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES-----	32
2.4.1. Hipótesis General -----	32
2.4.2. Hipótesis Específicas -----	32
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES -----	34
<b>CAPITULO III -----</b>	<b>35</b>
<b>METODOLOGIA -----</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>III. METODOLOGIA -----</b>	<b>35</b>
3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACION-----	35
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	35
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN-----	35
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN -----	36
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA -----	37
3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN -----	37
3.6.1. Técnicas de recolección de datos -----	37
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos -----	37
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS-----	38
<b>CAPITULO IV -----</b>	<b>39</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION -----</b>	<b>39</b>

<b>IV. ANALISIS Y DICUSION DE RESULTADOS</b> -----	<b>39</b>
4.1. <i>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</i> -----	39
4.2. <i>PRESENTACION DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS</i> -----	40
4.3. <i>DISCUSION DE RESULTADOS</i> -----	59
<b>CONCLUSIONES</b> -----	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> -----	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA</b> -----	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b> -----	<b>70</b>
<i>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA</i> -----	71
<i>Anexo 2: Operacionalización de las variables</i> -----	72
<i>Anexo 3: Cuestionario</i> -----	73
<i>Anexo 4: Validaciones</i> -----	76

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Validez de los instrumentos según el juicio de expertos-----	39
Tabla 2: Habilidades Directivas-----	40
Tabla 3: Comunicación-----	41

Tabla 4: Liderazgo -----	42
Tabla 5: Motivación-----	43
Tabla 6: Desarrollo Organizacional-----	44
Tabla 7: Sistemas de Incentivos-----	45
Tabla 8: Orientación a Resultados -----	46
Tabla 9: Orientación Sistemática-----	47
Tabla 10: Orientación al Cambio -----	48
Tabla 11: Correlación entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional -----	52
Tabla 12: Correlación entre Comunicación y Desarrollo Organizacional -----	54
Tabla 13: Correlación entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional-----	56
Tabla 14: Correlación entre Motivación y Desarrollo Organizacional -----	58

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Habilidades Directivas -----	40
Figura 2: Comunicación-----	41
Figura 3: Liderazgo -----	42
Figura 4: Motivación-----	43

Figura 5: Desarrollo Organizacional -----	44
Figura 6: Sistemas de Incentivos -----	46
Figura 7: Orientación a Resultados -----	47
Figura 8: Orientación Sistémica -----	48
Figura 9: Orientación al Cambio -----	49

## **RESÚMEN**

La tesis: *Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo - 2019*, en su contexto se dividió de acuerdo a lo estipulado por las normas de la Universidad Peruana Los Andes, en 04 capítulos; Problema de Investigación, Marco Teórico, Metodología y Resultados de la Investigación; culminando la investigación en Conclusiones y Recomendaciones.

La presente tesis pretende : Ilustrar cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo – 2019, para el desarrollo de la investigación se estableció en enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación Descriptiva – correlacional y un diseño no experimental transversal, investigación que conllevo a desarrollar instrumentos de recojo de información como el cuestionario para cada una de las variables: Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional; posteriormente aplicado al número de muestra establecida 35 colaboradores de la institución sujeto a la investigación.

Para medir el nivel confiabilidad del instrumento se aplicó el alfa de Cronbach para las variables de la investigación, (siendo el Alfa de Cronbach 974 y el Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados 976) para el procesamiento de los datos con la estadística descriptiva del software SPSS 24 y realizando la prueba de hipótesis con el estadístico de prueba Spearman, con lo cual se obtuvo como resultados, el nivel de relación que existe entre las variables Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional, para la muestra establecida, se logró 0,854\*\* como resultado, lo cual demuestra que la relación entre las variables es positiva alta; demostrando que existe una relación significativa; Siendo: El P – valor (0,000)  $\leq \alpha$  (0,05)  $\rightarrow$  Se rechaza la Ho.

**Palabras Claves:** Desarrollo Organizacional, Habilidades Directivas, Liderazgo, sistematización.

### **ABSTRACT**

The thesis: Management Skills and Organizational Development of the Departmental Military Registry Office No. 041-A-Huancayo - 2019, in its context was divided according to the stipulations of the regulations of the Universidad Peruana Los Andes, in 04 chapters; Research Problem, Theoretical Framework, Methodology and Results of Research; culminating the research in Conclusions and Recommendations.

This thesis aims to: Illustrate how the Management Skills are related to Organizational Development in the Office of Military Registration No. 041 - A - Huancayo - 2019, for the development of the research was established in a quantitative approach, with a descriptive level of research - correlational and a non-experimental transactional design, research that led to the development of information collection instruments such as the questionnaire for the variables independently: Management Skills and Organizational development; subsequently applied to the established sample number 35 collaborators of the institution subject to the investigation.

To measure the reliability level of the instrument, Cronbach's alpha was applied for the research variables, being Cronbach's Alpha, 974 and Cronbach's Alpha based on standardized elements, 976; For the processing of the data with the descriptive statistics of the SPSSv 24 software and performing the hypothesis test with the Spearman test statistic, which resulted in the level of relationship that exists between the variables Management Skills and Organizational Development, for the established sample, of 0,854 \*\* was achieved as a result, which shows that the relationship between the variables is high positive; demonstrating that there is a significant relationship; Being: The P – value  $(0.000) \leq \alpha (0.05)$  → The Ho is rejected.

**Key Words:** Organizational Development, Management Skills, Leadership, systematization.

## INTRODUCCIÓN

La realidad de nuestro entorno es evidenciar que las organizaciones que cambian constantemente y obviamente forzado por que el comportamiento de las personas que componen los mercados de productos y servicios también están cambiando.

Pero en este nivel de competitividad extrema, es necesario que las instituciones de carácter público, desarrollen o planifiquen estrategias para adecuarse a las nuevas exigencias que experimentan por parte de los clientes o usuarios, por ello es importante desarrollar un trabajo

de investigación que permita conocer los aspectos problemáticos en su relación en este caso con La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo; pues al estar al servicio de la población y en cumplimiento de normativas establecidas por el estado como es el Servicio Militar, las actividades son de carácter muy delicado pues en la sociedad existe un nivel de resistencia sobre esta normatividad; conllevando a que en los últimos años los jóvenes en edad adecuada para este servicio no desean hacerlo.

Por tanto los directivos y trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo, tienen el objetivo muy alto de cumplir con el número establecido para el servicio militar establecido para cada periodo; entonces es de analizar cuáles, son las capacidades de los directivos en relación a los hechos mencionados, pues al tener muchas veces gran parte del personal una formación castrense tienen dificultades para desarrollar actividades administrativas y de carácter estratégico.

En el capítulo I, se plasmó la esencia de la investigación, los aspectos problemáticos que conllevaron a generar la tesis; en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo; en el capítulo II, se consideró los antecedentes de la investigación desde los enfoques internacional, nacional y local, se analizó las teorías administrativas respecto a las Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional, generando las bases teóricas que ayuden a sustentar la validez teórica de la investigación; en el capítulo III, se validó la metodología que se usó desde el método científico básico, nivel descriptivo – correlacional y diseño, no experimental de corte transversal de enfoque cuantitativo, donde se determinó como muestra al total de los trabajadores siendo el número de 35 a los que se aplicó los instrumentos de la investigación.

En el capítulo IV, se procesaron los datos y con el uso del software SPSSv 24, se analizaron los resultados de las dimensiones de cada una de las variables de la investigación y que con el estadístico de prueba de hipótesis Spearman se hizo la prueba de hipótesis respectiva.

Los Autores

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

##### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Guízar, R. (2013). Todo se encuentra en recurrente cambio, esto afecta a las organizaciones como parte de una evolución habitual, y estar consciente de esto les facilita ajustarse con más eficacia a las turbulencias del entorno; de la misma forma que relata. Por esto, si una organización no cambia, puede conseguir resultados calamitosos o inclusive perecer.

Cada día más instituciones procuran estar frente al cambio y atesoran distintas oportunidades presentadas aplicando programas de desarrollo organizacional.

Es preciso mencionar que los investigadores establecen que la influencia de las fuerzas, tanto internas como externas, propician cambios; estas fuerzas lo visualizamos como: Fuerzas internas, que se enfocan a las funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas, y por otro lado las fuerzas externas, que se refieren a los aspectos de educación, cultural, social, política, económica y tecnológica.

Las habilidades directivas permiten conocer los resultados que reflejan, los propósitos del desarrollo institucional, y que básicamente está orientado a la mejora y al fortalecimiento de todo el sistema organizacional, con la finalidad de obtener la gran aceptación de la población y una adecuada aplicación que en el caso de la presente investigación se enfoca a la ejecución de la Ley de Servicio Militar y la Ley de Movilización, como la productividad del talento humano.

En nuestra actualidad las gestiones administrativas en las distintas entidades públicas vienen sufriendo transformaciones, este gracias a la universalización y la competencia que

requieren cambios de parte de las organizaciones; lo mismo se aprecia en las distintas unidades del Ejército Peruano, quienes no emplean los recursos humanos adecuados en el puesto, dejando a un lado el perfil profesional y la formación académica de cada uno de ellos.

La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A, es una organización pública perteneciente al Ejército Peruano por ende al Ministerio de Defensa, teniendo como función hacer cumplir la Ley N° 29248 (Ley de Servicio Militar) y la Ley N° 28101 (Ley de Movilización), con el objetivo de inscribir a los ciudadanos a los 17 años cumplidos, quienes estarán en condiciones de prestar servicio Militar a los 18 años cumplidos bajo voluntad propia y mantener en la reserva hasta los 50 años de edad.

La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A, presenta un fenómeno que se puede identificar en casi todas las instituciones Públicas, y que se establece en la teoría de las Habilidades Directivas, pues es un hecho que, en la organización, aún se encuentran en proceso de descubrimiento, desarrollo y aplicación, lo mismo que obliga a entender los objetivos institucionales como muy dificultosos para alcanzar el desarrollo institucional deseado. Esto tiene que ver con que en la organización, mucho se depende de las personas con experiencia, pero que no necesariamente cumplen con la formación técnica ni profesional para desarrollar funciones respecto al cargo que ocupan; en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, es decir, existe personal militar que no tienen formación para ejercer funciones administrativas, desde la parte directiva hasta los trabajadores operativos; lo que no permite cumplir eficientemente con los objetivos propuestos, estas asignaciones de recursos humanos es debido al desconocimiento y falta de capacitación por los directivos del escalón superior, es importante e indispensable contar con personas capaces, con competencias que aseguren el cumplimiento de la meta asignada. Por esa razón, la presente investigación busca establecer el nivel correlacional

de las Habilidades Directivas con el Desarrollo Organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo-2019.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo - 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- 1) ¿Cómo la Comunicación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo-2019?
- 2) ¿Cómo el Liderazgo se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo-2019?
- 3) ¿Cómo la motivación se relaciona con el desarrollo organizacional en la oficina de registro militar departamental N° 041-A-Huancayo-2019?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar si existe relación entre las Habilidades Directivas y el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo - 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 1) Determinar si existe relación entre la Comunicación con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo - 2019.

- 2) Determinar como el Liderazgo se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo - 2019.
- 3) Determinar como la Motivación es relacionado con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Departamental N° 041 – A - Huancayo - 2019.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Bernal Torres, (2010), la exploración o investigación es la reflexión o el enfrentamiento estudiantil, tiene una justificación teórica, dado que su propósito puede ser el análisis epistemológico del conocimiento que existe sobre un tema, confrontar alguna teoría, ofrecer nuevos paradigmas o solucionar un modelo. En la investigación se busca entablar la relación que hay entre las variables Habilidades Directivas y el Desarrollo Organizacional de una institución que pertenece al Ministerio de Defensa, con ello deseamos establecer teóricamente la relación y como podría ser útil para otras organizaciones públicas.

### **1.4.2. Justificación Práctica**

El objetivo que se tiene en la investigación es encontrar el nivel de relación entre las Habilidades Directivas y el Desarrollo Organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A – Huancayo; con el fin de dar a conocer el manejo de las habilidades directivas como estrategias, con el fin de alcanzar el desarrollo Organizacional, para el beneficio de organizaciones estatales.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Respecto a Investigación Científica, la justificación metodológica del estudio se proporciona cuando este proyecto por desarrollar ofrece un nuevo procedimiento y novedosa estrategia para crear conocimiento válido y seguro; Bernal Torres, (2010). Para la investigación emplearemos métodos de investigación, técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición, escalas para medir las actitudes, tabulación de datos y a su vez análisis estadísticos para un mejor tratamiento de los datos obtenidos, reflejando confiabilidad y transparencia en los resultados encontrados. La investigación es de diseño descriptivo correlacional no experimental.

#### **1.4.4. Justificación Social**

Esta investigación permitirá que los directivos y trabajadores que realizan labores en el ámbito de Registro Militar y Movilización, obtengan la información necesaria acerca del manejo de Habilidades Directivas y de su influencia en el Desarrollo Organizacional, a fin de lograr el fortalecimiento a nivel institucional y alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo a la misión asignada por el escalón superior. Es importante mencionar que los objetivos se orientan a desarrollar un servicio que genere satisfacción en la población usuaria.

#### **1.4.5. Justificación de Conveniencia**

La presente Investigación será de aporte necesario en cuanto a los resultados obtenidos, el estudio de las variables nos arrojará resultados, que pueden ser de utilidad para otras organizaciones estatales que busquen el desarrollo deseado.

### **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. Delimitación Espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A - Huancayo, ubicada en las Calles Real y Nueve de diciembre, en el Distrito de Chilca, Provincia de Huancayo, Departamento de Junín.

### **1.5.2. Delimitación Temporal**

La presente investigación se desarrollará dentro de los meses de diciembre 2018 a agosto del 2019.

### **1.5.3. Delimitación Temática o Conceptual**

La investigación se realizará bajo los aspectos teóricos como son las Habilidades Directivas (V1) y el Desarrollo Organizacional (V2).

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Este capítulo nos ilustra la información que es existente, a fin de contrastarla con los resultados de la investigación que se muestra en el presente trabajo.

#### A. A nivel internacional

**Reyes (2016)**, Tesis “*Habilidades Gerenciales y desarrollo Organizacional*”, Para conseguir el nivel academico de licenciado en psicología industrial, facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landivar Quetzaltenango, el presente trabajo de investigación tuvo por objetivo conocer la relacion entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de el conjunto de hoteles que se encuentran inscritos en la Asociación de Hoteles de la ciudad de Quetzaltenango. Dicho estudio fue realizado con los gerentes de los hoteles antes mencionados; contando con una población estudiada de 20 personas con cargos directivos indiferentes en el nivel sociales, y edades comprendidas entre 19 y 64 años, 12 de ellos varones y 8 mujeres, entre casados y solteros, quienes en gran porcentaje de ellos con estudios universitarios, concluyendo que si existe relacion entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, identificando que las mismas permiten que cada administrador utilice sus conocimientos, experiencias y capacidades para la organización , direccion y

motivación de personal, encaminándolos al logro de metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. Como gerentes de los distintos hoteles cuentan con un conjunto de capacidades como Habilidades gerenciales, esto les permite confrontar las diversas dificultades que exista dentro de la empresa, lo más resaltante entre las capacidades se encuentra; el liderazgo, la organización, comunicación y actitud sobre los colaboradores.

**Aburto (2011)**, Tesis: "*Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*" para alcanzar el grado de Doctor en el Instituto Politécnico Nacional en la Escuela Superior de Comercio y Administración - Unidad Santo Tomás.

El investigador planteó como objetivo de la investigación el saber si las habilidades directivas tienen inferencia en resultados del clima organizacional no satisfactorio, para crear datos que coadyuben a solucionar un inconveniente de la empresa en estudio, posterior al procesamiento de los datos, llegó a la conclusión de que en la coordinación de la institución en mención en la ciudad de Michoacán, el clima organizacional es insatisfactorio, esto en relación al análisis de las variables que fueron consideradas en esta tesis y que son de las que más mención se realiza tanto en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y equipos).

**Martínez de Lahidalgag, (2012)**, "*Desarrollo Organizacional de una Cooperativa de Trabajo Asociado y la Implicación de sus Estudiantes y Docentes*", quien desarrolló la tesis para lograr el grado de doctor en la Universidad del País Vasco, España.

La investigación tuvo por objetivo ilustrar las características que posibiliten conocer las diferencias del desarrollo organizacional en una cooperativa, donde el trabajo

asociado de profesores se mide en relación a docentes de otros centros educativos con otra tipología , también observar el nivel de implicancia de sus docentes y estudiantes, en la investigación se tuvo como muestra 654 personas del centro educativo(617 alumnos y 37 docentes), comparando el desarrollo organizacional y su implicancia de este centro frente a otros 14 centros, ocho del país Vasco y seis de Cataluña. Se trabajó estadísticamente con datos de 932 personas, siendo 626 alumnos y 306 docentes. Concluyen que los resultados que se obtuvieron confirman que tanto el Desarrollo Organizacional, como sus siete dimensiones existe diferencias significativas a favor de la cooperativa frente a los otros catorce centros investigados. Concluyendo también que la cooperativa de trabajo asociado tiene un Desarrollo Organizacional mejor que el resto de los centros públicos.

**Vazques J. & Vazques A.** (2016), 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*" para optar el grado de Ingeniera en gestión empresarial, universidad de Guayaquil, Ecuador.

La investigación planteó el objetivo de comparar la incidencia de el Desarrollo Organizacional en el servicio a cliente de la microempresa artesanal en mecánica industrial y automotriz Vásquez de Guayaquil, teniendo como unidad de estudio a los colaboradores y clientes de la microempresa artesanal, como muestra se determinó a toda la población de colaboradores (15) y los clientes atendidos entre junio y julio del 2016 (360), concluyendo que la carencia de elementos sujetos de la investigación, que caracterizan al desarrollo organizacional incide desfavorablemente en la calidad del servicio de los clientes de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de Guayaquil.

## **B. A nivel nacional**

**Aguilar & Guerrero (2014)** , tesis: "*Las habilidades Directivas y su Relacion en la satisfaccion Laboral del Personal en los Centros de Educacion Basica Alternativa Estatales de la Jurisdiccion de la UGEL N° 4-2013*", para obtener el grado academico de magister en administraci3n de negocios en relaciones internacionales, de la universidad Cesar Vallejo Lima - Per3. La investigaci3n tuvo por proposito, Abarcar la relacion existente entre las habilidades directivas: las personales, que se suele dar entre personas y grupales desarrolladas en la funcion que ejercen los directores, en relaci3n a la satisfaccion laboral de la plana docente en los centros de educaci3n b3sica opci3n estatal de la UGEL N 04, a3os 2013; la cantidad establecida para ser estudiada fue de 320 personas y posteriormente aplicados a docentes de los CEBAS; y finalmente se concluye que se prueba la desmotivacion y desinteres de parte de los directores quienes no hacen una comunicaci3n correcta, no tienen t3cticas para la soluci3n de conflictos de los docentes.

**Soto (2017)**, Tesis:"*Relaci3n entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015*" para obtener el grado de magister en gestion publica de la universidad Cesar Vallejo, Lima Per3.

La tesis tuvo como objetivo identificar la relacion entre el Desarrollo Organizacional y Descarga procesal en los Juzgados de Paz Letrado de Comas Lima Norte 2015; el estudio fue conformado por el personal jurisdiccional y administrativo de los juzgados de Paz Letrado de Comas a quienes se les encuest3, empleando las variables de la investigaci3n; avance organizacional y descarga procesal, finalmente concluyo, con que el avance organizacional se relaciona de manera significativa con

la descarga procesal en los Juzgados de Paz Letrado de Comas en los años 2008, 2015 y para ello se presenta las estadísticos de prueba ( $r= 0,754$  y  $p= 0.000$ ).

### **C. A nivel Local**

**Cardenas, (2016).** Tesis: *"Las habilidades Directivas y la Planificación Estratégica en la Universidad Peruana los Andes sede Ayacucho en el año 2016"*, para optar el grado de Magister en administracion mención administración estratégica de empresas, Universidad Nacional del Centro del Peru.

En la investigación se establecio como objetivo, establecer en que medida se relacionan las habilidades directivas y la planificación estrategica en la universidad peruana los andes sede Ayacucho en el año 2016, la muestra fue de 101 entre personal administrativo y docentes; esta investigación concluye que si la Universidad Peruana los Andes tiene que potenciar las habilidades directivas del personal para poder conseguir los objetivos que se proponen en su plan estratégico de manera más rápida esto se ratifica cuando encontramos una relación de 0.881 cuando se probó la hipótesis general de la investigación, con el estadístico de prueba necesaria, indicando que es importante, mejorar las habilidades directivas en sus trabajadores, para lograr ser una universidad más competitiva, además existe una relación positiva entre las habilidades personales y la planificación estratégica.

## **2.2. BASES TEORICAS**

### **A. Habilidades**

Según **Garcia & Sanchez, (2006)**, "Entendemos por capacidad a una determinada aptitud (sustentada por material genético) que a través de la experiencia se moldea y ejercita permitiendo la resolución determinados problemas de forma eficiente. Las habilidades son parecidas a las capacidades, pero más generales y aplicativas a un

mayor rango de problemas.”, Manifiesta que la diferencia entre habilidad y capacidad es la adquisición genética, ya que cada ser humano nace con la capacidad a realizar diferentes actividades, logrando con el tiempo su desarrollo para la resolución asertiva de los problemas. Por otro lado, las habilidades son fortalezas frente al manejo efectivo de los recursos en situaciones que demanden mayor intervención.

**Según Brito, (1984)** “Las habilidades constituyen la sistematización de las acciones y como éstas son procesos subordinados a un objetivo o fin consciente, no pueden automatizarse, ya que su regulación es consciente”.

Para **Maximova, (1962)** la habilidad es “un sistema complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo.”

## **B. Definición de director**

Según **Florencia (2010)**, “El término de Director relaciona a la persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes espacios, organismos o instituciones así como una compañía, un negocio, entre otros, con el objetivo de lograr las metas que este se proponga o fije”.

## **C. Habilidades Directivas**

Se considera la definición establecida por; **Whetten & Cameron, (2005)** quienes establecen que: las Habilidades Directivas son conjunto de años de investigación, experiencia y observación personal de directivos eficaces, que permiten identificar habilidades de administración fundamentales para ayudar a los directivos que ejercen y a los alumnos de administración con el fin que ellos puedan desarrollar habilidades necesarias para cultivar e implementar buenas ideas dentro de las organizaciones.

## **D. Importancia del desarrollo de las Habilidades Gerenciales**

Es necesario considerar:” Solo quien es capaz de asumir responsabilidades es capaz de tener autoridad real y dirigir un equipo de manera eficiente”. **Leyva Castillo, Hernández Villalobos, & Ortega Garay, (2011)**

“De la *actitud* que presentas y de la manera cómo evalúas las situaciones personales depende el éxito como dirigente”.

Es preciso mencionar el aporte de Aguilar Zuluaga, (2009). “Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente”.

Considerando su afirmación, se puede establecer que en efecto para una organización de carácter privado o público, la administración de un destacado directivo se ve gratificada en los resultados que se consiguieron en un tiempo preciso. Es por ello que detallar tácticas y un correcto uso de las Habilidades Gerenciales se hace necesario y obligatorio. Por esto hay que tener en cuenta, la recurrente evolución del ámbito empresarial y el nivel de dificultad en el cual se desempeña un director en la gerencia de una empresa.

Actualmente no se conoce de una exitosa organización que no haya obtenido sus buenos resultados sin una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos. Cuesta, (1997), Chiavenato, (2012). No obstante, se conoce mediante la historia del desarrollo empresarial que el empleado no siempre fue considerado importante para las empresas, por ello a través de estudios y experiencias ah permitido crear lo que hoy se le conoce como Gestión de Capital Humano (GCH).

Codina, (2001), se basa en tres enfoques sobre la dirección para explicar la importancia de las habilidades interpersonales:

- **Dirigir**, es obtener resultados a través de otros.

- **La dirección**, es el vínculo central entre la ciencia y el arte; brinda el saber de vivencias anteriores que, y como aspecto de experiencia, ofrecen una base teórica – conceptual; el arte es la aplicación creadora de los entendimientos a ocasiones particulares.
- **El enfoque socio - técnico**, contempla aspectos especiales respecto a los procesos directivos y que se diferencian por brindar un componente técnico y un componente social.

Hablar de las habilidades interpersonales quiere decir, que el Director tiene la capacidad de manejar diferentes asuntos como son: aspectos tecnológicos principales del rubro que dirige, de los procesos que generar valor en su empresa, de los instrumentos e indicadores financieros, de las utilidades de marketing y ventas, entre otras características técnicas o funcionales. Por otro lado es requisito desarrollar capacidades entre personas que le permitiran conseguir superiores escenarios de informacion, colaboracion, y resultados de los empleados quienes son los “especialistas” en las diferentes areas, asi como conseguir un trabajo en grupo y se haga más fácil la integracion y consenso de diferentes enfoques, para la obtencion de provecho como son la toma de decisiones mas funcionales, etc.

#### **E. Características de las habilidades Directivas**

Codina, (2001) expresa en sus investigaciones que se consideran los factores, fundamentando su inclusión:

- 1) Dirección o enfoque estratégico.
- 2) Comunicaciones interpersonales.
- 3) Estrategias y técnicas de negociación.
- 4) Manejo de conflictos.

- 5) Trabajo en equipo.
- 6) Liderazgo y Motivación.
- 7) Diagnostico de problemas y toma de decisiones.
- 8) Administración del tiempo y delegación.
- 9) Reuniones productivas.
- 10) Gerencia del cambio.

La **dirección o enfoque estratégico** “ejerce, principalmente, en el vinculo de la organización con su ámbito, garantizando que responda a las solicitudes y oportunidades que logren identificarse, tomando presente las amenazas que logren generarle barreras para el cumplimiento de la mision y objetivos de la organización”. (Codina, 2001)

“Un proceso estratégico persigue resultados como: organizar las actividades de la empresa con el objetivo de impactar de forma significativa en el entorno de la misma, asi en el manejo de insumos y oportunidades que se reciben, como en la entrega de los servicios y productos que satisfagan las necesidades actuales y futuras, que puedan demandarse”. (Codina, 2001)

Para ampliar las habilidades de las comunicaciones entre los colaboradores o personas, el directivo debe orientarse a conocer y manejar adecuadamente las leyes y principios asi como los aspectos importantes que intervienen en la comunicación, conocer de forma muy especial las características, disposición y configuraciones del receptor, preparar adecuadamente el mensaje para que sea efectivo, comprender escuchar, utilizar como corresponde la retroalimentación, y comprender cómo estar comunicado con distintos tipos de receptores. (Codina, 2001).

Las **habilidades de negociacion**, permiten al directivo avisorar posibles resultados optimos, ya sean en los llamados conflictos con los clientes, proveedores, instituciones bancarias, como internamente, dentro de la organización. (Codina, 2001)

Un aporte importante en este aspecto es la de Lax & Sebenius, (1986), quienes utilizando llamativos titulos como “ El Directivo como Negociador”, explica detalladamente aspectos de negociación.

La correcta aplicación de esta habilidad debe favorecer entre otras cosas que el directivo tenga la capacidad de descubrir cual es el interes de la “otra parte” y poder satisfacer con el menor costo posible. Ademas, identificar y establecer estrategias y tácticas para lograr los mejores resultados .

Codina, (2001), ademas establece que: “Las habilidades en el **Manejo de Conflictos** proporcionan al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar procesos de trabajo y las relaciones entre las diferentes unidades organizativas, grupos e individuos”. Asi mismo localizar y utilizar tácticas funcionales con el objetivo de combatir diversos tipos de conflictos que tienen la posibilidad; desde eludirlos inteligentemente y tambien evadiendo careos poco beneficiosas para la organización.

Las habilidades para el **Trabajo en Equipo**, según (Codina, 2001), “permiten lograr que las decisiones se adopten considerando diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus intereses particulares o funcionales, los de toda la organización” que se enrumba a obtener un clima laboral y apoyo mutuo entre los diferentes areas de la organización.

Para Codina, (2001), es importante mencionar que: “En el **Liderazgo y Motivación** se integran dos habilidades directivas estrechamente relacionadas. Por una parte, un liderazgo efectivo es expresado por el nivel de motivación que logre el directivo en sus colaboradores para alcanzar objetivos, metas y visiones que se haya propuesto”, Por otra parte, un aspecto importante en alcanzar la motivación de los colaboradores, es que el directivo tenga la capacidad de visualizar adecuadamente los factores negativos y positivos de la motivación.

Kotter, (1982), define al liderazgo como “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”. Se define un *liderazgo eficiente* “a aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor en un largo plazo para el grupo”. (Kotter, 1982)

El **diagnostico de problemas y la toma de decisiones**, es un factor esencial en el trabajo de un directivo. “El buen manejo le permite: la formulación exacta del problema, la identificación de causas principales que influyen, la generación de alternativas de solución, la definición de selección de la alternativa de solución de mayores efectos y elaboración de planes de implementación, control y evaluación de resultados” (Codina, 2001).

Un aspecto de interés es la de desarrollar capacidades para la ejecución de *reuniones productivas*, y esto según estimaciones estadísticas, ocupa entre un 25 - 35% del tiempo de trabajo de los directivos. En el sustancioso trabajo de Whetten & Cameron, (1998) sobre capacidades ordenes se expone que “cerca del 15% de los costos del presupuesto de personal se gasta en reuniones...”. Desde esto apuntan que “...convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerrequisito para la eficacia organizacional y del trabajo de dirección...”.

La **Gestion del Cambio** es indispensable, para ayudar a que los directivos comprendan que los componentes del ámbito en el que se desplaza su organización se actualiza con eficacia y hondura, que las maneras de llevar a cabo las cosas que fueron funcionales previamente, no lo serán en el futuro; que tengan claro que algún cambio, por reducido que sea, va a generar su oposición, la resistencia, por consiguiente, hay que estudiar a manejarla; y que identifiquen modelos y procesos que tienen la posibilidad de ayudar a asegurar la más grande eficacia en la utilización de los cambios.

## **F. Dimensiones de las Habilidades Directivas**

### **Comunicación**

Respecto a Comunicación, en su libro de habilidades directivas, **Puchol, (2010, p. 5)**, menciona que: “se trata de habilidades de comunicación interpersonal, dentro del área de Comunicación Interna (CI) de la empresa”.

Por lo tanto se puede expresar que, “comunicación interna, son dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2010).

Así mismo, en su trabajo de investigación los autores, Muñoz Garcia, Crespi Ruperez, & Angrehs, (2011, pp. 28, 29) señalan que: “ la definición de comunicación es derivado del latín *communicare* que significa *compartir algo, poner en comun*”. Es decir que la comunicación es algo inseparable entre los seres vivos con su entorno, es decir al desarrollar un nivel de interacción con otras personas. En esta definición se tienen los componentes como: el receptor, el emisor, la codificación, el mensaje, los canales, la decodificación, y la retroalimentación.

Se considera para ampliar la definición de Comunicación, lo mencionado por (Wiemann M. , 2011, págs. 102, 103), “mediante la comunicación nos presentamos a los demás, porque al interactuar con ellos, les presentamos uno o más aspectos de nosotros mismos”.

### **Liderazgo**

Para definir esta dimensión es preciso considerar lo mencionado por: Gutiérrez Tobar, (Gutierrez Tobar, 2010, pág. 76) en su escrito “Competencias Gerenciales”, “El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores (...) el líder construye las mejores condiciones para que la empresa avance, dando siempre el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin”. Expresa también que “el líder debe saber leer con perspicacia las fuerzas determinantes de las grandes tendencias del entorno y discernir la realidad interna de la organización”.

Es importante también lo mencionado por: (Gutierrez Tobar, 2010, págs. 76 - 79) identifica características ideales de un líder; como, “Crear una visión de futuro, promueve los cambios en la empresa, es empático y sensible, sabe empoderar a sus colaboradores, es un inspirador de autoconfianza, forma equipos efectivos de trabajo, sabe reconocer y recompensar, es tolerante con los errores ajenos, cambia las reglas de juego en el momento oportuno, es flexible, adaptivo y cambiante, colabora efectivamente con otros líderes, contrata a excelentes profesionales, es seguido por su ejemplo, se guía por criterios estratégicos y sistémicos y asume riesgos controlados y actúa”.

Gutierrez Tobar, (2010, pág. 87), con respecto al estilo del gerente ideal, apunta que según Harvard Business Review, “los estilos de liderazgo caracterizan a los gerentes exitosos, y que cada uno de ellos es correcto para algunas ocasiones y

contextos; (...) y que ninguno es apropiado para todos la misma definición establece que, los líderes que son más eficaces son aquellos que usan el estilo correcto de acuerdo con las circunstancias; indicando estilos directivos como: visionario, afiliativo, participativo, ejemplarizador y mentor”.

El mismo autor citado anteriormente, destaca que: “el estilo directivo visionario conlleva una conducta dominante y controladora, es decir, el gerente deberá tener la sabiduría y tacto necesario para saber cuando y donde utilizar tal estilo, indicando que en ocasiones se toma coercitivo”. (Gutiérrez Tobar, 2010).

Respecto al estilo Afiliativo, que “los gerentes se centran en el colaborador y sus necesidades emocionales producto del trabajo”. (Gutiérrez Tobar, 2010)

Con relación al estilo participativo, (Gutiérrez Tobar, 2010, pág. 87); indican que este estilo, es colaborativo y democrático ya que los gerentes buscan la manera de involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones.

Respecto con el estilo Ejemplarizador, Gutiérrez Tobar, (2010, p. 88), determina que “implica liderar con el ejemplo y acciones personales”.

Finalmente, (Gutiérrez Tobar, 2010, pág. 88) establece respecto al estilo Mentor, “al gerente que se interesa por el desarrollo profesional y consejo permanente a largo plazo con sus colaboradores”.

Muñoz García, Crespi Ruperez, & Angrehs, (2011, pág. 140), para la definición, consideran lo propuesto por la REA, “la palabra Líder es considerado un anglicismo ya que deriva de la palabra inglesa leader, cuyo significado en su carácter verbal y en término general: persona que realiza el acto de guiar por un camino y/o servir como indicador para avanzar e ir delante”.

Puchol, (2010, pág. 285), en relación a Liderazgo, “se consigue lo mejor de las personas y grupos de trabajo, al desarrollar adecuadamente un estilo de liderazgo”.

“un líder debe hacer frente a tres tipos de actividades, conseguir los objetivos, desarrollar a los colaboradores y mantener el grupo”.

Alcanzar los objetivos en cualquier tipo de organización viene a ser el alcance de las cuatro grandes metas: mayor cantidad, mayor calidad, menor coste y mas satisfaccion (clientes internos y externos)

Según, (Puchol, 2010, pág. 288), “Liderar tiene el significado de conseguir que cada uno haga lo que tiene que hacer, pero el líder actúa desde dentro del grupo, no desde fuera, como hacen el que manda y el que dirige”. De la misma manera, (Gonzales Garcia, 2006, pp. 114, 115) libro Habilidades Directivas, sugiere que “hay que utilizar un liderazgo situacional, adecuando el estilo directivo a cada circunstancia en funcionalidad de las pretenciones del grupo y el nivel de madurez, para eso, apunta, que en relacion del nivel de cómo estas formas de proceder se apliquen, el liderazgo se puede clasificar en directivo, consultivo, apoyador y delegativo”.

Asi mismo Páez, Gonzales, Enciso, Eleonora, Esperanza, y Martinez,(2013, p. 11), señala que “el Director es aquella persona con la capacidad de orientar una organización hacia un objetivo concreto, que consigue resultados, y al lider como la persona con la capacidad de movilizar el recurso humano en busca de ese proposito, con valores, respeto y dignida, motivandolo y procurando su desarrollo”.

Respecto a Liderazgo se puede definir como: la competencia necesaria para guiar la accion de los grupos humanos en una direccion determinada; establecer claramente instrucciones , fijar objetivos, prioridades, e informar; motivar e inspirar confianza.

### **Motivación**

Para definir esta dimensión, es importante considerar lo establecido por: (Puchol, 2010, pág. 319)), “La motivación de los colaboradores es, el convencer a los

trabajadores para que en forma voluntaria realicen lo que de todas maneras deben hacer”.

La Motivación desde una perspectiva psicológica, “es una fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades”.

El mismo autor, Puchol, (2010) menciona, “la motivación es una fuerza endógena; desde el punto de vista del jefe, la motivación es algo que se puede hacer desde fuera”. Nadie sabe completamente motivar a nadie. Lo más lo más próximo que uno puede llegar es que la otra persona se motive por aspectos diferentes, se considera encontrar las suficientes causas para eso. Es exacto indicar la distingue precisamente, debido a que lo segundo no es motivación, es como influyes. Teniendo en cuenta este principio, se puede decir que; nadie puede motivar a otra persona, simplemente se hace es ofrecer las condiciones primordiales para que esta persona se motive sola, si encuentra causas suficientes para llevarlo a cabo.

#### **G. Definición de Desarrollo**

**Martinez (2012)**, En el Trabajo social, Universidad Pública Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá define la palabra desarrollo como aquello que busca la transformación, evolución, crecimiento, cambio y progreso de algo, que tiene un definido proceso y final, donde interactúan el espacio, tiempo y el cuerpo físico o abstracto del elemento a desarrollar, el cual cambia parcialmente de definición según las necesidades de los individuos de la época.

**Federico (2007)**, Según Ecolink, el Desarrollo como condición social, es la satisfacción de las necesidades auténticas de la población, mediante el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales, esta utilización debe estar basada en una tecnología que respeta aspectos culturales y los derechos humanos.

Según Rodríguez, (2008), en su libro de Teorías del Desarrollo , define al desarrollo como el proceso de cambio o mejora cualitativa de potencialidades, que busca objetivos sociales y de bienestar.

## **H. Organización**

Para Andrade, (2005), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"

Contando con lo expuesto en la WEB Eumed.net, (2007), "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"

Para: O.C., Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, (2004), la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

El diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona a la organización como "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

## **I. Desarrollo Organizacional**

En relacion a lo publicado en la WEB, Los Recursos Humanos.Com, (2017), “El avance Organizacional es un Desarrollo sistematico y planificado en el que usan los principios de las ciencias del accionar para aumentar la eficacia individual y la de la organización”. Se hace foco en que la organizacion ande mejor por medio de un cambio total del sistema.

Según, Alvarez - Moro, (2011), Define que “el avance organizacional trata el exámen terminado de la compañía, de sus departamentos, sus bienes y prestaciones, sus procesos de construcción y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus elementos, tanto personales y financieros para llevar a cabo frente a las necesidades de los negocios de la compañía, tanto en el presente como más adelante”.

### **a) Objetivos del desarrollo organizacional**

De los muchos aportes que se encuentra respecto a los objetivos del Desarrollo Organizacional, consideramos lo siguiente: “el obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación; diagnosticar y solucionar problemas; y por último desarrollar las potencialidades de los individuos y grupos, que conduce al trabajo en equipo” De Faria, (2006).

### **b) Modelos de desarrollo organizacional**

Según los estudios diversos, los autores han determinado que, no existe una estrategia ideal para el desarrollo organizacional, lo que se encuentra, solo son modelos y estrategias algo adecuados a determinadas situaciones o problemas y a tipos de organizaciones sean de carácter público o privado.

Enfocados en los modelos su diseño o enfoque, abarca desde los cambios estructurales (formales) hasta la alteración del comportamiento (cultura y clima organizacional).

**c) Modelos relacionados con alteraciones del comportamiento**

Este tipo de modelos, se dirigen a promover, un mayor grado de participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es principalmente antiautoritario, orientado a trabajar fundamentalmente con las variables como: El desarrollo de equipos, la distribución de informaciones adicionales; el análisis transaccional; las reuniones de confrontación; el tratamiento de conflicto intergrupal y el laboratorio de sensibilidad.

De la técnica de intervención, la más utilizada y conocida es posiblemente la técnica de desarrollo de equipo. Otra técnica conocida y aplicada, es la que conlleva a desarrollar, seminarios de desarrollo organizacional. También se utiliza, la comunidad de aprendizaje, constituida por los participantes y por el equipo de consultores, trabajando en conjunto. Muchos especialistas también utilizan, los seminarios de fortalecimiento de equipos, que motiva a los participantes al análisis de cuatro áreas: El establecimiento de metas y prioridades; la definición de roles; las normas y procesos gerenciales y las relaciones interpersonales.

**d) Modelos relacionados con alteraciones estructurales**

Los primordiales modelos son: El managerial grip o D.O. de tipo Gris, de Blake y Mouton; el modelo de Lawrence y Lorsh y finalmente el modelo 3 - D de la Eficacia Gerencial de Reddin. Recalca el modelo Managerial Gris o D.O. del tipo gris, propuesto por Blake y Mouton (1989). Estos autores parten

del supuesto de que el cambio organizacional empiece con el cambio individual y que los inconvenientes de procesos en los escenarios entre personas, grupales e intergrupales tienen que ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ámbito de adentro de la organización.

#### **e) Modelos de Diagnóstico organizacional**

La definición de la necesidad o la intensidad del cambio en las organizaciones, no bastan para producirlo en la dirección correcta ni de la manera apropiada, sino que es necesario, seguir un modelo.

Según lo propuesto por: Ferreres & Molina, (1995), el Modelo se orienta a hacer más simple la selección de aquel que, examina su propia situación, disposiciones y opciones, para encontrarlo más correcto. Los modelos de diagnóstico son modelos de desempeño de las organizaciones. Indican las cambiantes consideradas claves para la preferible comprensión del que hacer organizacional. El contar con un modelo de diagnóstico, facilita con más grande simplicidad el agregar resultados por medio de las técnicas de obtenida de datos empleadas, contar frecuencias y catalogarlas en categorías universales, estandarizarlas.

Rodríguez, (1999), a modo de resumen señala que los modelos de análisis organizacional: Son modelos de funcionamiento organizacional y que a su vez representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio - técnicos; constituyen una abstracción.

#### **J. Los Valores del Desarrollo Organizacional**

Considerando, los aportes en la teoría de French & Bell, (1996), quienes establecen que, los valores del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Proponer la ocasión para que la gente se logren llevar a cabo como humanos y no como elementos de la producción.
- Otorgar las chances para que cada colaborador desarrolle todo su capacidad.
- Aumentar la eficacia del organismo en funcionalidad de todas sus misiones.
- Proporcionar ocasión a los ayudantes de la institución para que influya en la forma de llevar a cabo el trabajo en la organización y en el medio ámbito.
- Tratar a cada colaborador como persona que tiene diferentes pretenciones, las mismas que importan para su trabajo y su historia.

## **K. Dimensiones del Desarrollo Organizacional:**

### **Sistema de Incentivos**

“Son formas de estímulos para alentar a los trabajadores, buscando ayudar y atraer el número y tipo de empleados que se requiera para trabajar en la organización y así lograr la excelencia”. Guizar, (1988).

Se considera también que en el ámbito empresarial se visualizan niveles de dificultad, basados en que la persona presenta una conducta que es exigida para disminuir sus esfuerzos y trabajar para maximizar los beneficios de la organización.

Esto se considera un reto para ejecutivos y los administradores pues ellos deben alcanzar que los trabajadores perfeccionen su capacidad productiva y no solo con la fuerza física, sino también con la capacidad de optimizar los recursos.

### **Orientación a Resultados**

Según Koontz, (1998, citado en Gizar, 2004); “ya no es necesario las actividades organizacionales las cuales tenían objetivos vinculados a las estrategias que orientan a la toma de decisiones”. “La orientación a resultados es la capacidad para tomar medidas con sentido de urgencia procediendo con decisiones que afectan a la

optimización de la organización, (...) atender pretenciones de los usuarios o para anticiparnos a la rivalidad, se relaciona con la motivación debido a que llega a entablar intención y esfuerzo en poder las misiones y objetivos propuestos, fijando misiones personales y la llegada de las mismas, alineándose a los cambios de condiciones, resolviendo los inconvenientes, de manera que se mantenga o optimice los resultados que se consiguieron al buscar novedosas oportunidades”. (Guizar, 1988).

Para muchos investigadores es común establecer que: “Un directivo líder es quien se adelanta a las situaciones; por eso tiene la tarea de desarrollar la capacidad de visionar a largo – mediano plazo, como aspectos contingenciales y que conlleve a evitar las dificultades que a simple vista no son notorios para el resto de la organización”. (Guizar, 1988). Estos ejecutivos deben de aplicar adecuadamente los procesos administrativos como:

**Planificar:** qué vamos hacer y en qué secuencia;

**Organizar:** quién, cuándo y dónde lo vamos a ejecutar;

**Dirigir:** con la capacidad de liderazgo

**Controlar:** asegurar que se consiguen los resultados esperados y tomar acciones que corrijan cuando sea necesario.

### **Orientación Sistémica**

Davis (1995, citado en Gizar, 2004) manifiesta que: “el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica, planteando que una organización debería de trabajar armoniosamente ya que sus partes están interrelacionadas entre sí, (...) es decir todos orientados a desarrollar actividades de sub sistemas y dentro de un sistema complejo; orientados al logro de objetivos y que poseen la capacidad de retroalimentarse del entorno”.

### **Orientación al cambio**

Guizar (2004). “La orientación al cambio tiene en cuenta volver a plantear creencias, actitudes, valores, estrategias y practicas para de esta manera la organización se adapte mejor a los cambios repentinos en el medio”.

Según Engeström (1987). “La orientacion al cambio esta relacionada a tres conceptos: al aprendizaje, a la creatividad e innovación los cuales tienen gran recorrido en la investigación de distintas disciplinas y ciencias, (...) pero con la globalización y el internet han sufrido cambios de gran importancia en el trabajo, en la educación y las formas de aprendizaje, ya que disponen actualmente de teorías, evidencias y prospectivas que permiten una amplia comprensión del desarrollo de la sociedad industrial o sociedad del conocimiento”.

Por esto, “la clave para la modificación de las organizaciones está en el saber de la historia y cultura de estas organizaciones para comprender el sistema desde este conocimiento, se identifica los agentes de cambio, las redes de relaciones y probables procesos para el cambio de la misma que se comprende como una transformación continuada que esta a la vanguardia de las tendencias colega economicas hoy en día y no como un desarrollo con limite a un tiempo de amoldación”. (Guizar, 1988).

### **2.3. DEFINICION DE CONCEPTOS**

**Habilidad:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito determinada actividad, trabajo u oficio.

**Habilidades Directivas:** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

**Gerente:** El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo.

**Actitud:** Ha sido definida como un estado de la disposición nerviosa y mental, que se organiza a partir de las vivencias y que orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos.

**Capacidad de gestión:** Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Según Chiavenato (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

**Toma de Decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).

**Planificación:** Chiavenato (2003) señala que la planificación "Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional", es decir, que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe haber establecido un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos

lineamientos en mira a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actividad a realizar.

**Organización:** Es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

**Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). La dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin.

**Control:** Es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones. El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

**Jefe:** En una oficina, empresa, corporación, gobierno, club u organismo, está autorizado a dar ordenanzas a sus subalternos, y se encuentra en un puesto superior en la jerarquía.

**Desempeño Laboral:** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

**Trabajador:** Es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Cuando no tiene la edad suficiente, se considera trabajo infantil. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empresario o empleador, o bien como trabajador independiente o autónomo.

**Talento Humano:** Chiavenato (2003), define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

**Trabajo En Equipo:** Es realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

**Cooperación:** Es el resultado de una estrategia aplicada en el proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones, que comparten un interés u objetivo preestablecido, en donde generalmente son empleados métodos o mecanismos de acción que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- 1) Existe una relación positiva entre Comunicación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamentales N° 041-A Huancayo - 2019.
- 2) Existe una relación positiva entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.
- 3) Existe una relación positiva entre Motivación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.

### **Variables de la Investigación**

#### **A. Variable (V1): Habilidades directivas**

Dimensiones	Comunicación
	Liderazgo
	Motivación

#### **B. Variable (V2): Desarrollo organizacional**

Dimensiones	Sistema de Incentivos
	Orientación a Resultados
	Orientación Sistémica
	Orientación al cambio

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA
<b>V1 Habilidades Directivas</b>	“Las habilidades directivas son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros”. Whetten y Cameron (2005)	Conducen sin duda alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces y estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.	Comunicación	Asertividad Información Participación	ORDINAL • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre
			Liderazgo	Líder Directivo Líder consultivo Líder apoyador Líder delegativo	
			Motivación	Logros Reconocimiento Independencia laboral Responsabilidad	
<b>V2 Desarrollo Organizacional</b>	“El desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo e incrementar así la productividad de la misma”. Chiavenato (2008)	Es una respuesta al cambio, una táctica organizativa que procura cambiar los dogmas, formas, valores y distribuciones de las organizaciones para que estas se adapten mejor al mercado laboral.	Sistema de Incentivos	Incentivos Reconocimiento Desarrollo personal	ORDINAL • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre
			Orientación a Resultados	Metas Organizacionales Objetivos organizacionales	
			Orientación Sistémica	Tecnología Tomas de decisiones	
			Orientación al cambio	Solución de problemas Compromiso Organizacional Agentes de Cambio	

## CAPITULO III

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

##### **Método General**

En la presente investigación, se utilizó el método científico que según: Sánchez & Reyes, (2002), “consiste en un método de investigación usado principalmente en la producción de conocimiento en las ciencias”. Es preciso mencionar, que referente a científico, un método de investigación debe basarse en la formulación del problema y la respuesta mediante hipótesis que luego serán contrastadas.

##### **Métodos Específicos**

Como parte del método específico, se usó del método Inductivo porque “se obtuvieron conclusiones generales a partir de la particularización específica de hechos”. Sánchez & Reyes, (2002).

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según: Hernández et al. (2016), “Respecto al tipo de la investigación es descriptivo; porque orienta a determinar las características y niveles de las variables seis sigma y productividad laboral”. Menciona que este estudio “busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles importantes de una persona, grupo, comunidad o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables”, (p. 93).

#### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

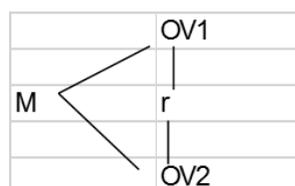
“La Investigación Correlacional (...) es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un

contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” Hernández, et al (2015 p.121).

### 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se definió como, no experimental y de corte transversal Kerlinger, (1975), señala que “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. Por tanto, es determinante comprender que no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio o se experimente algo en beneficio de la organización sujeta a la investigación. Y de corte transversal porque solo se aplica el instrumento a la muestra establecida por una sola vez.

Esquemáticamente es expresada de esta forma



Dónde:

M= Muestra:

OV1 = Primera variable: Habilidades Directivas (independiente)

OV2 = Segunda Variable: Desarrollo Organizacional (dependiente)

r = Correlación entre la variable 1 y la variable 2

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

“La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. Hernández, Fernández, & Baptista, (2015)

La población donde se realizó la investigación es finita, la población la conforman los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo; siendo un total de 35 colaboradores.

#### **Muestra**

La muestra que se usó en la investigación es la muestra censal porque se incluyó para la aplicación del cuestionario al 100% de los sujetos que fueron indicados como la población.

En este sentido Ramírez, (2006), establece que: “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

### **3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.6.1. T técnicas de recolección de datos**

La técnica que se aplicó para recoger la información requerida fue la encuesta; y con dicho instrumento se extrajeron de manera sistemática y controlada; “los datos de la realidad, tal y como suceden, permitirá al investigador ser el mediador entre el comportamiento de los fenómenos y los datos que se recogen”. Sierra, (1985)

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

“El instrumento es el cuestionario que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de la muestra”. Sierra, (1985).

### **Confiabilidad**

Al utilizar un cuestionario con alternativas de respuesta de carácter ordinal, se procesaron los datos para hallar inicialmente la confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach y con una prueba piloto.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,974	,976	28

Basado en los resultados obtenidos se tiene que el nivel de confiabilidad del instrumento a utilizar es de mucha confiabilidad.

### **3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El procedimiento de recolección de datos siguió los siguientes pasos:

1. Elaboración de encuestas en base a las variables de la hipótesis.
2. Solicitud a los directivos de la institución para la aplicación de las encuestas.
3. Aplicación del cuestionario de Habilidades Directivas
4. Aplicación del cuestionario de Desarrollo Organizacional

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Posterior a la aplicación de la encuesta en el número establecido de la muestra, se utilizó el software office en su programa Excel para elaborar la sabana de datos o base de datos, considerando las variables y dimensiones de la investigación.

Para el desarrollo de la prueba estadística, se usó el estadístico SPSS en su versión 24l. La base de datos se realizó en SPSS, a partir de la información allegada a través de los instrumentos de recolección de datos.

Luego de la codificación, crítica y examen de rigidez de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a saber los indicadores necesarios para hacer el examen.

##### **Para los instrumentos de recolección de datos:**

*Medición de la validez:* se desarrolló inicialmente se desarrolló siguiendo los modelos de diversos investigadores y de la guía presentada por la universidad y posteriormente, se aplicó la solicitud a los expertos para la validación de juicio de expertos quienes fueron un total de 03 personal que analizaron y evaluaron los ítems y valoraron cada uno d ellos en función al objetivo del cuestionario y que se propone de la forma siguiente:

**Tabla 1: Validez de los instrumentos según el juicio de expertos**

EXPERTO	Cuestionario de Habilidades Directivas	Cuestionario de Desarrollo Organizacional
---------	---	--

	Puntaje	%	Puntaje	%
1 Mg. Richard López Coz	940	94	940	94
2 Mg. Ivo Guevara Sinchez	940	94	940	94
3 Lic. Vilma Munive Orrego	950	95	950	95
Promedio de Valoración	943.33	94.3	943.33	94.3

Fuente. Instrumentos de opinión de expertos

## 4.2. PRESENTACION DE RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS

### a. Resultados de la Variable 1: Habilidades Directivas

Tabla 2: Habilidades Directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,7	5,7	5,7
	CASI NUNCA	10	28,6	28,6	34,3
	A VECES	15	42,9	42,9	77,1
	CASI SIEMPRE	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

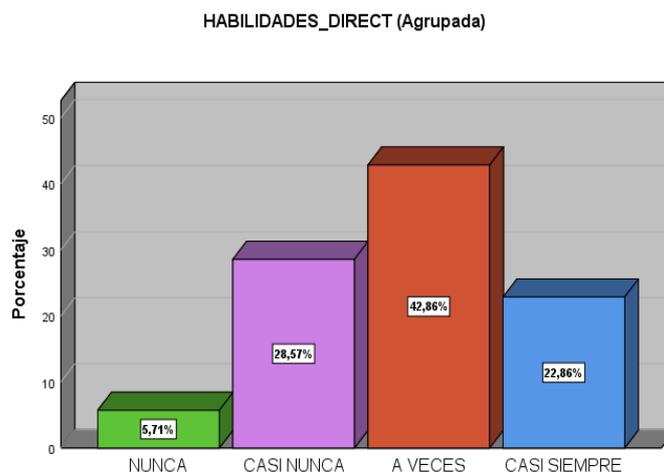


Figura 1: Habilidades Directivas

Fuente: elaboración propia

Se observa en la gráfica que los resultados obtenidos a la aplicación de la encuesta a la variable N° 1 Habilidades Directivas, donde el 22,9 % considera la necesidad de aplicar estrategias para desarrollar las habilidades directivas en la institución, un 42,9% considera que solo a veces es notorio la necesidad de

buscar desarrollar habilidades directivas y contrariamente un 34.3% que es un factor innecesario o irrelevante en la gestión de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, muchas veces esto fue aclarado por contar muchas veces con personal que desarrolla actividades técnicas sin cumplir con los requisitos adecuados y por ello, la opinión encontrada posterior a la encuesta.

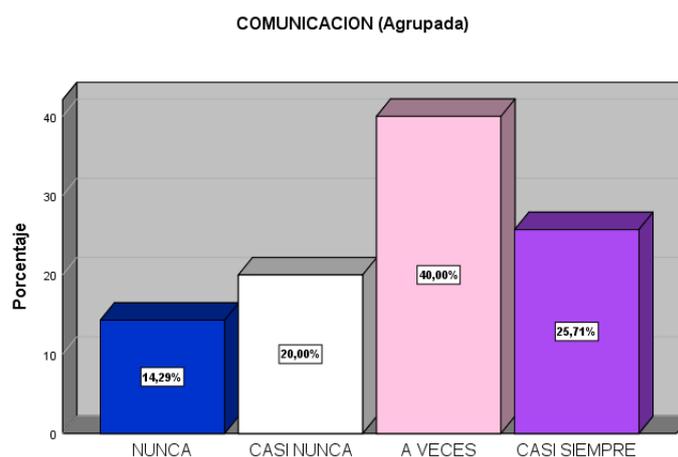
## b. Resultados de las dimensiones de la variable 1 – Habilidades Directivas

### Dimensión Comunicación

**Tabla 3: Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,3	14,3	14,3
	CASI NUNCA	7	20,0	20,0	34,3
	A VECES	14	40,0	40,0	74,3
	CASI SIEMPRE	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia



*Figura 2: Comunicación*

Fuente: elaboración propia

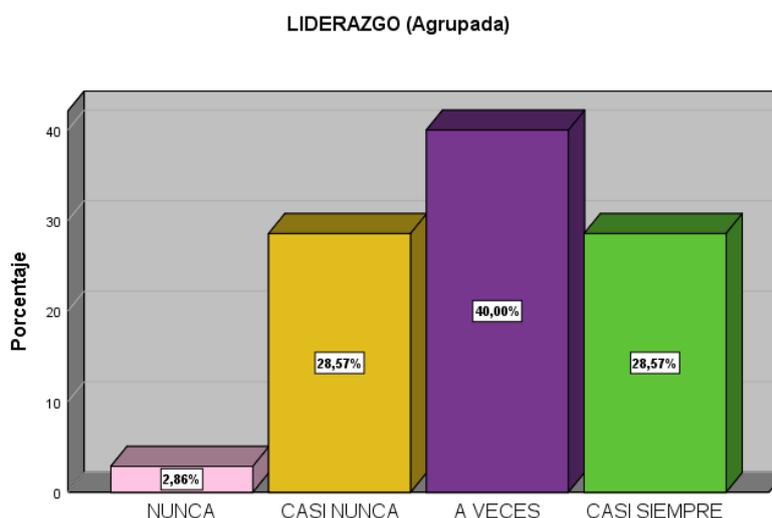
En relación a la dimensión Comunicación, del total de los encuestados, el 25,7% considera que la comunicación es un factor determinante en el proceso de servicio que asume la institución, pero se obtuvo también que un 40% considera que no es un factor fundamental, pero a veces es cuando es necesario y se tiene un significativo, 34,3% que establece según sus respuestas que la comunicación no es un factor importante en la gestión de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo.

### Dimensión Liderazgo

**Tabla 4: Liderazgo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,9	2,9	2,9
	CASI NUNCA	10	28,6	28,6	31,4
	A VECES	14	40,0	40,0	71,4
	CASI SIEMPRE	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia



**Figura 3: Liderazgo**

Fuente: elaboración propia

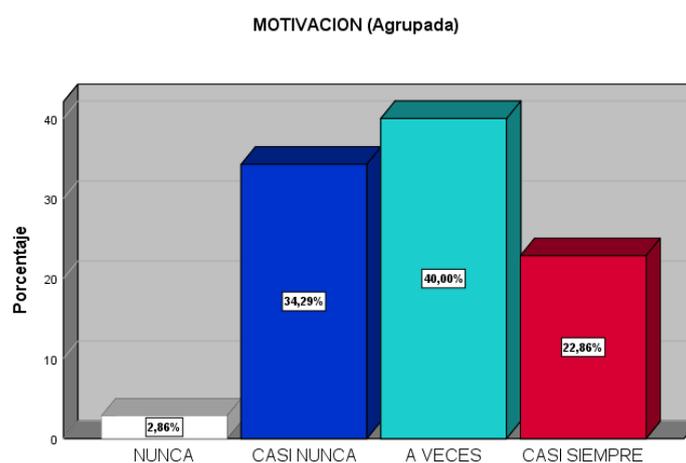
Según lo obtenido como resultado de la encuesta y en relación a la dimensión Liderazgo, se tiene que el 28,6 % considera que casi siempre es necesaria la dirección de estilo de liderazgo en la institución, y que ello conllevaría a generar mejoras significativas en la gestión, pero el 40% es indiferente a considerar el liderazgo como factor fundamental en el proceso que se desarrolla en la institución; un 31,4% de los encuestados es reacio a considerar al liderazgo como factor fundamental de la mejora de la gestión.

### Dimensión Motivación

**Tabla 5: Motivación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2,9	2,9	2,9
	CASI NUNCA	12	34,3	34,3	37,1
	A VECES	14	40,0	40,0	77,1
	CASI SIEMPRE	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente: elaboración propia**



**Figura 4: Motivación**

**Fuente: elaboración propia**

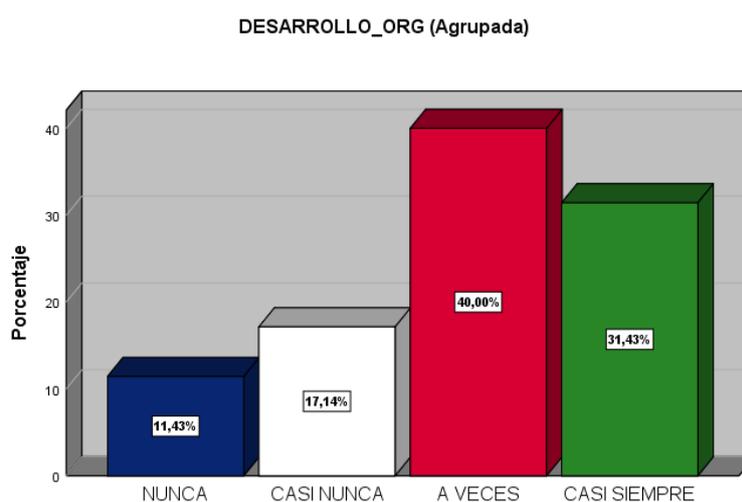
Los resultados de la dimensión Motivación, presenta resultados como; el 22,9% considera que en los procesos de gestión que se desarrolla en la institución, un factor necesario e importante es la Motivación, con lo que conllevaría a generar mejoras en los usuarios, pero se obtuvo de igual forma que el 40 % es indiferente a considerar a la motivación como factor clave para la mejora en los servicios y esto se complementa en que el 37,1% de los encuestados que opinan de forma muy diferente a la propuesta de desarrollar habilidades directivas y su dimensión motivación.

### c. Resultados de la Variable 2: Desarrollo Organizacional

**Tabla 6: Desarrollo Organizacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	11,4	11,4	11,4
	CASI NUNCA	6	17,1	17,1	28,6
	A VECES	14	40,0	40,0	68,6
	CASI SIEMPRE	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración Propia



**Figura 5: Desarrollo Organizacional**  
Elaboración propia

Posterior al análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta a la variable Desarrollo organizacional, se encuentra que el 31,4% asume la necesidad de alcanzar el desarrollo organizacional en la institución pero sujeto a cambios significativo en la gestión; pero un nivel de indiferencia de 40% no tiene claro respecto al variable en mención pues se considera la necesidad de mejorar los procesos de atención al usuario pero no determina el objetivo claro de mejorar, y contrariamente pero en un número menor se tiene que el 28,6% de los encuestados se resisten a la aplicación de nuevas teorías que conlleven a mejorar los procesos de servicio en beneficio de los usuarios.

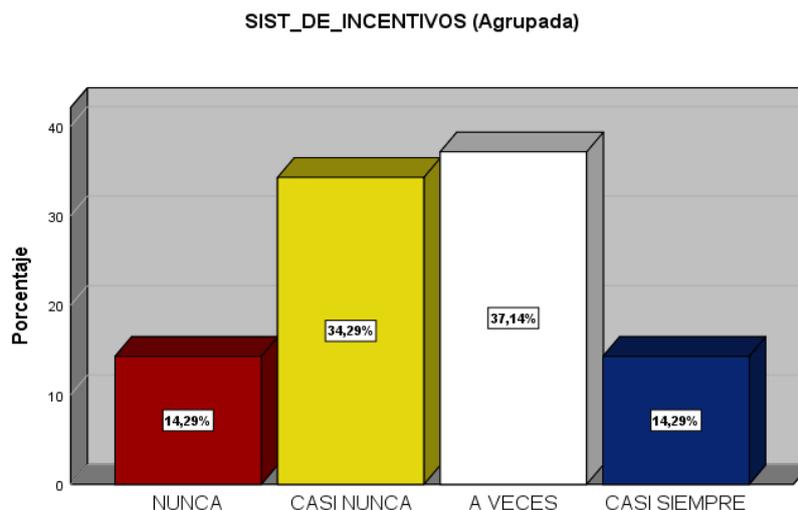
#### d. Resultados de las dimensiones de la variable 2 – Desarrollo Organizacional

##### Dimensión Sistemas de Incentivos

**Tabla 7: Sistemas de Incentivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,3	14,3	14,3
	CASI NUNCA	12	34,3	34,3	48,6
	A VECES	13	37,1	37,1	85,7
	CASI SIEMPRE	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Elaboración propia**



**Figura 6: Sistemas de Incentivos**  
Elaboración Propia

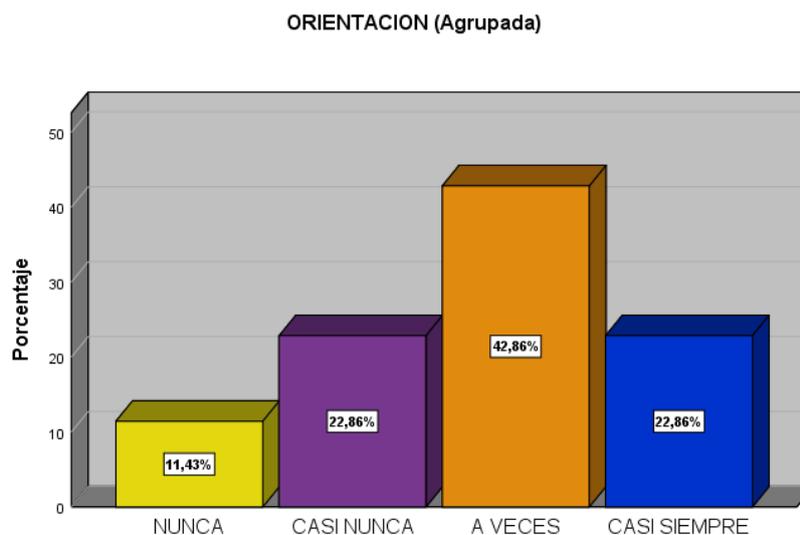
La dimensión Sistemas de Incentivos, presenta los resultados obtenidos de las respuestas de la muestra respectiva, que solo un 14,3 % de los encuestados considera que como aspecto estratégico de la institución debería considerarse un sistema de incentivos para que los trabajadores se esfuercen más y alcancen un nivel mejorado en el servicio que brindan, un 37,1 % es más reacio a creer en la propuesta administrativa y considera que a veces podría resultar, pero se tiene un nivel tradicional de opinión con un 48,6 % que es contraria a la ampliación de todo tipo de estrategias orientado a la mejora del servicio.

### Dimensión Orientación a Resultados

**Tabla 8: Orientación a Resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	11,4	11,4	11,4
	CASI NUNCA	8	22,9	22,9	34,3
	A VECES	15	42,9	42,9	77,1
	CASI SIEMPRE	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Elaboración propia



**Figura 7: Orientación a Resultados**  
Elaboración propia

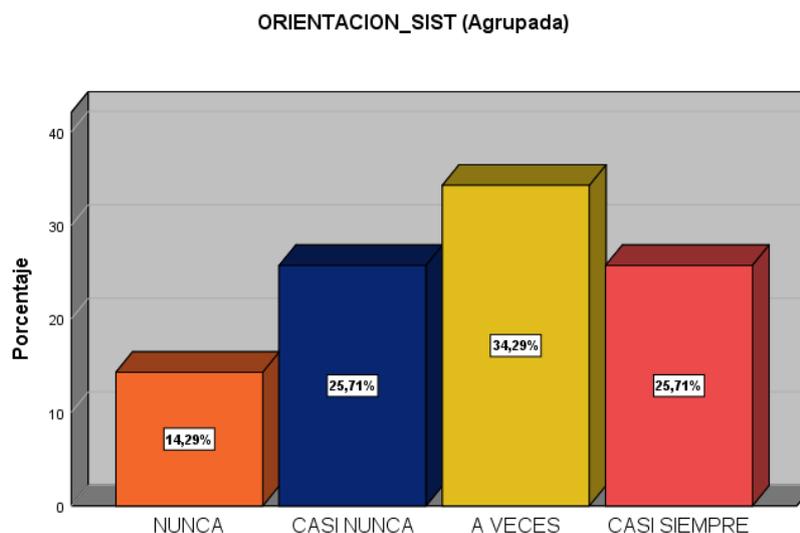
En relación a la dimensión Orientación a los Resultados, del total de encuestados se obtuvo que el 22,9 % asume que los directivos de la institución deberían generar objetivos más adecuados como la orientación a resultados, es decir una forma de motivar a los trabajadores en relación a objetivos administrativos más adecuados, en relación al mismo el 42,9 % tiene un comportamiento en resultados de forma incrédula y que no están ni de acuerdo y tampoco son contradictorios sino que consideran que a veces podría ser de resultados positivos para la institución y estos es más evidente entre las opiniones que se resisten a cambios con un 34,3 %.

### Dimensión Orientación Sistemática

**Tabla 9: Orientación Sistemática**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,3	14,3	14,3
	CASI NUNCA	9	25,7	25,7	40,0
	A VECES	12	34,3	34,3	74,3
	CASI SIEMPRE	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Elaboración propia



**Figura 8: Orientación Sistémica**  
Elaboración propia

En relación a la dimensión Orientación Sistémica, se obtuvieron los resultados en relación a la muestra aplicada, con un 25,7 % consideran que aplicar o desarrollar estrategias que impliquen a toda la institución y no solamente a la parte directiva, podría incurrir en las mejoras que busca la institución, es decir teniendo una visión holística, pero se obtuvo un 34,3 % de los encuestados quienes asumen la posición de indiferencia respecto al pensamiento de toda la organización con una misma estrategia u objetivos, y muy contrarios a los planteamientos de mejora se encuentra a un 40 % que son reacios a cambios en la institución.

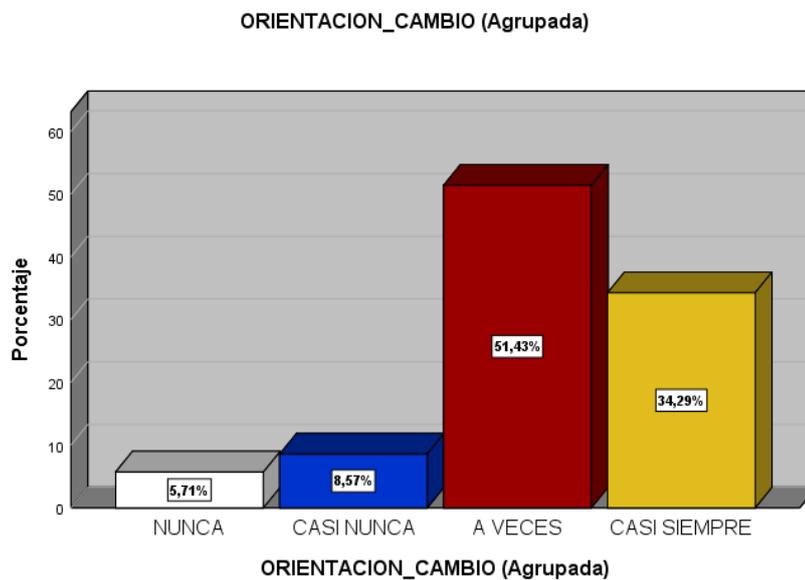
### Dimensión Orientación al Cambio

**Tabla 10: Orientación al Cambio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,7	5,7	5,7
	CASI NUNCA	3	8,6	8,6	14,3

A VECES	18	51,4	51,4	65,7
CASI SIEMPRE	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

**Elaboración Propia**



**Figura 9: Orientación al Cambio**

**Elaboración propia**

El análisis de las respuestas obtenidas de la dimensión Orientación al Cambio, no otorga los resultados como: el 34,3 % considera que siempre es necesario desarrollar proceso orientados al cambio, donde se alcance el compromiso de todos los trabajadores de la empresa en relaciona los cambios necesarios, sin embargo aun con ciertas limitaciones tenemos a 65,7% de los trabajadores que asumen que es necesario adecuarse a los cambios pero que no creen en que fuera desarrollado por las actuales directivos y trabajadores, es decir aceptan la posibilidad pero condicionan a otros factores, un mínimo de 14,3 % es muy contrario al concepto de orientación al cambio.

#### **A. Contraste de la Hipótesis General**

“Una Hipótesis estadística es una afirmación respecto a alguna característica de una población (...) Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones con la realidad

que observamos (...) Si dentro del margen de error que nos permitimos admitir, hay coincidencia, aceptaremos la hipótesis y en caso contrario la rechazaremos”.  
(Descartes.D2, 2002)

Para el desarrollo de la investigación, se estableció la hipótesis alterna y la hipótesis nula, posterior a ello y en relación a los resultados, se podrán plantear las conclusiones correspondientes.

#### a) Prueba de hipótesis general

En la investigación la prueba de hipótesis se planteó desde el siguiente enfoque:

**Hipótesis Nula HO: NO** Existe una relación positiva entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, 2019

$$P_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

**Hipótesis Alterna Hi:** Existe una relación positiva entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, 2019

$$P_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

En el desarrollo del acápite de la investigación, la información de trabajo, estaba conformado por los aportes de las personas encuestadas y que fueron parte de la muestra establecida; lo cual permitió formular la contratación de la hipótesis, estableciendo un nivel de significancia de la siguiente forma:

$$\text{(Sig.)}, \alpha < 0,05$$

Para determinar la prueba de hipótesis se aplicará la correlación Rho de Spearman. Según (Mondragón Barrera, 2014), quien afirma que “ es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de

sujetos y compara dichos rangos (...) Permite conocer el grado de asociación entre ambas variables” y tiene como fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

**n** = cantidad de sujetos que se clasifican

**x(i)** = rango de sujetos i en relación a una variable

**y(i)** = rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

**D(i)** = x(i) – y(i)

D(i) significa la diferencia entre los rangos de X e Y.

#### **b) Determinación del nivel de significancia y del estadístico de prueba**

En la investigación, se utilizó un nivel de significancia  $\alpha = 5\%$  (0.05).

Representa la existencia de un nivel de asociación entre las variables estudiadas (o la no existencia de asociación); Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional, se determina que hay una probabilidad de error equivalente a un 5% (significación = 0.05).

#### **c) Regla de decisión de cálculo de P –valor**

Una regla de decisión es un conjunto de condiciones que clasifican registros. La regla predice un resultado en el campo objetivo. El nivel de rechazo determina la ubicación de los valores que son demasiados grandes o pequeños, de tal manera la probabilidad que ocurra según la hipótesis nula verdadera es muy escasa.

Para determinar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula, precisa seguir con la regla determinada, donde se plantea a continuación:

Si el P – valor  $\leq \alpha \rightarrow$  Se rechaza la Ho

Si el P – valor  $> \alpha \rightarrow$  No se rechaza la Ho

#### d) Tomar una decisión

Para tomar la decisión, se realiza la comparación del valor observado de la estadística con el valor crítico de la estadística de prueba posterior al análisis planteado, se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Las variables para el análisis en la investigación son:

- Habilidades Directivas
- Desarrollo Organizacional

El cálculo del P – valor se obtuvo al utilizar el software estadístico SPSS v. 25, procediéndose a realizar la prueba de las variables en relación al objetivo general:

Variable 1 (V1) = Habilidades Directivas y Variable 2 (V2) = Desarrollo Organizacional, por ello se determinó tabla siguiente:

**Tabla 11: Correlación entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional**

		HABILIDADES_DIRECT (Agrupada)	DESARROLLO_ORG (Agrupada)
Rho de Spearman	HABILIDADES_DIRECT (Agrupada)	1,000	,854**
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	35	35
	DESARROLLO_ORG (Agrupada)	,854**	1,000
	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

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

#### e) Decisión y conclusión.

Por medio de la aplicación de la Rho de Spearman para la muestra establecida, se logró un resultado de 0,854\*\*, lo cual indica que la correlación entre las variables Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional, es positiva alta; considerando que existe una correlación significativa.

Por ello lo planteado en la hipótesis alterna, se afirma considerando el nivel de significancia de relación entre las dos variables en la investigación.

Teniendo en consideración la significación bilateral de la relación de las variables que se plantearon se obtiene:

Siendo: El P – valor  $(0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow$  Se rechaza la  $H_0$ .

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva muy grande y perfecta

## B. Contraste de hipótesis específica N° 1

Para determinar el nivel de relación entre la Dimensión N° 1: *Comunicación* y la Variable V2: *Desarrollo Organizacional*, es el siguiente:

### a) Planteamiento de Hipótesis Específica 1

**Hipótesis nula  $H_0$ :** NO Existe una relación positiva entre Comunicación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamentales N° 041-A Huancayo - 2019.

$$P_s = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

**Hipótesis Alterna  $H_1$ :** Existe una relación positiva entre Comunicación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamentales N° 041-A Huancayo - 2019

$$P_s \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

### b) Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba

Al igual que el caso previo, se determinó como nivel de significancia:  $\alpha = 5\% = 0,05$ ; ya que es el más recomendable para realizar el procesamiento de la investigación.

**c) Regla de decisión y cálculo del P – valor**

Se toma en consideración la ecuación de P valor, para rechazar o no la hipótesis nula:

Si el P – valor  $\leq \alpha \rightarrow$  Se rechaza la Ho

Si el P – valor  $> \alpha \rightarrow$  No se rechaza la Ho

Mediante la utilización del software estadístico SPSS v. 24, se determinó el P – valor; siguiendo como resultado el siguiente:

**Tabla 12: Correlación entre Comunicación y Desarrollo Organizacional**

		COMUNICACION (Agrupada)	DESARROLLO_ORG (Agrupada)
Rho de Spearman	COMUNICACION (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35
	DESARROLLO_ORG (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,885** ,000 35

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

**d) Decisión y conclusión.**

Se logró obtener un resultado de la Rho de Spearman para la muestra que se estableció de 0,885\*\*, que establece la correlación entre la dimensión Comunicación y la Variable Desarrollo Organizacional, es positiva alta; asimismo se considera el resultado de 0.000 como significancia bilateral; que determina la existencia del nivel de significancia superior al 0,05 en relacionar la dimensión y la variable mencionadas; por la cual la significación bilateral de la relación se concluye:

Siendo: El P – valor  $(0,000) \leq \alpha (0,05) \rightarrow$  Se rechaza la Ho.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva muy grande y perfecta

### C. Contraste de hipótesis específica 2

Para el proceso a seguir, determinando el nivel de relación entre la Dimensión N° 2: *Liderazgo* con la variable V2: *Desarrollo Organizacional*.

#### a) Planteamiento de Hipótesis Específica 2

**Hipótesis nula Ho:** No Existe una relación positiva entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.

$$Ps = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

**Hipótesis Alterna H2:** Existe una relación positiva entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.

$$Ps \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

#### b) Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba

El nivel de significancia establecido es:  $\alpha = 5\%$  (0.05); el cuál es adecuado para determinar el proceso de la investigación.

**c) Regla de decisión y cálculo del P – valor**

Se toma en consideración la ecuación de P valor, para rechazar o no la hipótesis nula:

Si el P – valor  $\leq \alpha \rightarrow$  Se rechaza la Ho

Si el P – valor  $> \alpha \rightarrow$  No se rechaza la Ho

A través de la utilización del software estadístico SPSSv. 25, se determinó el P – valor; obteniendo como resultado el siguiente:

**Tabla 13: Correlación entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional**

			LIDERAZGO (Agrupada)	DESARROLLO_ORG (Agrupada)
Rho de Spearman	LIDERAZGO (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,855**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	DESARROLLO_ORG (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,855**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

**d) Decisión y conclusión.**

El resultado que se obtuvo de la Rho de Spearman fue un resultado de 0,855\*\*, lo cual indica que la correlación entre la dimensión *Liderazgo* y la Variable *Desarrollo Organizacional*, es positiva alta; teniendo en cuenta el resultado de la significancia bilateral 0.000, se comprende como la existencia de significancia superior al 0,05 para la relación entre la dimensión y la variable; por ello se obtiene:

Siendo: El P – valor (0,000)  $\leq \alpha$  (0,05)  $\rightarrow$  Se rechaza la Ho.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva muy grande y perfecta

#### D. Contraste de hipótesis específica 3

Para determinar la relación entre la Dimensión N° 3: **Motivación** con la variable V2: **Desarrollo Organizacional**, se desarrolla lo siguiente:

##### a) Planteamiento de Hipótesis Especifica 3

**Hipótesis nula Ho:** No Existe una relación positiva entre Motivación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019

$$Ps = 0 \text{ (No existe correlación)}$$

**Hipótesis Alterna H3:** Existe una relación positiva entre Motivación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019

$$Ps \neq 0 \text{ (Existe correlación)}$$

##### b) Determinación del nivel de significancia y determinación del estadístico de prueba

El nivel de significancia establecido es:  $\alpha = 5\%$  (0.05); el cuál es adecuado para determinar el proceso de la investigación.

**c) Regla de decisión y cálculo del P – valor**

Se toma en consideración la ecuación de P valor, para rechazar o no la hipótesis nula:

Si el P – valor  $\leq \alpha \rightarrow$  Se rechaza la Ho

Si el P – valor  $> \alpha \rightarrow$  No se rechaza la Ho

A través de la utilización del software estadístico SPSSv. 25, se determinó el P – valor; obteniendo como resultado de la siguiente tabla:

**Tabla 14: Correlación entre Motivación y Desarrollo Organizacional**

		MOTIVACION DESARROLLO_ORG	
		(Agrupada)	(Agrupada)
Rho de Spearman	MOTIVACION (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,837**
		N	,000
	DESARROLLO_ORG (Agrupada)	Coeficiente de correlación	35
		Sig. (bilateral)	,837**
		N	1,000
			,000
			35

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

**d) Decisión y conclusión.**

El resultado que se obtuvo de la Rho de Spearman fue un resultado de 0,837\*\*, lo cual indica que la correlación entre la dimensión *Motivación* y la Variable *Desarrollo Organizacional*, es positiva alta; teniendo en cuenta el resultado de la significancia bilateral 0.000, se comprende como la existencia de significancia superior al 0,05 para la relación entre la dimensión y la variable; por ello se obtiene:

Siendo: El P – valor (0,000)  $\leq \alpha$  (0,05)  $\rightarrow$  Se rechaza la Ho.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva muy grande y perfecta

#### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS (CONTRASTACIÓN)

El objetivo de la investigación se planteó como: Determinar cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo – 2019; esto conlleva a establecer una población y su muestra respectiva que en el caso fue de 35 colaboradores, a quienes se aplicó el instrumento Cuestionario desarrollado para cada una de las variables de la investigación; estos fueron tratados de forma estadística y considerando el uso de tablas y figuras respectivas para poder explicar adecuadamente del proceso de la investigación.

Con el examen descriptivo e inferencial los resultados del examen estadístico en la prueba de conjetura general dan cuenta de la presencia de una relación Rho de Spearman  $r = 0,854$  entre las variables: Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional, apoyado en el resultado obtenido se puede entablar que el nivel de correlación sugiere que la relación entre las cambiantes es efectiva alta; la significación de  $p = 0,000$  exhibe que es menor a 0,05 lo que facilita indicar que la relación es importante, esto lleva a negar la conjetura nula y se permite la conjetura opción.

Reyes (2016), en su Tesis “Habilidades Gerenciales y desarrollo Organizacional” para obtener el grado académico de licenciado en Psicología Industrial/Organizacional, facultad de Humanidades en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, posterior

al proceso de investigación concluyo, que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución hotelera en el caso de la investigación, utilicen sus entendimientos, vivencias y más que nada sus habilidades para ordenar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos de esta forma al logro de las misiones establecidas y el mejoramiento de la eficacia. Los gerentes de los hoteles tienen un grupo de capacidades gerenciales que les aceptan combatir todo tipo de contrariedad que logre aparecer dentro de la compañía.

Otro estudio significativo es la de Martínez de Lahidalgag (2012), quien en su tesis Doctoral: "Desarrollo Organizacional de una Cooperativa de Trabajo Asociado y la Implicación de sus Estudiantes y Docentes ", en la Universidad del País Vasco, España. En la tesis se concluyó con los resultados obtenidos confirman que tanto el desarrollo organizacional, como sus siete dimensiones presentan diferencias significativas a favor de la cooperativa respecto a los otros catorce centros investigados. Se puede concluir, por tanto, que la cooperativa de trabajo asociado presenta un desarrollo organizacional más elevado que el resto de centros públicos y concertados. Es decir, la aplicación correcta de estrategias para el desarrollo organizacional conlleva finalmente a generar cambios positivos para lograr el desarrollo organizacional.

Se considera también los aportes de Aguilar & Guerrero (2014), quienes en su tesis: "Las habilidades Directivas y su Relación en la satisfacción Laboral del Personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 4-2013", conllevan a utilizar el cuestionario como instrumento de recojo de información y posterior al procesamiento de datos en forma estadística con los estadísticos de prueba concluyen: que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategia de

motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes. Es decir que la dimensión de comunicación tiene un valor estratégico fundamental y de no aplicarse adecuadamente conllevará a que los cambios esperados en la organización no sean los adecuados.

Por tanto, se considera que todo aporte de teorías administrativas que conlleven a generar cambios positivos y sean de beneficio para los clientes o usuarios, estos deben ser orientados al conjunto total de la organización y que el personal esté dispuesto a poder comprometerse con los cambios de lo contrario solo quedarán en buenas intenciones las propuestas de los directivos, referente a los resultados obtenidos en la investigación que se realizó en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, se considera que los trabajadores y la alta dirección tienen que estar comprometidos al cambio para mantener una buena relación y brindar un servicio de calidad a la población.

## CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a la información obtenida en los resultados de aplicación de los instrumentos y al uso de los estadísticos de prueba, para medir el nivel de la correlación del objetivo general que planteaba: Determinar cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo – 2019; se puede afirmar posterior al uso del Rho de Spearman donde se obtuvo con un nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), el coeficiente de correlación =0,854\*\*; donde el nivel de Sig. (bilateral) fue de 0.000, que expresa que existe un nivel de correlación positiva alta, que conlleva a generar el interés teórico de aplicado en la institución de análisis.
- 2) La prueba de hipótesis específica 1, buscaba expresar los resultados del objetivo específico 1: Establecer como la Comunicación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo – 2019, a los cual posterior al uso del estadístico de prueba se obtuvieron los resultados, con un nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), el coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,885\*\*; donde el nivel de Sig. (bilateral) fue de 0.000, es decir que expresa un nivel de correlación positiva alta, es decir la dimensión comunicación es un factor fundamental para lograr el desarrollo organizacional.
- 3) En relación a la hipótesis específica 2, se buscaba demostrar lo planteado en el objetivo específico 2: Identificar como el Liderazgo se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo – 2019, ante ello se obtuvieron resultados, posterior al procesamiento de los datos y al uso del estadístico de prueba donde: con un nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), el coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,855\*\*; donde el nivel de Sig.

(bilateral) fue de 0.000, es decir que expresa un nivel de correlación positiva alta, entre la dimensión Liderazgo y la variable Desarrollo Organizacional, es decir si la institución desea desarrollar estrategias de liderazgo, esto conllevará a alcanzar el desarrollo organizacional.

- 4) La tercera hipótesis específica, en relación al objetivo específico 3, establecía: Especificar como la Motivación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A - Huancayo – 2019; buscaba demostrar el nivel de correlación entre la dimensión motivación con la variable Desarrollo Organizacional, posterior al proceso de análisis de los datos obtenidos se consiguió establecer que con una probabilidad de error de  $\alpha = 0.05$ , a la aplicación del estadístico de prueba Rho Spearman el resultado fue de 0.837\*\*, que evidencia el nivel de positivo alto de correlación con una significancia bilateral de 0.000; esto propicio rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de la investigación, lo que conlleva a establecer que teóricamente es un factor fundamental en los trabajadores que conllevará al Desarrollo Organizacional de la institución.

## RECOMENDACIONES

- 1) Desarrollar capacitaciones respecto a desarrollar las capacidades directivas administrativas de los jefes de la institución Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo, pues en las condiciones actuales, donde se asume la dirección de las unidades de Registro Militar, sin tener conocimiento ni dominio de gestión administrativa y las actividades administrativas no son factor de necesidad primaria para ejercer el cargo.
- 2) Buscar que un factor estratégico para el desarrollo organizacional; la comunicación, sea preocupación para el beneficio de la institución, por tanto, deben desarrollarse cursos y talleres donde la comunicación efectiva sea el enfoque estratégico; para que los gerentes acepten que es parte fundamental de su formación directiva el mantener comunicación directa, evidenciando que debe de convertirse en un factor básico para que sea la base de reconocimiento de errores cuando se toman malas decisiones.
- 3) Realizar talleres de Coaching, Engagement y Endomarketing para los directivos y así puedan desarrollar capacidades de liderazgo en todo el personal y no solo se utilice la autoridad como aspecto de la gestión, con ello se conseguiría un mejor nivel de comunicación y coordinación con los jefes inmediatos de mando técnico y operativo.
- 4) Desarrollar talleres entre los directivos y trabajadores en general, buscando establecer temas de conocimiento general para la gestión administrativa y orientar a la motivación donde los directivos desarrollen actividades con el personal que tienen a cargo y puedan conocer sus limitaciones, buscando un mejor nivel de empatía y puedan trabajar hacia el mismo objetivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Aguilar Zuluaga, I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y Gestión Gerencial*. Bogotá .D.C.: Digiprint Editores.
- Alvarez-Moro, O. (07 de abril de 2011). *Blog Salmón*. Obtenido de Blog Salmón:  
<https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade, Pág. 448.
- Belaunde, G. (2012). El proceso crediticio: una mirada panorámica. *Diario Gestión*.
- Brito, H. (1984). *Habitos, Habilidades y Capacidades*. La Habana: Revista Varona año 7.
- cardenas, V. (2016). Las Habilidades Directivas y la Planificacion estrategica en la Universidad Peruana los Andes sede Ayacucho en el año 2016. Huancayo, Huancayo, Peru.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Codina, A. (2001). *0 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* La Habana.
- De Faria, F. (2006). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Descartes.D2. (2002). *Contraste de Hipótesis*. Obtenido de  
[http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales\\_didacticos/inferencia\\_estadistica/contraste.htm](http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/inferencia_estadistica/contraste.htm)
- enciclopedia online. (11 de 2018). <https://concepto.de/desarrollo-organizacional/> .

- Eumed.net. (28 de agosto de 2007). *heumed.net/libros*. Obtenido de eumed.net/libros:  
<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>
- Federico, A. (22 de octubre de 2007). *desarrollo en linea*. Obtenido de  
<https://www.econlink.com.ar/concepto-desarrollo>
- Ferreres, V., & Molina, E. (1995). *La preparación del profesor para el cambio en la Institución Educativa*. Barcelona: PPU. .
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Garcia, L., & Sanchez, R. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. MBA.
- Guizar, R. (1988). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc.Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Gutierrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogota, Colombia.: Ecoe ediciones.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2015). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Humanos.Com, L. R. (14 de diciembre de 2017). *Los Recursos Humanos.Com*. Obtenido de Desarrollo Organizacional: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Johnston, M. W., & W., M. G. (2009). *Administración de Ventas*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kerlinger, F. N. (1975). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. Mexico: Editorial Interamericana. 1ª edición 1975. México./ 773pp.

- Kotter, J. (1982). *The General Managers. The Free Press*. Nueva York: N.Y. (un resumen aparece en Hampton, pp. 17-22 y 33-35).
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator, Bargaining for cooperativon and competitive gain*. Nueva York: The Free Press, New York, p. 1.
- Leyva Castillo, M., Hernández Villalobos, L., & Ortega Garay, M. (2011). *MANUAL DE HABILIDADES GERENCIALES* . México: Instituto Politécnico Nacional de México (IPN). Elaborado por: M. en C. Martha Leyva Castillo.
- LosRecursosHumanos.com. (26 de 12 de 2012). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de LosRecursosHumanos.
- M., A. M.-E. (2008). *Improving the availability of trade finance during* . Discussion Paper 2. WTO.
- Martinez de Lahidalgag, I. (09 de enero de 2012). *Desarrollo Organizacional De una Cooperativa de Trabajo Asociado y la Implicacion de sus Estudiantes y docentes*. pais vasco, Vitoria, España.
- Martinez, P. (julio de 2012). *evolucion historica de la palabra desarrollo. trabajo social*. Bogota.
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). *USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO* . Ibero Americana.
- Muñoz Garcia, C., Crespi Ruperez, P., & Angrehs, R. (2011). *Habilidades Sociales*. Madrid: Ediciones Parainfo. .

- O.C., F., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. á. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw-Hill Interamericana, 4ta. edición.
- Puchol, L. (2010). *Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación, guía práctica*. Caracas - Venezuela: Editorial PANAPO .
- Reyes, C. (31 de Marzo de 2016). *Habilidades Gerenciales y desarrollo Organizacional*. Quetzal Tenango, Mexico.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, J. C. (2008). *Teorías del Desarrollo*.
- Rupay, & Peralta. (2009). *Las Centrales de Riesgo y las Categorías de Riesgo*. Actualidad Empresarial, N° 186.
- Sabino, A. V. (12 de julio de 2005). <https://www.gestiopolis.com/creditos-financieros/>.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación Científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Sierra. (1985). *Técnicas de investigación social*. España: Paraninfo.
- Soto, L. (2017). *Relacion entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015*. LIMA, LIMA, PERU.
- Tobón, A., & Bolivar, E. (2007). *Gestión por procesos*. Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2007.

Torres Morales, V. (2014). *Administracion de Ventas*. Mexico: Grupo Editorial Patria SA.

V.N, M. (1962). Problemas Actuales de la Didactica., (pág. pag. 27).

Vazques, J., & Vazques, A. (OCTUBRE de 2016). “ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL MECANICA INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ VASQUEZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL , 2015. GUAYAQUIL, ECUADOR.

Véliz, A., Narváez, S., Cercado, J., & Tejada, G. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS, Conceptos Clave en el siglo XXI*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.

Whetten, D., & Cameron, K. (1998). *Developing Management Skills*. USA: Harper Collins Publishers.

whetten, d., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.

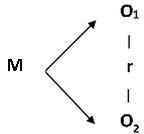
Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial UOC.

Yunius Microfinance Intelligence. (2016). *El proceso de un crédito: desde la solicitud hasta el finiquito*.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### “HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE REGISTRO MILITAR DEPARTAMENTAL N° 041-A-HUANCAYO-2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo - 2019?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar cómo las Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo - 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe una relación positiva entre Habilidades Directivas y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, 2019.</p>	<p><b>Variable(V1):</b> <b>Habilidades Directivas</b></p>	<p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p>	<p>Asertividad</p> <p>Información</p> <p>Participación</p> <p>Líder Directivo</p> <p>Líder consultivo</p> <p>Líder apoyador</p> <p>Líder delegativo</p> <p>Logros</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Independencia laboral</p> <p>Responsabilidad</p>	<p><b>MÉTODO UNIVERSAL</b> Científico</p> <p><b>TIPO</b> Básica Descriptiva</p> <p><b>NIVEL</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO</b> No experimental, de corte transversal correlacional.</p>  <p><b>POBLACIÓN:</b> 35 Trabajadores</p> <p><b>MUESTRA:</b> Censal</p> <p><b>METODO DE ANALISIS DE DATOS:</b> Estadística descriptiva y correlación de rangos de Spearman.</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1. ¿Cómo la Comunicación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo-2019?</p> <p>2. ¿Cómo el Liderazgo se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo-2019?</p> <p>3. ¿Cómo la Motivación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Establecer como la Comunicación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo - 2019.</p> <p>2. Identificar como el Liderazgo se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A – Huancayo - 2019.</p> <p>3. Especificar como la Motivación se relaciona con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041 – A - Huancayo - 2019.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe una relación positiva entre Comunicación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamentales N° 041-A Huancayo - 2019.</p> <p>2. Existe una relación positiva entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.</p> <p>3. Existe una relación positiva entre Motivación y Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo - 2019.</p>		<p><b>Variable (V2):</b> <b>Desarrollo Organizacional</b></p>	<p>Sistema de Incentivos</p> <p>Orientación a Resultados</p> <p>Orientación Sistemática</p> <p>Orientación al cambio</p>	

## Anexo 2: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA
<b>V1</b> <b>Habilidades</b> <b>Directivas</b>	<p>Las habilidades directivas son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Whetten y Cameron (2005)</p>	<p>Conducen sin duda alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces y estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.</p>	Comunicación	<p>Asertividad            Información            Participación</p>	<p><b>ORDINAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
			Liderazgo	<p>Líder Directivo            Líder Consultivo            Líder Apoyador            Líder Delegativo</p>	
			Motivación	<p>Logros            Reconocimiento            Independencia laboral            Responsabilidad</p>	
<b>V2</b> <b>Desarrollo</b> <b>Organizacional</b>	<p>El desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo e incrementar así la productividad de la misma. Chiavenato (2008)</p>	<p>Es una respuesta al cambio, una táctica organizativa que procura cambiarlos dogmas, formas, valores y distribuciones de las organizaciones para que estas se adapten mejor al mercado laboral.</p>	Sistema de Incentivos	<p>Incentivos            Reconocimiento            Desarrollo personal</p>	<p><b>ORDINAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
			Orientación a Resultados	<p>Metas Organizacionales            Objetivos organizacionales</p>	
			Orientación Sistémica	<p>Tecnología            Tomas de decisiones</p>	
			Orientación al cambio	<p>Solución de problemas            Compromiso Organizacional            Agentes de Cambio</p>	

### Anexo 3: Cuestionario

#### CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado (a) Asesor de créditos, el presente cuestionario tiene el propósito de determinar cómo Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo - 2019. Lea detenidamente las preguntas y responda según crea conveniente, con las siguientes alternativas.

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE V1: HABILIDADES DIRECTIVAS						
N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
Comunicación						
1.	En Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla un nivel adecuado de comunicación entre trabajadores	1	2	3	4	5
2.	En Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla un nivel adecuado de comunicación entre trabajadores y directivos	1	2	3	4	5
3.	la información entre las dependencias de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla en forma eficiente.	1	2	3	4	5
4.	la información que llega a las oficinas, son las más claras y detalladas.	1	2	3	4	5
5.	la comunicación que viene desde la alta jerarquía siempre es directa y oportuna	1	2	3	4	5
Liderazgo						
6.	Los directivos o jefes de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, poseen capacidad de mando por su nivel carismático.	1	2	3	4	5
7.	Los objetivos de la oficina lo asumen como compromiso personal los jefes o autoridades de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo	1	2	3	4	5
8.	Las actividades laborales se desarrollan en forma de equipo de trabajo	1	2	3	4	5
9.	Las faltas de los colaboradores se analizan antes de ser sancionados	1	2	3	4	5
Motivación						
10.	Se desarrollan estrategias de motivación durante cada periodo anual, hacia los colaboradores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo	1	2	3	4	5
11.	El trato hacia los trabajadores se desarrolla en función solo a la normatividad vigente de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo	1	2	3	4	5
12.	Se suele realizar actividades de socialización por fechas conmemorativas entre el personal de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo	1	2	3	4	5
13.	Se programan actividades de apoyo social hacia los familiares de los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.	1	2	3	4	5
14.	Los ambientes de trabajo tienen implementado adecuadamente sistemas de información e informática.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS

### CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Asesor de créditos, el presente cuestionario tiene el propósito de determinar cómo Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo - 2019. Lea detenidamente las preguntas y responda según crea conveniente, con las siguientes alternativas.

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
1	2	3	4	5	
<b>VARIABLE V2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Sistema de Incentivos</b>					
1. Se premia el esfuerzo del personal al obtener resultados adecuados en función a	1	2	3	4	5
2. Los trabajadores se benefician por estrategias de desarrollo profesional al obtener especializaciones pagados por la institución.	1	2	3	4	5
3. Los horarios de trabajo son flexibles para las personas que estudian.	1	2	3	4	5
4. La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo – 2019, desarrolla convenios diversos con el fin de generar beneficios entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
5. Existe participación de los trabajadores de las distintas áreas para la toma de decisiones relevantes dentro de Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo - 2019	1	2	3	4	5
<b>Sistema de Resultados</b>					
6. Los directivos de la Oficina, realizan con frecuencia investigaciones para conocer la problemática y asumir con el planteamiento de soluciones, respecto a los servicios.	1	2	3	4	5
7. Los directivos, evalúan el desempeño de los trabajadores de forma periódica.	1	2	3	4	5
<b>Orientación Sistémica</b>					
8. Los trabajadores son consultados sobre el nivel de tecnología a implementarse en los ambientes	1	2	3	4	5
9. Los trabajadores son capacitados en informática sobre nuevos softwares implementados para desarrollar un trabajo más eficiente.	1	2	3	4	5
10. Se desarrollan reuniones de trabajo para medir los resultados en función a los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
11. En la Oficina no se permite omitir reglas y normas como política de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al cambio</b>					
12. El nivel de identificación con la institución de los trabajadores es alta	1	2	3	4	5
13. Existe predisposición de los directivos por adecuarse a los cambios y exigencias por parte de los usuarios.	1	2	3	4	5
14. Existe predisposición por parte de los trabajadores a mejorar los estándares de percepción de calidad de servicio y satisfacción hacia la población.	1	2	3	4	5



## Anexo 4: Validaciones

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

## TITULO: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE REGISTRO MILITAR DEPARTAMENTAL N° 041-A-HUANCAYO -2019"

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEM	RESPUESTA					VALORACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM				
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
HABILIDADES DIRECTIVAS	Sistema de Incentivos	Los esfuerzos de los trabajadores son premiados de acuerdo a los logros en función de los objetivos.						X		X		X		
		Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar N° 041-A-Huancayo, se benefician con actualizaciones o especializaciones pagadas por la institución logrando el desarrollo profesional.						X		X		X		
		La distribución de los horarios de trabajo son de acuerdo a normas, buscando la flexibilidad para el personal Militar y Civil que estudian.						X		X		X		
		La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, viene desarrollando diversos convenios con el fin de generar beneficios para los trabajadores.						X		X		X		
		Existe participación de los trabajadores de las distintas secciones, para la toma de decisiones relevantes dentro de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.							X	X		X		
	Liderazgo	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, para impartir una orden poseen capacidad de mando de acuerdo a su nivel.						X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, realiza reuniones para consultas o coordinaciones de trabajo con los trabajadores o subordinados.						X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo, dicta de manera permanente las normas y disposiciones para realizar los trabajos en equipo de acuerdo a la misión de la dependencia.						X		X		X		
		Las faltas que cometen el personal que labora en esta dependencia son analizadas antes de ser sancionados.						X		X		X		
	Disposición Final	Se desarrollan actividades de motivación durante el año, dirigido a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		
		El reconocimiento a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla en función a su desempeño.						X		X			X	
		Se suele realizar actividades de bienestar por fechas conmemorativas entre el personal Militar y Civil de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		
		Se programan actividades de apoyo social hacia los familiares de los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		
	La implementación con los Sistemas de Información y la limpieza de los equipos Informaticos se realizan periódicamente.						X		X		X			

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "HABILIDADES DIRECTIVAS"

**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"

**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** López Coz Richard

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	RESPUESTA					VALORACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONE
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE INDICADOR Y EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Comunicación	En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla una comunicación excelente entre el personal Militar y Civil.						X		X		X		X		
		El cruce de información entre las secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla de forma inmediata.						X		X		X		X		
		La información transmitida por el escalón superior a las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, son Oportunas, Claras y detalladas.						X		X		X		X		
		El personal Civil y Militar que labora en las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, participa activamente en las diferentes actividades programas por los directivos						X		X		X			X	
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.						X		X		X		X		
	Orientación a Resultados	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, realizan con frecuencia investigaciones para conocer la problemática y asumir con el planteamiento de soluciones, con respecto al servicio a la ciudadanía.						X		X		X		X		
		La evaluación por los directivos, sobre el desempeño de los trabajadores es en forma periódica de acuerdo a las tareas asignadas.						X		X		X		X		
	Orientación Sistemática	Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, son consultados sobre el nivel de tecnología implementado y a implementarse en los ambientes laborales.						X		X		X		X		
		Los trabajadores de esta Dependencia, son capacitados en informática sobre nuevos Sistemas de Información implementados para desarrollar un trabajo con eficiencia.						X		X		X		X		
		Se desarrollan reuniones de trabajo para medir los resultados en función a los objetivos establecidos.						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, los directivos toman decisiones de acuerdo a normas y disposiciones vigentes, como política de trabajo.							X	X		X		X		
	Orientación al Cambio	Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, se sienten identificados con la Institución, la misma que refleja el compromiso de cada uno de ellos.						X		X		X		X		
		Se observa voluntad de los directivos por adecuarse a los cambios y exigencias solicitadas por los ciudadanos.						X		X		X		X		
		Los trabajadores demuestran voluntad para mejorar los estándares de calidad de servicio y satisfacción hacia a la población.						X		X		X		X		

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"

**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** López Coz. Richard

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

Muy bueno	<del>Bueno</del>	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------





FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

## TITULO: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE REGISTRO MILITAR DEPARTAMENTAL N° 041-A-HUANCAYO -2019"

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEM	RESPUESTA					VALORACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Sistema de Incentivos	Los esfuerzos de los trabajadores son premiados de acuerdo a los logros en función de los objetivos.						X		X		X		X		
		Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar N° 041-A-Huancayo, se benefician con actualizaciones o especializaciones pagadas por la institución logrando el desarrollo profesional.						X		X		X		X		
		La distribución de los horarios de trabajo son de acuerdo a normas, buscando la flexibilidad para el personal Militar y Civil que estudian.						X		X		X		X		
		La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, viene desarrollando diversos convenios con el fin de generar beneficios para los trabajadores.							X	X		X		X		
		Existe participación de los trabajadores de las distintas secciones, para la toma de decisiones relevantes dentro de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		X		
	Liderazgo	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, para impartir una orden poseen capacidad de mando de acuerdo a su nivel.						X		X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, realiza reuniones para consultas o coordinaciones de trabajo con los trabajadores o subordinados.						X		X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo, dicta de manera permanente las normas y disposiciones para realizar los trabajos en equipo de acuerdo a la misión de la dependencia.						X		X		X		X		
		Las faltas que cometen el personal que labora en esta dependencia son analizadas antes de ser sancionados.						X		X			X	X		
	Disposición Final	Se desarrollan actividades de motivación durante el año, dirigido a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		X		
		El reconocimiento a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla en función a su desempeño.						X		X		X		X		
		Se suele realizar actividades de bienestar por fechas conmemorativas entre el personal Militar y Civil de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X			X		X		X	
		Se programan actividades de apoyo social hacia los familiares de los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		X		
		La implementación con los Sistemas de Información y la limpieza de los equipos Informaticos se realizan periódicamente.						X		X		X		X		

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "HABILIDADES DIRECTIVAS"**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** *GUEVARA SANCHEZ, Ivo***GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** *Magister***VALORACIÓN:**

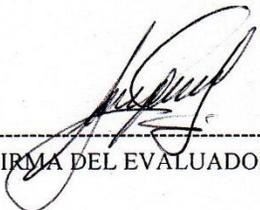
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMES	RESPUESTA					VALORACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE INDICADOR Y EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Comunicación	En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla una comunicación excelente entre el personal Militar y Civil.						X		X		X		X		
		El cruce de información entre las secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla de forma inmediata.						X		X		X		X		
		La información transmitida por el escalón superior a las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, son Oportunas, Claras y detalladas.						X		X		X		X		
		El personal Civil y Militar que labora en las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, participa activamente en las diferentes actividades programas por los directivos						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.							X	X		X		X		
	Orientación a Resultados	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, realizan con frecuencia investigaciones para conocer la problemática y asumir con el planteamiento de soluciones, con respecto al servicio a la ciudadanía.						X		X		X		X		
		La evaluación por los directivos, sobre el desempeño de los trabajadores es en forma periódica de acuerdo a las tareas asignadas.						X		X		X		X		
	Orientación Sistemática	Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, son consultados sobre el nivel de tecnología implementado y a implementarse en los ambientes laborales.						X		X		X		X		
		Los trabajadores de esta Dependencia, son capacitados en informática sobre nuevos Sistemas de Información implementados para desarrollar un trabajo con eficiencia.						X		X		X		X		
		Se desarrollan reuniones de trabajo para medir los resultados en función a los objetivos establecidos.						X		X		X		X		
	Orientación al Cambio	En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, los directivos toman decisiones de acuerdo a normas y disposiciones vigentes, como política de trabajo.						X		X		X		X		
		Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, se sienten identificados con la Institución, la misma que refleja el compromiso de cada uno de ellos.						X		X		X		X		
		Se observa voluntad de los directivos por adecuarse a los cambios y exigencias solicitadas por los ciudadanos.						X		X		X		X		
		Los trabajadores demuestran voluntad para mejorar los estándares de calidad de servicio y satisfacción hacia a la población.						X		X		X		X		

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:** GUEVARA SANCHEZ, J.**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister**VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

## TITULO: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE REGISTRO MILITAR DEPARTAMENTAL N° 041-A-HUANCAYO -2019"

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMES	RESPUESTA					VALORACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMES				
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
HABILIDADES DIRECTIVAS	Sistema de Incentivos	Los esfuerzos de los trabajadores son premiados de acuerdo a los logros en función de los objetivos.						X		X		X		
		Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar N° 041-A-Huancayo, se benefician con actualizaciones o especializaciones pagadas por la institución logrando el desarrollo profesional.						X		X		X		
		La distribución de los horarios de trabajo son de acuerdo a normas, buscando la flexibilidad para el personal Militar y Civil que estudian.						X		X		X		
		La Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, viene desarrollando diversos convenios con el fin de generar beneficios para los trabajadores.						X		X		X		
		Existe participación de los trabajadores de las distintas secciones, para la toma de decisiones relevantes dentro de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		
	Liderazgo	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, para impartir una orden poseen capacidad de mando de acuerdo a su nivel.						X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, realiza reuniones para consultas o coordinaciones de trabajo con los trabajadores o subordinados.						X		X		X		
		Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A Huancayo, dicta de manera permanente las normas y disposiciones para realizar los trabajos en equipo de acuerdo a la misión de la dependencia.						X		X		X		
		Las faltas que cometen el personal que labora en esta dependencia son analizadas antes de ser sancionados.						X		X		X		
	Disposición Final	Se desarrollan actividades de motivación durante el año, dirigido a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.						X		X		X		
		El reconocimiento a los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla en función a su desempeño.						X		X			X	
		Se suele realizar actividades de bienestar por fechas conmemorativas entre el personal Militar y Civil de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.										X		
		Se programan actividades de apoyo social hacia los familiares de los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo.										X		
		La implementación con los Sistemas de Información y la limpieza de los equipos Informaticos se realizan periódicamente.										X		

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "HABILIDADES DIRECTIVAS"**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:***Mtra Silvia H. MONTE ORRICO***GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** *Mtra.***VALORACIÓN:**

Muy bueno	<del>Bueno</del>	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

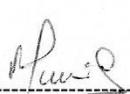
VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEM	RESPUESTA					VALORACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONE				
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR			RELACIÓN ENTRE INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Comunicación	En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla una comunicación excelente entre el personal Militar y Civil.						X		X		X		X		
		El cruce de información entre las secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, se desarrolla de forma inmediata.						X		X		X		X		
		La información transmitida por el escalón superior a las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, son Oportunas, Claras y detalladas.						X		X		X		X		
		El personal Civil y Militar que labora en las diferentes secciones de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, participa activamente en las diferentes actividades programas por los directivos						X		X		X			X	
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, la comunicación que imparte los Jefes hacia a los trabajadores son claras.						X		X		X		X		
	Orientación a Resultados	Los directivos de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, realizan con frecuencia investigaciones para conocer la problemática y asumir con el planteamiento de soluciones, con respecto al servicio a la ciudadanía.						X		X		X		X		
		La evaluación por los directivos, sobre el desempeño de los trabajadores es en forma periódica de acuerdo a las tareas asignadas.						X		X		X		X		
	Orientación Sistemática	Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, son consultados sobre el nivel de tecnología implementado y a implementarse en los ambientes laborales.						X		X		X		X		
		Los trabajadores de esta Dependencia, son capacitados en informática sobre nuevos Sistemas de Información implementados para desarrollar un trabajo con eficiencia.						X		X		X		X		
		Se desarrollan reuniones de trabajo para medir los resultados en función a los objetivos establecidos.						X		X		X		X		
		En la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A- Huancayo, los directivos toman decisiones de acuerdo a normas y disposiciones vigentes, como política de trabajo.							X	X		X		X		
	Orientación al Cambio	Los trabajadores de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo, se sienten identificados con la Institución, la misma que refleja el compromiso de cada uno de ellos.						X		X		X		X		
		Se observa voluntad de los directivos por adecuarse a los cambios y exigencias solicitadas por los ciudadanos.						X		X		X		X		
		Los trabajadores demuestran voluntad para mejorar los estándares de calidad de servicio y satisfacción hacia a la población.						X		X		X		X		

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Encuesta sobre "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"**OBJETIVO:** Determinar cómo las "Habilidades Directivas se relacionan con el Desarrollo Organizacional en la Oficina de Registro Militar N° 041 – A – Huancayo-2019"**DIRIGIDO A:** Personal Militar y Civil que labora en la Institución.**APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDADOR DEL INSTRUMENTO:**

MUNIVO ORAZO VILMA HERNANDEZ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** *Hra.***VALORACIÓN:**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

  
-----  
FIRMA DEL EVALUADOR

## ESTADISTICOS

Matriz de correlaciones entre elementos

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028
VAR00001	1,000	,758	,561	,499	,758	,846	,632	,459	,865	,654	,680	,763	,621	,617	,415	,781	,807	,750	,573	,429	,722	,720	,613	,691	,505	,547	,561	,390
VAR00002	,758	1,000	,634	,496	,630	,699	,557	,663	,738	,689	,600	,661	,504	,521	,574	,748	,643	,771	,652	,452	,689	,713	,612	,748	,663	,783	,723	,689
VAR00003	,561	,634	1,000	,372	,534	,578	,576	,417	,462	,358	,361	,423	,251	,534	,363	,574	,454	,770	,570	,304	,511	,582	,581	,622	,417	,519	,701	,565
VAR00004	,499	,496	,372	1,000	,719	,593	,418	,672	,669	,420	,555	,463	,509	,436	,412	,668	,532	,560	,314	,242	,167	,389	,285	,286	,489	,500	,512	,306
VAR00005	,758	,630	,534	,719	1,000	,783	,759	,482	,791	,503	,713	,692	,652	,648	,472	,709	,735	,634	,558	,413	,528	,643	,550	,641	,531	,524	,589	,313
VAR00006	,846	,699	,578	,593	,783	1,000	,762	,395	,752	,577	,687	,718	,585	,777	,397	,692	,713	,684	,596	,482	,703	,729	,626	,643	,641	,550	,635	,327
VAR00007	,632	,557	,576	,418	,759	,762	1,000	,269	,538	,410	,691	,618	,618	,766	,361	,473	,578	,564	,662	,541	,638	,731	,655	,701	,627	,406	,576	,341
VAR00008	,459	,663	,417	,672	,482	,395	,269	1,000	,552	,752	,656	,514	,558	,433	,617	,655	,495	,606	,532	,492	,363	,567	,501	,517	,636	,615	,625	,679
VAR00009	,865	,738	,462	,669	,791	,752	,538	,552	1,000	,641	,640	,671	,586	,462	,412	,784	,876	,731	,402	,352	,537	,675	,515	,549	,442	,520	,504	,333
VAR00010	,654	,689	,358	,420	,503	,577	,410	,752	,641	1,000	,794	,776	,594	,602	,488	,603	,643	,624	,651	,720	,600	,807	,779	,673	,694	,482	,590	,657
VAR00011	,680	,600	,361	,555	,713	,687	,691	,656	,640	,794	1,000	,850	,751	,730	,633	,660	,665	,623	,768	,703	,672	,807	,756	,754	,725	,534	,637	,544
VAR00012	,763	,661	,423	,463	,692	,718	,618	,514	,671	,776	,850	1,000	,678	,672	,499	,665	,730	,656	,666	,620	,742	,750	,697	,724	,720	,581	,620	,592
VAR00013	,621	,504	,251	,509	,652	,585	,618	,558	,586	,594	,751	,678	1,000	,546	,650	,502	,644	,461	,551	,437	,626	,570	,536	,688	,616	,472	,520	,331
VAR00014	,617	,521	,534	,436	,648	,777	,766	,433	,462	,602	,730	,672	,546	1,000	,330	,483	,490	,583	,664	,757	,634	,759	,729	,649	,742	,465	,640	,398
VAR00015	,415	,574	,363	,412	,472	,397	,361	,617	,412	,488	,633	,499	,650	,330	1,000	,580	,416	,519	,661	,176	,516	,453	,413	,747	,446	,704	,677	,500
VAR00016	,781	,748	,574	,668	,709	,692	,473	,655	,784	,603	,660	,665	,502	,483	,580	1,000	,770	,872	,607	,290	,511	,592	,540	,595	,446	,651	,634	,596
VAR00017	,807	,643	,454	,532	,735	,713	,578	,495	,876	,643	,665	,730	,644	,490	,416	,770	1,000	,763	,414	,405	,648	,639	,536	,569	,459	,515	,535	,429
VAR00018	,750	,771	,770	,560	,634	,684	,564	,606	,731	,624	,623	,656	,461	,583	,519	,872	,763	1,000	,631	,408	,566	,685	,673	,654	,491	,605	,704	,649
VAR00019	,573	,652	,570	,314	,558	,596	,662	,532	,402	,651	,768	,666	,551	,664	,661	,607	,414	,631	1,000	,511	,630	,821	,769	,840	,696	,536	,663	,623
VAR00020	,429	,452	,304	,242	,413	,482	,541	,492	,352	,720	,703	,620	,437	,757	,176	,290	,405	,408	,511	1,000	,541	,689	,793	,469	,703	,351	,506	,515
VAR00021	,722	,689	,511	,167	,528	,703	,638	,363	,537	,600	,672	,742	,626	,634	,516	,511	,648	,566	,630	,541	1,000	,691	,587	,789	,653	,685	,718	,562
VAR00022	,720	,713	,582	,389	,643	,729	,731	,567	,675	,807	,807	,750	,570	,759	,453	,592	,639	,685	,821	,689	,691	1,000	,831	,787	,744	,475	,622	,531
VAR00023	,613	,612	,581	,285	,550	,626	,655	,501	,515	,779	,756	,697	,536	,729	,413	,540	,536	,673	,769	,793	,587	,831	1,000	,733	,619	,368	,581	,593
VAR00024	,691	,748	,622	,286	,641	,643	,701	,517	,549	,673	,754	,724	,688	,649	,747	,595	,569	,654	,840	,469	,789	,787	,733	1,000	,637	,610	,713	,597
VAR00025	,505	,663	,417	,489	,531	,641	,627	,636	,442	,694	,725	,720	,616	,742	,446	,446	,459	,491	,696	,703	,653	,744	,619	,637	1,000	,615	,677	,634
VAR00026	,547	,783	,519	,500	,524	,550	,406	,615	,520	,482	,534	,581	,472	,465	,704	,651	,515	,605	,536	,351	,685	,475	,368	,610	,615	1,000	,845	,667
VAR00027	,561	,723	,701	,512	,589	,635	,576	,625	,504	,590	,637	,620	,520	,640	,677	,634	,535	,704	,663	,506	,718	,622	,581	,713	,677	,845	1,000	,721
VAR00028	,390	,689	,565	,306	,313	,327	,341	,679	,333	,657	,544	,592	,331	,398	,500	,596	,429	,649	,623	,515	,562	,531	,593	,597	,634	,667	,721	1,000

## Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,628	2,514	4,371	1,857	1,739	,307	28
Varianzas de elemento	,968	,358	1,946	1,588	5,437	,170	28
Correlaciones entre elementos	,594	,167	,876	,709	5,239	,017	28

## Estadísticos

## COMUNICACION (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,77
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		1,003
Varianza		1,005
Curtosis		-,774
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		97

## Estadísticos

## LIDERAZGO (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,94
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,838
Varianza		,703
Curtosis		-,821
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		103

## Estadísticos

## MOTIVACION (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,822
Varianza		,676
Curtosis		-,831
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		99

Estadísticos  
HABILIDADES\_DIRECT (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,857
Varianza		,734
Curtosis		-,542
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		99

Estadísticos  
SIST\_DE\_INCENTIVOS (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,51
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,919
Varianza		,845
Curtosis		-,720
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		88

Estadísticos  
ORIENTACION (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,77
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,942
Varianza		,887
Curtosis		-,588
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		97

## Estadísticos

## ORIENTACION\_SIST (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,71
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		1,017
Varianza		1,034
Curtosis		-,978
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		95

## Estadísticos

## ORIENTACION\_CAMBIO (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		3,14
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,810
Varianza		,655
Curtosis		1,108
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		110

## Estadísticos

## DESARROLLO\_ORG (Agrupada)

N	Válido	35
	Perdidos	0
Media		2,91
Mediana		3,00
Moda		3
Desv. Desviación		,981
Varianza		,963
Curtosis		-,515
Error estándar de curtosis		,778
Rango		3
Suma		102

## **ANEXO 5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Nuestra investigación contara con la autorización de la Oficina de Registro Militar Departamentales N° 041-A Huancayo, a la cual emitiremos un oficio explicándole los motivos de nuestro trabajo y a su vez comprometiéndonos a entregarle los resultados, conclusiones y recomendaciones al culminar nuestra investigación.

Con respecto a los colaboradores de la institución, que pertenecen a la muestra se les explicara en que consiste la investigación y que al terminar contarán con los resultados encontrados, también nos comprometeremos a mantener la confidencialidad de sus respuestas personales de la mejor manera.

---

Bach. Capcha Aguirre, Richar

---

Bach. Chahuayo Boza, Keila Elizabeth