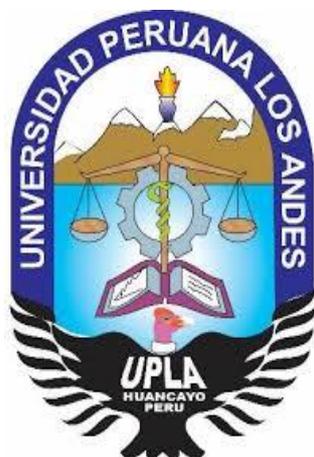


# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



## TESIS

### **Habilidades Directivas y la Solución de Problemas en el Personal Administrativo de la Universidad Peruana Los Andes en la Provincia de Huancayo**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autora : Bach. Karem Estefani Mallma Manyari

Asesora : Mg. Graciela Soledad Verástegui Velásquez

Línea de Investigación Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos.

Fecha de Inicio y Culminación : 17.02.2017 – 16.02.2018

Huancayo – Perú  
2018

**HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables**

**TESIS**

Habilidades Directivas y la Solución de Problemas en el Personal Administrativo de la  
Universidad Peruana Los Andes en la Provincia de Huancayo

**PRESENTADO POR:**

Bach. Karem Estefani, Mallma Manyari.

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Aprobada por el siguiente jurado:

PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
DR. FREDI GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

PRIMER MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
LIC. ALBERTO VIDAL ALDANA LOPEZ

SEGUNDO MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
LIC. VILMA HERMELINDA MUNIVE ORREGO

TERCER MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
LIC. FERNANDO MEZA MENDEZ

Huancayo, ..... de ..... del 2018

**ASESOR**

Mg. Graciela Soledad, Verástegui Velásquez.

### **DEDICATORIA**

A nuestro padre todopoderoso que día a día ilumina mi camino.

A mi familia entera, especialmente a Walter, Mabel y Elsa, además a quienes siempre me han estado ayudando.

A los docentes de la facultad por la orientación y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, también por el tiempo compartido en esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Al mejor consejero de la vida, Dios.

A la Universidad Peruana los Andes y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por haberme dado la oportunidad de seguir desarrollándome como persona y como profesional.

Karem

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS.....	ii
ASESOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN.....	xx
ABSTRAC.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.2.1. Problema General.....	28
1.2.2. Problemas Específicos.....	28
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3.1. Objetivo General.....	29
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	30
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.4.1. Justificación Teórica.....	30

1.4.2. Justificación Práctica .....	31
1.4.3. Justificación Metodológica.....	31
1.4.4. Justificación Social.....	32
1.4.5. Justificación de Conveniencia .....	32
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
1.5.1. Delimitación Espacial.....	33
1.5.2. Delimitación Temporal.....	33
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática .....	33

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO .....	34
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	34
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	34
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	38
2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.....	42
2.2.1. Habilidades directivas.....	42
2.2.2. Solución de problemas .....	58
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	66
2.4. HIPÓTESIS .....	72
2.4.1. Hipótesis General .....	72
2.4.2. Hipótesis Específicas .....	73
2.4.3. Variables .....	74
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	75

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA .....	77
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	77
3.1.1. Método General .....	77
3.1.2. Métodos Específicos .....	77
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	80
3.5.1. Población .....	80
3.5.2. Muestra .....	81
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	81
3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos .....	81
3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....	82
3.6.3. Validación del cuestionario (por expertos).....	82
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	88
3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	88

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	89
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	89
4.1.1. Género de los colaboradores .....	89
4.1.2. Edad de los colaboradores .....	90
4.1.3. Grados de los colaboradores.....	91
4.1.4. Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas .....	93
4.1.5. Resultados descriptivos de la variable solución de problemas.....	110

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	126
4.2.1. Prueba de la hipótesis general .....	126
4.2.2. Prueba de la hipótesis específica 1 .....	127
4.2.3. Prueba de la hipótesis específica 2 .....	129
4.2.4. Prueba de la hipótesis específica 3 .....	130
4.2.5. Prueba de la hipótesis específica 4 .....	132
4.2.6. Prueba de la hipótesis específica 5 .....	133
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	135
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES.....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Cuestionario	
Anexo 3: Tabla de evaluación de expertos	
Anexo 4: Fotografías del trabajo de campo	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida. ....	43
Figura 2: Cinco Aspectos Importantes del Autoconocimiento. ....	45
Figura 3: Atributos de tres dimensiones del estilo cognoscitivo.....	46
Figura 4: Los efectos de la autoevaluación básica y esencial. ....	48
Figura 5: Manejo General del estrés. ....	48
Figura 6: Estrategias de influencia.....	52
Figura 7: Relación entre satisfacción y desempeño. ....	53
Figura 8: Diferencias entre Poder y Facultamiento. ....	55
Figura 9: Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos. ....	57
Figura 10: Marco de referencia para liderar el cambio positivo.....	58
Figura 11: Modelo de solución de problemas.....	63

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Operacionalización de la variable I.....	75
Cuadro 2: Operacionalización de la variable II. ....	76
Cuadro 3: Población de los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud de la UPLA. ....	80
Cuadro 4: Método de análisis de las varianzas. ....	84
Cuadro 5: Método de matriz de correlación. ....	86
Cuadro 6: Análisis de la fiabilidad con el SPSS 24. ....	87
Cuadro 7: Escalas de Fiabilidad Alfa de Cronbach del SPSS. ....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la encuesta desarrollada en la investigación.....	83
Tabla 2 Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud.....	89
Tabla 3 Edad de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. ....	90
Tabla 4 Grados de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. ....	91
Tabla 5 Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes. ....	93
Tabla 6 Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria. ....	94
Tabla 7 Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.....	95
Tabla 8 Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo. ....	96
Tabla 9 La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.....	97
Tabla 10 La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. ....	98
Tabla 11 Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización. ....	99
Tabla 12 Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo. ....	100
Tabla 13 Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización.....	101

Tabla 14 Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.....	102
Tabla 15 En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza. ....	103
Tabla 16 Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.....	104
Tabla 17 Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.....	105
Tabla 18 Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso. ....	106
Tabla 19 Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.....	107
Tabla 20 Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección. ....	108
Tabla 21 Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.....	109
Tabla 22 Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver. ....	110
Tabla 23 Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema. ....	111
Tabla 24 Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas.....	112

Tabla 25 Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.....	113
Tabla 26 Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática. ....	114
Tabla 27 Evalúa los efectos principales y los efectos secundarios de las alternativas de solución y además especifica esta solución de manera explícita. ....	115
Tabla 28 Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación.....	116
Tabla 29 Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua. ....	117
Tabla 30 Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema. ....	118
Tabla 31 Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas. ....	119
Tabla 32 Se siente capaz de combinar pensamientos relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver.....	120
Tabla 33 Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones. ....	121
Tabla 34 Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver.....	122
Tabla 35 Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas.....	123

Tabla 36 Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente.....	124
Tabla 37 Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada. ....	125
Tabla 38 Correlación entre la variable habilidades directivas y la variable solución de problemas.....	126
Tabla 39 Correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable solución de problemas.....	128
Tabla 40 Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable solución de problemas.....	129
Tabla 41 Correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable solución de problemas.....	131
Tabla 42 Correlación entre la variable habilidades directivas y la dimensión solución analítica. .....	132
Tabla 43 Correlación entre la variable habilidades directivas y la dimensión solución creativa. .....	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (Fuente: Elaboración propia).....	89
Gráfico 2: Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (Fuente: Elaboración propia).....	90
Gráfico 3: Grado de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (Fuente: Elaboración propia).....	92
Gráfico 4: Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes. (Fuente: Elaboración propia).....	93
Gráfico 5: Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria. (Fuente: Elaboración propia). ....	94
Gráfico 6: Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal. (Fuente: Elaboración propia).....	95
Gráfico 7: Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo. (Fuente: Elaboración propia). ....	96
Gráfico 8: La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma. (Fuente: Elaboración propia). ....	97
Gráfico 9: La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. (Fuente: Elaboración propia).....	98
Gráfico 10: Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización. (Fuente: Elaboración propia). ....	99

Gráfico 11: Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo. (Fuente: Elaboración propia). .....	100
Gráfico 12: Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización. (Fuente: Elaboración propia).....	101
Gráfico 13: Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad. (Fuente: Elaboración propia). .....	102
Gráfico 14: En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza. (Fuente: Elaboración propia). .....	103
Gráfico 15: Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos. (Fuente: Elaboración propia). .....	104
Gráfico 16: Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización. (Fuente: Elaboración propia).....	105
Gráfico 17: Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso. (Fuente: Elaboración propia). .....	106
Gráfico 18: Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo. (Fuente: Elaboración propia). .....	107
Gráfico 19: Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección. (Fuente: Elaboración propia).....	108

Gráfico 20: Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente. (Fuente: Elaboración propia). .....	109
Gráfico 21: Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver. (Fuente: Elaboración propia). .....	110
Gráfico 22: Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema. (Fuente: Elaboración propia). .....	111
Gráfico 23: Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas. (Fuente: Elaboración propia). .....	112
Gráfico 24: Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo. (Fuente: Elaboración propia). .....	113
Gráfico 25: Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática. (Fuente: Elaboración propia). .....	114
Gráfico 26: Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo. (Fuente: Elaboración propia). .....	115
Gráfico 27: Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación. (Fuente: Elaboración propia). ...	116
Gráfico 28: Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua. (Fuente: Elaboración propia). .....	117
Gráfico 29: Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema. (Fuente: Elaboración propia). .....	118

Gráfico 30: Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas. (Fuente: Elaboración propia). .....	119
Gráfico 31: Se siente capaz de combinar pensamientos relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver. (Fuente: Elaboración propia). .....	120
Gráfico 32: Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones. (Fuente: Elaboración propia). .....	121
Gráfico 33: Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver. (Fuente: Elaboración propia). .....	122
Gráfico 34: Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas. (Fuente: Elaboración propia). .....	123
Gráfico 35: Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente. (Fuente: Elaboración propia). .....	124
Gráfico 36: Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada. (Fuente: Elaboración propia). .....	125

## RESUMEN

Las habilidades directivas de las personas está compuesto por las habilidades personales y las habilidades grupales. La presente investigación inicia con la interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?; busca como objetivo general determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo y presenta una hipótesis como sigue: La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa. Esta investigación por el tenor en su desarrollo es de tipo básico, del nivel correlacional y el diseño responde al nivel de investigación por lo tanto es considerada también correlacional. La metodología empleada en la investigación tiene como método patrón el método científico, pero en el primer capítulo empleamos el método analítico, con el objetivo de analizar el entorno y formular adecuadamente el problema de investigación, delimitar la problemática y establecer los objetivos claros. En el segundo capítulo, así como en el tercero utilizamos el método descriptivo para elaborar adecuadamente los antecedentes, el marco teórico y la determinación de la metodología respectivamente, finalmente en el cuarto capítulo utilizamos el método estadístico para desarrollar la operacionalización, el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación. Como conclusión final encontramos que se demuestra la relación significativa entre la variable habilidades directivas y la variable solución de problemas.

Palabra clave: Habilidades Directivas, Solución de Problemas.

## ABSTRAC

The management skills of people is composed of personal skills and group skills This research begins with the question: What is the relationship between the managerial skills and the solution of problems, in the administrative staff that works in the faculty of Health Sciences of the Universidad Peruana Los Andes in the province of Huancayo ?; seeks as a general objective to determine, what is the relationship between managerial skills and problem solving, in the administrative staff that works in the Faculty of Health Sciences of the Universidad Peruana Los Andes in the province of Huancayo and presents a hypothesis as follows: The relationship between managerial skills and problem solving, in the administrative staff working in the Faculty of Health Sciences of the Universidad Peruana Los Andes in the province of Huancayo, is significant. This research by the tenor in its development is of a basic type, of the correlational level and the design responds to the level of research, therefore it is considered also correlational. The methodology used in the research has as its standard method the scientific method, but in the first chapter we use the analytical method, with the objective of analyzing the environment and adequately formulating the research problem, defining the problem and establishing clear objectives. In the second chapter, as well as in the third, we use the descriptive method to adequately elaborate the background, the theoretical framework and the determination of the methodology respectively, finally in the fourth chapter we use the statistical method to develop the operationalization, analysis and interpretation of the results of the investigation. As a final conclusion we found that the significant relationship between the directive skills variable and the problem solving variable is demonstrated.

Keyword: Management Skills, Problem Solving.

## INTRODUCCIÓN

Sin duda las habilidades directivas están asociadas al liderazgo. Todos los profesionales que alcanzan cierto nivel deberían estar interesados en el desarrollo de las competencias que necesitan para convertirse en líderes más efectivos. Muchos lo conseguirán y a otros les tomará más tiempo, todo depende de la decisión y la dedicación de sí mismo. Estas habilidades, llamados por algunos expertos “habilidades blandas” permiten que las relaciones entre las personas dentro de la esfera empresarial tengan éxito, porque facilitan la realización de las tareas, con mucha precisión y eficacia, teniendo presente que en todo momento se debe aprender. Al respecto, Whetten, D. & Cameron, K. (2011) menciona que: “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9).

Por otra parte, la solución de los problemas, es un proceso que está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos, y es muy difícil ver un día, donde una persona esté exenta a resolver algún tipo de problema. Y, es más, dentro de la gestión empresarial, los problemas se ven como oportunidades para desarrollar nuevas capacidades, nuevas habilidades, que permitan darle armonía a los trabajos que se desarrollan cotidianamente. En relación a este acontecimiento, tomamos en cuenta a Madrigal, B. et. al. (2009) quienes nos dicen que “las soluciones de los problemas pueden definirse como el proceso de identificar la diferencia entre el estado real y el estado deseado de alguna cosa, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia” (p. 125).

Por ello todos a lo largo de nuestra vida, tenemos que relacionarnos con los demás en alguna situación social concreta o no sabemos cómo sería adecuado comportarse o que espera de nosotros. Nos sentimos avergonzados o juzgados por los otros y esto nos puede hacer perder las capacidades, en concreto disminuyen nuestras habilidades directivas para solucionar los problemas.

Por esta razón el objetivo principal de la presente investigación es determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes, en la provincia de Huancayo, definiendo claramente los factores que componen cada variable y como intervienen en la solución de los problemas.

Así mismo, la hipótesis planteada en nuestra investigación es: La relación que existe entre las habilidades y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes, en la provincia de Huancayo es significativa. El desarrollo de nuestra hipótesis responde a que buscamos solucionar los diferentes problemas que existen en la facultad de Ciencias de la Salud, por ende, mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos de la facultad.

En el aspecto de la metodología empleada en la investigación tiene como método patrón el método científico, pero en el primer capítulo empleamos el método analítico, con el objetivo de analizar el entorno y formular adecuadamente el problema de investigación, delimitar la problemática y establecer los objetivos claros. En el segundo capítulo, así como en el tercero utilizamos el método descriptivo para elaborar adecuadamente los antecedentes, el marco teórico y la determinación de la metodología respectivamente, finalmente en el cuarto capítulo utilizamos el método estadístico para desarrollar la operacionalización, el análisis y el comentario final de los resultados.

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación se estableció una coordinación con las autoridades de la facultad de Ciencias de la Salud, la información presentada en el trabajo, son resultados de las observaciones necesarias, las entrevistas desarrolladas, la revisión documentaria de los periodos de análisis y las encuestas hechas a cada colaborador administrativo de la facultad, una vez recolectada la información se procesaron los datos para verificar la eficiencia del trabajo y finalmente para analizar los datos de nuestra investigación,

se tomó en cuenta el método de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel (tabla de frecuencias, gráficos estadísticos) y en la contratación de nuestras hipótesis planteadas, utilizamos medidas e información de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 24.

En la contratación de la hipótesis, encontramos que la relación que existe entre la variable habilidades directivas y la variable solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana los Andes, es significativa.

Para culminar la investigación desarrollamos las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de dar al lector un resumen claro del desarrollo y los resultados de la investigación.

La autora

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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

##### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Como parte de la realidad actual, las exigencias del mercado, los cambios continuos del comportamiento de la sociedad, la tecnología abrumadora, la competencia incesante y las mega tendencias en el mundo empresarial, requiere de profesionales preparados capacitados para enfrentar los diferentes desafíos.

Las habilidades directivas están asociadas con la efectividad del liderazgo. Todos los profesionales que alcanzan cierto nivel deberían estar interesados en el desarrollo de las competencias que necesitan para convertirse en líderes más efectivos. Muchos lo consiguen, a otros les tomará un poco más de tiempo.

Así, en los últimos tiempos, numerosas obras han abordado el liderazgo y otras capacidades que se relacionan con los directivos. Sin embargo, la dirección es algo más que

el liderazgo. El liderazgo es una parte muy relevante a la hora de ser un buen directivo, pero éste también necesita conocer el negocio en profundidad y tener otras muchas cualidades de gestión y de administración.

En este contexto, la Gerente General de CERTUS, Althaus, I. (2017, 7 de agosto) en el artículo periodístico titulado: Cuatro de cada 10 profesionales universitarios terminan en subempleo ¿A qué se debe? Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/cuatro-cada-10-profesionales-universitarios-terminan-subempleo-que-se->

2196939 Inés Althaus, nos dice que de los dos millones quinientos mil profesionales universitarios de la población económicamente activa, el 44% está ocupando puestos que no son los de su carrera llevándolos al subempleo. Por otro lado, en los profesionales técnicos esto es casi nulo. También, precisó que el mercado laboral peruano está muy desordenado. “Tenemos muchos profesionales universitarios que ocupan puestos técnicos. El mercado laboral peruano está muy desordenado en el país. Las universidades estuvieron creciendo de manera muy desordenada, sin ningún criterio de calidad y las técnicas estábamos sobre reguladas. Se ha mejorado, pero aún no está reglamentado”.

Ante esta realidad la Universidad Peruana Los Andes hoy en día ostenta una población estudiantil de más de treinta y cuatro mil alumnos, mil ochocientos docentes y seiscientos colaboradores administrativos, convirtiéndose indefectiblemente como Patrimonio de la Nación Wanka. En infraestructuras la UPLA tiene: La Ciudad Universitaria de Chorrillos (extensión de 120 mil metros cuadrados), donde funcionan la Facultad de Medicina Humana (nueva), La Facultad de Ciencias de la Salud, La Facultad de Derecho, La Facultad de Ingeniería y la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (nueva); asimismo, el local de la Facultad de Educación y Ciencias Humanas en el Distrito de El Tambo, el local de la Urbanización González donde funcionan: el centro experimental de ingeniería (laboratorio de suelos) y el moderno local para la Institución Educativa Los Andes (niveles inicial,

primaria y secundaria), uno de los colegios que Huancayo ve crecer por el soporte que le da la UPLA.

En relación a la gestión, es lamentable ver que, en la facultad de Ciencias de la Salud, exista escaso liderazgo en los Órganos de Gobierno que debilita la política de integración, comunicación, difusión y manejo de sistemas y procesos de gestión, administración y calidad.

Todo lo mencionado es reflejado, en el eje de gobierno y gestión encontramos: la escasa capacidad de motivación humano por parte de las autoridades, debilidad en aplicación de las estrategias en la universidad para el logro de los objetivos, la inexistencia de políticas dirigida a la meritocracia, la dependencia económica de las pensiones de enseñanza, la limitada generación de fuentes de financiamiento alternativas, la inadecuada ejecución de los recursos para fines y objetivos, las deficientes políticas de control y recuperación de recursos económicos, la débil cultura y clima organizacional, la inadecuada asignación de funciones al personal no docente, acorde a su puesto de trabajo, la falta de un sistema integrado para los procesos académicos y administrativos en la universidad, la carencia de procedimientos para el proceso de auditoria externa de los estados financieros, administrativos, económicos y académicos de la universidad, los instrumentos y documentos de gestión desactualizados (ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA, etc.), la débil identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y el débil mecanismo de, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión institucional. De igual manera en el eje administrativo – financiero encontramos: el personal no docente ineficiente en el desarrollo de las funciones asignadas, la inexistencia de programas de fortalecimiento continuo al personal no docente, la ausencia de normas y procedimientos para la evaluación periódica al personal no docente, el desorden en la asignación de funciones al personal no docente, no acorde al perfil profesional, la inadecuada política de remuneraciones en función a las metas

y resultados, acorde a los objetivos institucionales, la insuficiente infraestructura y equipamiento para la prestación de servicios administrativos en la Universidad Peruana los Andes, el débil planeamiento de inversiones en desarrollo institucional (infraestructura), la falta de políticas y procedimientos para asegurar el funcionamiento con un mantenimiento continuo y preventivo de los bienes de la Universidad, el deficiente establecimiento de políticas y procedimientos para la conducción de los recursos financieros, la débil aplicación de normas para la administración estratégica, cautela de los recursos (ingresos y gastos) y patrimonio de Universidad, la inexistencia de normas y procedimientos que conduzcan a la creación y formalización de las unidades de producción y prestación de servicios, los problemas laborales judicializados, la falta de personal idóneo para el mantenimiento de la Universidad (logística y mantenimiento), la falta de difusión y marketing de las unidades de producción ( los ingresos no cubren la inversión realizada, no es sostenible).

Esta situación incómoda es la base para que la presente investigación se desarrolle con el propósito de determinar la relación entre las habilidades directivas y la solución de problemas en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

1) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la

facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?

- 2) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?
- 3) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?
- 4) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?
- 5) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- 1) Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.
- 2) Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.
- 3) Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.
- 4) Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.
- 5) Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.

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

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Justificamos nuestra tesis en el orden teórico por dos razones muy fundamentales para nosotros: primero, porque estamos seguros que aportamos a la

facultad de Ciencias de la Salud, el concepto claro sobre las habilidades directivas, que vienen a ser un conjunto de habilidades que determina la manera de interactuar con otras personas. Está relacionada con el liderazgo, gestión del tiempo, resolución de conflictos, negociación. Al respecto hacemos mención a Robert Buchele (2007) quien define la habilidad directiva como: “la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”. Segundo, porque nuestra investigación servirá como marco teórico para todas las investigaciones posteriores relacionadas al tema de habilidades directivas y solución de problemas.

#### **1.4.2. Justificación Práctica**

De la misma manera justificamos nuestra investigación en el orden práctico, porque entre todas las actividades, funciones y roles que ejercen los administrativos en la facultad de Ciencias de la Salud, se identificaron una serie de habilidades en cada uno de los administrativos, entendiéndolo estas, como capacidades adquiridas a través de la experiencia y la práctica. Estas habilidades se identificaron como, habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. En este sentido Iborra, M., Dasi, A., Doiz, C., & Ferrer, C. (2008) mencionan que: “la persona que dirija una empresa es aquel líder que necesita emplear sus habilidades para poder llevar adelante la empresa, el líder tiene que emplear diferentes formas para llegar a sus colaboradores, tomar decisiones, solucionar los problemas y obtener resultados en la empresa de una manera efectiva” (p.168).

#### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Justificamos nuestra investigación en el orden metodológico, porque para su desarrollo, utilizamos el método analítico, para fomentar y formular el problema de

investigación en el primer capítulo; en el segundo y tercer capítulo empleamos el método descriptivo, para desarrollar los antecedentes, el marco teórico, los conceptos de la investigación y la metodología respectivamente, en el capítulo final aplicamos el cuestionario como técnica en la recolección de datos e información de la facultad de Ciencias de la Salud y para el procesamiento de los datos utilizamos hemos el software SPSS 24 donde estadísticamente ha sido analizado y discutido los resultados, para su interpretación respectiva.

#### **1.4.4. Justificación Social**

También justificamos nuestra investigación en el orden social, porque el desarrollo de la investigación en primera instancia beneficiará a la facultad de Ciencias de la Salud, ya servirá de ayuda para identificar las habilidades directivas a manejar en la solución de los diferente problemas que se presentan en el quehacer diario de los administrativos, así como a los investigadores que toman como base esta investigación y en segunda instancia beneficiará a las diferentes facultades de la universidad que pretendan mejorar el desempeño de sus colaboradores a través de la mejora de las habilidades directivas, así también instituciones que tomen en cuenta esta investigación como guía laboral.

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

Justificamos nuestra investigación en el orden por conveniencia, porque hoy en día el liderazgo está respaldado convenientemente por un aserie de habilidades que refuerzan su efectividad y encumbran al éxito a quien la presenta. Eso es una cuestión de conciencia, foco y esfuerzos. Todo lo mencionado traerá consigo beneficios para la facultad de Ciencias de la Salud, específicamente en la solución de los problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. De la misma manera, porque con el desarrollo de la presente investigación buscamos mejorar nuestros conocimientos sobre

habilidades directivas, sus dimensiones y la forma de cómo debemos utilizarlas en la toma de decisiones.

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

### **1.5.1. Delimitación Espacial**

El presente trabajo de grado (tesis) se desarrolló en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la ciudad de Huancayo y el trabajo se desarrolló única y exclusivamente con el personal administrativo de la facultad.

### **1.5.2. Delimitación Temporal**

La investigación se realizó en el primer semestre del 2017. El proceso y la duración de la investigación constan de doce meses consecutivos, dando inicio desde el mes de enero del 2017 y finalizó el mes de enero del 2018.

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

El desarrollo de la presente investigación se basa a los conceptos de las variables en estudio; habilidades directiva y solución de problemas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Reyes, K. (2016) en su tesis titulado: Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. (Tesis de pregrado). Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar. Quetzal. Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>. Llega a concluir de la siguiente manera:

Se determinó la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, este estudio se realizó con los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. se utilizó la escala de Likert que les ayudó a medir la relación que existe entre las variables. Lo cual como resultado de su investigación fue relevante y honesta basándose en los métodos utilizados. Estos

resultados les dio a conocer que entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional si existe relación. Por tanto, en las empresas hoteleras se concluyó que para los administradores es de vital importancia desarrollar sus capacidades así puedan encaminar y dirigir al personal trayendo mejoramiento a la empresa.

Pereda, F. (2016) en su tesis titulada: Análisis de las habilidades directivas estudio aplicado publica de la Provincia de Córdoba. (Tesis de doctorado). Facultad de Derecho y ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, Córdoba. Argentina. Recuperado de: <file:///d:/businessmart%20sac%202017/tesis/tesis%202017/tesis%20upla/tesis%20karem/2016000001414.pdf>. Llega a concluir de la siguiente manera:

Las habilidades personales y directivas, considerada en la investigación realizada, donde bien se sabe que al hablar de habilidades directivas nos referimos que es un cumulo de conocimientos y habilidades que obtiene una persona al obtener un cargo de gerente, y cuando hablamos de habilidades personales nos refiere a las cualidades y virtudes donde podemos mencionar a la responsabilidad, compañerismo, empatía, etc. que se ve en una persona. Estas variables también van de la mano para poder desarrollar un mejor trabajo para las empresas, así llevarlos a un buen mejoramiento y productividad de la empresa. El presente trabajo de investigación se estructura, en seis capítulos que dan forma al contenido de esta Tesis Doctoral. El primer capítulo comienza con una introducción sobre el sector público, en el que se incluye una primera aproximación a la teoría de la organización, con las diversas aportaciones y escuelas realizadas a lo largo de décadas, seguida de una visión general de la administración pública como organización, en el que se realiza una panorámica de la situación en España, así como un acercamiento a la problemática específica de la gestión de personas en el sector público. Se finaliza este capítulo con una revisión del

papel del directivo público, haciendo especial incidencia en el rol desempeñado, así como por la figura del mando intermedio de gran importancia en el sector público.

Curiche, D. (2015) en su tesis titulada: Desarrollo de Habilidades de Pensamiento Crítico por medio de Aprendizaje Basado en Problemas y Aprendizaje Colaborativo Mediado por Computador en Alumnos de Tercer Año Medio en la Asignatura de Filosofía en el Internado Nacional Barros Arana. (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136541/Tesis%20-%20desarrollo%20de%20habilidades%20de%20pensamiento%20cr%C3%ADtico%20por%20medio%20de%20ABP%20y%20CSCL.pdf>; sequence=1. Llega a concluir de la siguiente manera:

Cabe recordar que la pregunta de investigación buscaba poder establecer en el tipo de correlación que pudiera haber entre la implementación de la estrategia ABP complementada con CSCL y el desarrollo de habilidades de cognitivas de pensamiento crítico en estudiantes de tercero en la asignatura de Filosofía, en contraste con aquellos alumnos que hicieran uso de herramientas tecnológicas sin que hubiese de por medio el uso de una estrategia específica que definiera el uso de tales herramientas. Al mismo tiempo, esta pregunta implicaba que la hipótesis de la investigación planteaba que aquellos estudiantes (grupo experimental) que se vieran expuestos al trabajo de la estrategia de ABP y CSCL desarrollarían sus habilidades de pensamiento a diferencia de aquellos otros estudiantes que solo hicieran uso de las herramientas tecnológicas en un contexto de clases convencionales (grupo control). Podemos observar por otro lado que los resultados obtenidos de ambos grupos son muy diferentes donde el grupo de control por no usar las estrategias tienen un rendimiento bajo, a diferencia del otro grupo que, si utilizaron la estrategia de ABP y CSCL donde arrojan un resultado de

desarrollo de sus habilidades, esta estrategia ABP y CSCL tiene como una de sus características guardar relación con el compromiso con el aprendizaje.

Peñaloza, M. (2014) en su tesis titulada: *Habilidades Gerenciales de Director que Fortalecen las Relaciones Interpersonales del Docente en Educación Primaria*. (Tesis de maestría). División de Estudios para Graduados, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Del Zulia. Venezuela. Recuperado de: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza\\_paez\\_maria\\_f.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza_paez_maria_f.pdf). Llega a concluir de la siguiente manera:

Al iniciar la investigación obtuvieron información de los docentes y directivos, dando a conocer las debilidades gerenciales del director de dicha institución. El segundo objetivo de la investigación nos habla sobre la debilidad que existe es la comunicación entre las relaciones interpersonales entre los docentes del nivel primario y los directivos del municipio. Por tercera conclusión tenemos los resultados de los encuestados acerca de la dificultad que existen en las relaciones interpersonales de los docentes de nivel primario con los directivos que señalan en la dimensión, presentando algunas debilidades los directivos al momento de determinar el indicador barreras semánticas y en el caso de los docentes presentan dificultad al determinar la barrera física según opinión emitida por los encuestados. Por lo tanto, como resultado de las investigaciones se utilizaron estrategias como recopilar datos haciendo encuestas, a través de la escala de Likert, donde efectivamente arrojaron que, si existe debilidad con respecto a la relación interpersonales del docente con los directivos, dando una solución desarrollar lineamientos estratégicos con el fin de lograr un desarrollo de habilidades gerenciales para las instituciones investigadas.

Aburto, H. (2011) en su tesis titulada: *Las habilidades y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado). Escuela superior de comercio y

administración, Facultad de Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidadirec.pdf?sequence=1>. Llega a concluir de la siguiente manera:

Como se ve llegaron a la conclusión de una insatisfacción sobre el clima organizacional debido a los indicadores de no haber un buen liderazgo, formación de equipos, comunicación, etc, en la coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geográfica en Michoacán. Dado los resultados de la investigación, utilizaron el medio de encuestas por lo que salió que existe relación entre las variables dependientes e independientes, resultando las respuestas de altas a media, donde expresan que la realidad de la empresa pública analizada.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Melo, F. (2015) en su tesis titulada: El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012. (Tesis de pregrado). Escuela Profesional de Administración, Facultad de ciencias contables y administrativas, Universidad Nacional del Antiplano. Puno. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2270/MeloYopezFrancys.pdf?sequence=1>. Llega a concluir de la siguiente manera:

De acuerdo a la conclusión nos habla de la satisfacción laboral, donde los resultados presentan un bajo porcentaje de satisfacción laboral en la mayoría de los casos, como también en los colaboradores, por lo que expresan insatisfacción por el motivo de una dirección autoritaria, no hay un reconocimiento del trabajo realizado por los colaboradores, por lo que causa una deficiencia de las labores de actividades realizadas. Al realizar la investigación, se obtuvo los resultados de la mala dirección de la administradora, por lo cual esos síntomas que se presentaba permitió plantear un nuevo plan estratégico lo cual sea efectivo y logre la satisfacción de los colaboradores

de la empresa. Dicho trabajo de investigación que se tituló “El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012”, fue realizado con el fin de mejorar el mal manejo de dirección por el área de administración, donde se ejecutó el método de encuestas, lo cual ayudo a llegar en el meollo del problema, así poder lograr darle solución a los factores que no permitía dar productividad ni crecimiento a la empresa.

Acero, N. & Montes, C. (2015) en su tesis titulada: Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014. (Tesis de pregrado). Escuela Académica Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-20UNH%20ADMIN.%2000062.pdf?sequence=1>. Llega a concluir de la siguiente manera:

Se observó que la relación es directa media, acerca de la satisfacción laboral del personal administrativo, donde si existe una relación del estilo autoritario con la satisfacción del personal de la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica. La correlación que se encontró acerca del estilo autoritario benevolente es considerable, por lo que hay una satisfacción con el personal de trabajo. Los resultados acerca del estilo consultivo y la satisfacción laboral no se encontró relación por lo que el personal mostro insatisfacción laboralmente. Al igual que también se vio insatisfacción en el personal laboralmente acerca del estilo participativo. La relación fue directa media. Se entiende por la investigación que fue realizada nos habla sobre la relación que tiene la satisfacción laboral del personal de logística en los estilos gerenciales, donde se realizó métodos, tipos e instrumentos para poder plantear una solución al problema que se haya; por lo cual se concluyó que no

hay relación entre la satisfacción laboral con el estilo gerencial, por lo contrario, si hay relación con el estilo gerencial autoritario benevolente y coercitivos.

Aguilar, F. & Guerrero, A. (2014) en su tesis titulada: Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N°04, 2013. (Tesis de maestría). Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperado de: [https://es.slideshare.net/CAPACITATE\\_FYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfacción-laboral-en-educación-básica-alternativa](https://es.slideshare.net/CAPACITATE_FYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfacción-laboral-en-educación-básica-alternativa). Llegan a concluir de la siguiente manera:

En primer lugar, la investigación se enfoca en tres factores que es esencial para los directores, los cuales son: habilidades administrativas, habilidades interpersonales y las habilidades de trabajar; estas habilidades servirán como instrumentos para poder dirigir bien al personal de trabajo, así generar mejoramiento y crecimiento. Seguidamente la hipótesis de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que los directores deben de utilizar estrategias adecuadas para el mejoramiento de la institución haciendo uso de sus habilidades, conocimientos y capacidades para poder capacitar a los docentes y tener una meta de cómo trabajar eficientemente. Asimismo, se dio a conocer otro problema encontrado en dicha institución, por lo que señalan que los directores demuestren más profesionalismo y cumplir el rol de líder, con lo que puedan demostrar más influencia en los docentes. Finalmente, los resultados obtenidos permitieron verificar las hipótesis de la investigación y validarla totalmente. Los resultados obtenidos permitirán aplicarlos en otras instituciones con lo que se mejorará el trabajo educativo u otra tesis en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

Díaz, D. & Delgado, M. (2014) en su tesis titulada: Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación. (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat563/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf). Llegan a concluir de la siguiente manera:

La sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios. El resultado de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

Vera, O. (2012) en su tesis titulada: Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional De Tacna, 2010. (Tesis de pregrado). Escuela Académica Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann -

Tacna. Perú. Recuperado de: [http://200.37.105.196:8080/bitstream/handle/unjbg/221/106\\_2013\\_Vera\\_Echenique\\_OG\\_FLCJ\\_Administracion\\_2012.pdf?sequen ce=1](http://200.37.105.196:8080/bitstream/handle/unjbg/221/106_2013_Vera_Echenique_OG_FLCJ_Administracion_2012.pdf?sequen ce=1).

Llega a concluir de la siguiente manera:

En el Gobierno Regional de Tacna la Gestión organizacional es deficiente; ya que se evidencia que en la organización no existe delegación de actividades, y la ausencia de grupos de trabajo lo que no permite realizar las labores eficientemente. En cuanto a la dirección, se evidencia que éste está presente en la organización sin embargo es un ítem que debe tratarse con cuidado puesto que, al estar relacionado con el factor humano, al no ser tratado adecuadamente constituye una debilidad de la organización. En cuanto al control, no existe como delegación de esta actividad en las áreas operativas, lo que puede generar información que sin la debida verificación puede conllevar a la utilización en la toma de decisiones de información con bajo grado de veracidad.

## **2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Habilidades directivas**

Cuando hablamos de habilidades directivas, nos referimos que son desarrolladas por medio de su puesta en práctica, enfocándose en las labores otorgadas. Un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración. Ejerciendo el rol de un líder, de una organización o un cargo específico.

Whetten, D. & Cameron, K. (2011) menciona que: “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9). Para el autor las habilidades directivas tienen cinco características particulares (pp. 9-11):

En primer lugar, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. (...) por tanto, cada persona posee diferentes capacidades y aptitudes que realizan al desempeñarse en una labor otorgada, puesto que el desempeño eficaz de habilidades tiene un grupo de atributos que son comunes a través de una diferencia individual. En segundo lugar, nos habla que las habilidades son controlables. Por lo tanto, por nuestras habilidades realizadas resaltaremos en el trabajo. En tercer lugar, las habilidades directivas se desarrollan poniendo en puesta en práctica cada conocimiento y capacidad que poseemos. En cuarto lugar, al hablar de habilidades directivas nos referimos al cumulo de capacidades y conocimientos que poseemos poniéndolo en práctica. Los directivos siempre deben ser líderes, demostrando sus habilidades así obtener los resultados esperados. Por ultimo en quinto lugar, las habilidades directivas nos dicen que un líder acumula habilidades, capacidades y conocimientos.

### 2.2.1.1. Dimensiones de las habilidades directivas

#### A. Habilidades personales

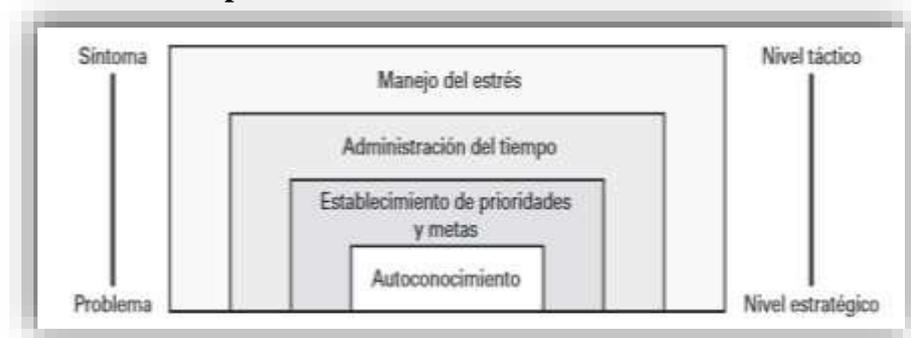


Figura 1: Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida.  
Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.57).

#### a. Desarrollo del autoconocimiento

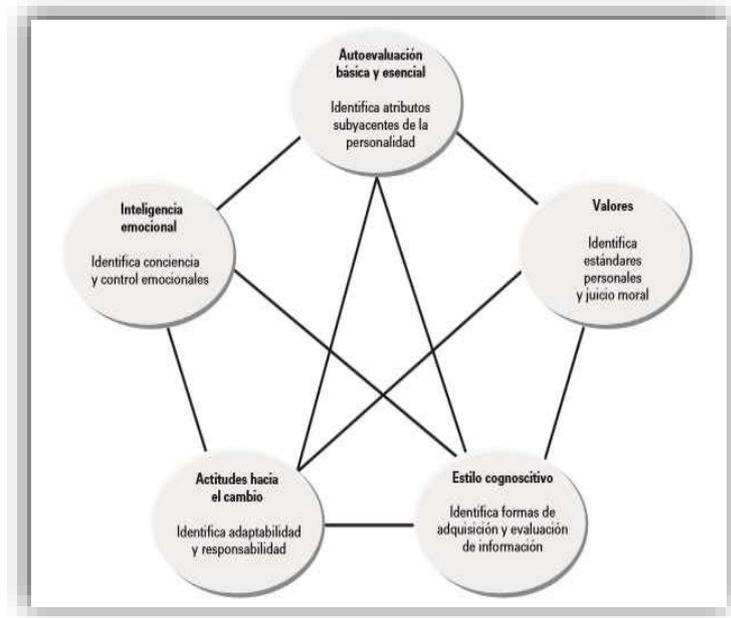
Erich Fromm (1939), es un científico que nos habla del comportamiento acerca de la conexión entre el concepto de uno mismo y los conocimientos hacia los demás: “El odio hacia uno

mismo es inseparable del odio hacia los demás”. Tiempo después, Carl Rogers (1961) nos habla sobre el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo donde expresa que son factores esenciales para la salud psicológica. Por lo tanto, la autoestima es de exigencia básica para la persona. Por tanto, al hablar de autoevaluación nos referimos a la valorización de nuestros conocimientos y aptitudes de uno mismo, que disponemos para realizar cualquier tarea o actividad que nos disponen. Por lo cual entendemos que el conocimiento personal sería conocimiento acerca de sí mismo. Se resisten a adquirir información adicional, para así mismo. Se resisten a adquirir información adicional, para así proteger la autoestima de uno mismo. Al adquirir conocimientos para uno mismo pueden ser o resultar negativamente para uno mismo, así que es mejor evitar.

Para muchos, es difícil aceptar el hecho de no ser totalmente adecuado o de no poseer todo el conocimiento. Esta resistencia es la “negación de nuestro mejor lado, de nuestros talentos, de nuestros impulsos más finos, de nuestras potencialidades más elevadas, de nuestra creatividad”. Por consiguiente, cuando nuestro conocimiento del yo es bien alto, es de ventaja para el mejoramiento de nuestra persona, aunque también podría inhibirlos, pues tal vez provoque un estancamiento ante el temor de saber más. ¿Cómo será posible mejorar? ¿Cómo podrá desarrollarse las habilidades administrativas, si hay resistencia a adquirir la capacidad de nosotros mismos para que esto suceda?

## ▪ Áreas importantes de autoconocimiento

Desde luego, existen amplitudes para indagar a profundidad el autoconocimiento. Las cinco áreas de autoconocimiento son:



*Figura 2: Cinco Aspectos Importantes del Autoconocimiento.*

*Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. (p.63).*

### 1) Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se ha convertido en un tema muy difundido que, por desgracia, sufre el problema que enfrentan casi todos los conceptos de moda; su significado y su medición se han vuelto muy confusos ambiguos ahora, la inteligencia emocional incluye casi todo lo que no es cognoscitivo (como factores sociales, emocionales, conductuales, de actitud y de personalidad), de manera que aún no se determina con claridad la forma de medirla adecuadamente, ni tampoco se conoce su potencial para predecir resultados. Desde la publicidad del libro Inteligencia

Emocional, de Daniel Goleman, en 1995. (p.62). Por lo tanto, la inteligencia emocional se refiere a: La capacidad de identificar y reconocer las propias emociones; La capacidad de controlar las propias emociones; La capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás y La capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales.

## 2) Valores

Los valores son principios que se hayan en cada individuo. Convicciones profundas, cualidades y virtudes, lo que caracteriza y diferencia a las personas. Estos valores definen los pensamientos y nos ayuda a orientarnos de manera en cómo vivir con el único objetivo de alcanzar un bienestar y realizarnos como personas.

## 3) Estilo cognoscitivo

Es un modo o estilo de como procesar información, utilizando recursos cognitivos, como percibir, procesar, memorizar. Atributos de tres dimensiones del estilo cognoscitivo son:

	ATRIBUTOS	POSIBLES DESVENTAJAS
Conocimiento	Hace hincapié en hechos, detalles y datos. Busca soluciones claras y objetivas. Se concentra en la validez y credibilidad de los datos. Destaca la precisión y la exactitud.	Lento para tomar decisiones Poco creativo Resistente a la innovación Intolerante a múltiples perspectivas
Planeación	Hace hincapié en la estructura, los planes y la preparación. Busca crear agendas, esquemas y procesos. Se concentra en los métodos, la preparación y el seguimiento. Destaca la predicción, las reglas y la rutina.	Resistente al cambio Intolerante a la ambigüedad Se siente abrumado por el caos No puede manejar temas carentes de lógica
Creatividad	Hace hincapié en la creatividad, la aceptación de riesgos y la innovación. Busca lo novedoso y lo ambiguo. Se concentra en la acción, la espontaneidad y las posibilidades. Destaca la interacción y el uso de muchas fuentes de información.	Resistente a la estructura Tiende a violar las reglas Podría cometer muchos errores Tiende a ignorar datos y hechos

Figura 3: Atributos de tres dimensiones del estilo cognoscitivo.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.75).

#### **4) Actitudes hacia el cambio**

Al hablar de cambio, nos referimos a las metas que queramos lograr, depende de la actitud. Un cambio de actitud es todo un proceso de transformación, este proceso es de importancia para los directivos, donde tiene dos dimensiones y son las siguientes:

- **Tolerancia a la ambigüedad**

En esta primera dimensión hablamos sobre la tolerancia a la ambigüedad, lo cual nos referimos a la poca firmeza, decisión del individuo donde hay diversas situaciones ambiguas al afrontarlas, por los cambios bruscos, la poca información clara.

- **Locus de control**

Esta segunda dimensión, mencionamos el locus de control por lo que se orienta al cambio. Es una variable de personalidad estable, lo cual se refiere a la percepción que tiene un individuo, la atribución que se lleva a cabo sobre el esfuerzo que se desarrolla su propia conducta y controlan sus propios destinos.

#### **5) Autoevaluación básica y esencial**

Este concepto de la personalidad se refiere a la combinación relativamente permanentemente de rasgos que hacen a un individuo único, y que hacen a un individuo único, y que el mismo tiempo producen coherencia en sus pensamientos y comportamientos.

A la evaluación esencial también se le conoce como valía personal positivo, o el grado en que las personas positivas, o el grado en que las personas se valoran a sí mismas y se sienten competentes como individuo.

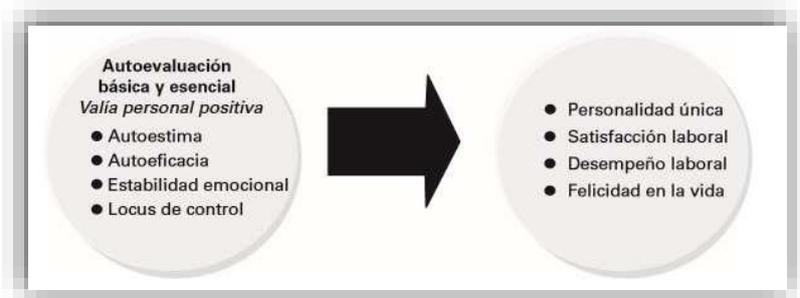


Figura 4: Los efectos de la autoevaluación básica y esencial.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.81).

## b. Manejo del estrés personal

“El manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente” (p.112).



Figura 5: Manejo General del estrés.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.112).

En algún momento de nuestras vidas u otro nos sentimos estresados, por lo que sí es demasiada el estrés puede afectar en

nuestra salud. Existen muchas maneras de cómo manejar el estrés, es el uso de métodos, estrategias, un nuevo entorno, mejorar una estrategia proactiva. Es necesario realizar técnicas reactivas estas técnicas permiten reducir los efectos del estrés.

Alonso, J. (2012) Thomas Holmes y Richard Rahe, nos dice que el estrés es un estímulo donde requiere que el individuo cambie de estilo de vida. Mientras que Hans Selye, nos habla que el estrés es un problema fisiológico que puede afectar nuestra salud. (p. 294)

El manejo del estrés se da en aspectos diferentes las más importantes serían, manejar cargas de trabajo, comunicación y trabajo inteligente, Evitando horas largas y fechas límite donde las personas se vean obligadas a trabajar hasta tarde, por períodos de tiempo prolongados. El estrés representa uno de los temas de salud emocional más importante para las organizaciones y en el largo plazo éste se convierte en un tema que afecta también la salud física de los miembros de la organización.

## **B. Habilidades interpersonales**

Está enfocada al cúmulo de hábitos y comportamientos. estas habilidades se centran en una comunicación beneficiosa interactuando con los demás y alcanzando objetivos (recibir y transmitir mensajes).

Whetten, D. Cameron, K. (2011) “Las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas. Todos hemos convivido con personas que nos da energía, y es agradable estar con ellas porque nos animan y nos ayudan a prosperar. También hemos convivido con individuos que ejercen el efecto contrario;

nos sentimos agotados, menos animados y emocionalmente exhaustos cuando interactuamos con ellos. Este tipo de encuentros disminuyen nuestra energía” (p. 238).

Sin duda, es una habilidad por resaltar y fortalecer las relaciones, lo cual al tener un trato con las personas expresemos confianza, apoyo. Por otro lado, los estudios nos dicen que la comunicación es un medio importante para lograr relaciones provechosas con otras organizaciones

#### **a. Comunicación**

Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M. & Lemus, F. (2011) nos dice: “Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (p. 02).

Madrigal, B., et. al. (2009) nos dicen: “La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor” (p. 54).

#### **▪ La importancia de la comunicación efectiva**

“La comunicación interpersonal, es decir, cara a cara, es el principal factor, para pronosticar el éxito en una organización. Un estudio Internacional sobre la comunicación

en los centros de trabajo resume la clave para la comunicación en los centros de trabajo es la comunicación efectiva” (Whetten, D. & Cameron, K., 2011).

- **El interés por la exactitud**

Se enfoca en la certeza de transmitir y recibir mensajes. La habilidad de la comunicación es ser clara y precisa. Los siguientes problemas de comunicación resultan inexactos. “La comunicación ineficaz ocasiona que los individuos se desagraden, se ofendan, se pierdan la confianza, rehúsen escucharse, no se pongan de acuerdo, y surja muchos dilemas interpersonales Estos dilemas a la vez suele ocasionar límites de comunicación, falsas interpretaciones” (Whetten, D. & Cameron, K., 2011).

- b. Poder de influencia**

Yukl, G. (2008) nos dice: “El poder consiste en la capacidad de una parte (el agente) de influir sobre otra (el objetivo). Este concepto flexible se puede utilizar de muchas formas distintas. El término puede hacer referencia a la influencia de un agente sobre una única persona objetivo, o sobre múltiples personas objetivo” (p.152).

Además, podemos decir influencia, es el poder que se tiene sobre alguien, es una relación amical o un interés con otras personas lo cual nos sirve para obtener favores personales. A veces, la autoridad (poder), en cuyos casos se ve que se utiliza políticamente. Podemos decir hay una variedad de distintos tipos de poder.

Whetten, D. Cameron, K. (2011) “Jhon Gardner señaló que, en este país, al igual que en la mayoría de las democracias, el poder tiene tan mala reputación que muchas personas se convencen de que no desean tener nada que ver con él” (283). La autoridad (poder) es de influencia para el individuo que se ubica como “Blanco” acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder.

ESTRATEGIAS	MITIGAO DIRECTO	MITIGAO INDIRECTO
Castigo: obliga a los demás a hacer lo que usted dice	1. Coerción (amenaza)	2. Intimidación (presión)
Reciprocidad: sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice	3. Negociación (intercambio)	4. Congraciamiento (obligar)
Razón: mostrar a los demás que es razonable hacer lo que usted dice	5. Presentación de hechos (o necesidades)	6. Apelación a valores personales (o metas)

Figura 6: Estrategias de influencia.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.298).

### c. Motivación

Alonso (2012) nos dice: “La motivación es el móvil que incita, mantiene y dirige la acción de un sujeto para lograr una meta. En el lenguaje común suele expresarse de diversas formas: amor propio, espíritu de lucha o fuerza de voluntad” (p. 267)

Chiavenato (2009) define: “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano” (p. 236). Para, Whetten, D. & Cameron, K. (2011) “La motivación representa el deseo y el compromiso de un

empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo” (327).

- **Mejoramiento de las habilidades de los individuos**

(Whetten, D. & Cameron, K., 2011) La falta de capacidades, habilidades de los individuos podría no resaltar por varios motivos. Hay tres señales de peligro para los puestos administrativos: refugiarse en una especialidad, enfocarse en el desempeño pasado y exagerar aspectos de la función de liderazgo.

- **Promoción de un ambiente laboral motivador**

(Whetten, D. & Cameron, K., 2011) Mc Gregor favorece la Teoría Y de los empleados, la cual sostiene que estos, en esencia, quieren desarrollar una buena labor obteniendo más responsabilidades; por lo que la misión de la administración es poner en práctica las capacidades y habilidades del individuo.

		ÉNFASIS EN EL DESEMPEÑO	
		Bajo	Alto
ÉNFASIS EN LA SATISFACCIÓN	Alto	Indulgente	Integradora
	Bajo	Negligente	Impositiva

*Figura 7: Relación entre satisfacción y desempeño.*

*Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. (p.330).*

**d. Manejo de conflictos**

Robbins, S. & Judge, T. (2014) nos expresan: “Un conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes

percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (pp. 446 - 447).

Para, Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos habla sobre los problemas que causan el fracaso de negocios en las empresas, donde menciona la conformidad y complacencia, lo cual es muy complicado por lo que el consejo administrativo no asume el rol de supervisión. (p. 376)

Por consiguiente, diremos que el manejo de los conflictos es de mucha importancia en las organizaciones para mejorar el clima organizacional y solucionar los problemas existentes.

### **C. Habilidades grupales**

Cuando hablamos de habilidades grupales, nos estamos refiriendo a contenidos fundamentales, como delegación de autoridad hacia los demás, una mejor calidad de labor realizada en continuo crecimiento. Esta dimensión puede ser dividida en:

#### **a. Facultamiento y delegación**

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012) nos dicen: “En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la delegación del poder de decisión o empowerment; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles

de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias” (p. 238).

Whetten, D. & Cameron, K. (2011) nos dicen que: “El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere” (p. 443).

Por lo cual facultamiento, se entiende en la conjunción del jefe hacia los empleados sobre la delegación de autoridad, en la que los empleados se sienten encargados con responsabilidad acerca de la productividad de la empresa y la toma de decisiones.

Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos dicen que: “Al hablar de facultar no estamos refiriendo a otorgar a un individuo derechos para realizar o desarrollar una cosa, una labor. Los individuos que realizaron la habilidad de facultamiento poseen una capacidad distinta así pueden lograr y tomar decisiones” (p. 445).

PODER	FACULTAMIENTO
Fuente externa	Fuente interna
A fin de cuentas, pocas personas lo tienen	A fin de cuentas, todos pueden tenerlo
La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea	La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean
Obtener más implica quitárselo a alguien	Obtener más no afecta lo que los otros tienen
Fomenta la competencia	Fomenta la cooperación

*Figura 8: Diferencias entre Poder y Facultamiento.*

*Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. (p.446).*

En la Figura 8, se hace una comparación de poder y facultamiento donde se ve diferencias de conceptos. lo cual el individuo por tener poder o facultamiento, debe propiciar los medios para que uno mismo se faculte como se entiende facultamiento es interno y el poder es externo. Cuando los directivos con capaces de fomentar estos cinco atributos en los demás, crea una condición de

alto facultamiento o que facilita el hecho de que los demás logren el facultamiento. Desde luego, nadie puede obligar a otra persona a que se faculte, pero cuando se fomenta un ambiente en el que estén presentes los cinco factores, aumentan las probabilidades de que la gente acepte el facultamiento. (Whetten & Cameron, 2011, p. 447)

#### **b. Trabajo en equipo**

Franklin, E. & Krieger, M. (2011) definen: “Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados en un área claramente diferenciada. Su composición suele ser fija. También existen equipos creados para cumplir funciones específicas, tras lo cual se disuelven” (p. 207).

Whetten, D. & Cameron, K. (2011) nos dicen que: “Una razón importante de nuestro énfasis en los equipos es que a la mayoría de las personas les resulta divertido participar en ellos” (p.493).

- **Ventajas de los equipos**

(Whetten, D. & Cameron, K., 2011, p. 494) Un equipo es un conjunto de personas donde el objetivo es común, cada persona hace una parte con objetivos compartidos.

- **Desarrollo de equipos**

(Whetten, D. & Cameron, K., 2011, p. 498) El desarrollo en equipo funciona la confiabilidad en desarrollar roles de trabajo, en función a lograr objetivos. Cada integrante desempeña roles realizando estrategias, con la misión de lograr

resultados deseados. Se describen en esta sección cuatro etapas del desarrollo:

ETAPA	EXPLICACIÓN
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.
Normatividad	El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Se necesita que los líderes del equipo den retroalimentación de apoyo y que fomenten el compromiso con la visión.
Enfrentamiento	El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos. Algunos de los desafíos incluyen las violaciones de las normas y de las expectativas, así como superar el pensamiento grupal. Se requiere que los líderes del equipo se concentren en el mejoramiento del proceso, el reconocimiento de los logros, y el aumento de las relaciones de ganar-ganar.
Desempeño	El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y alienten un desempeño extraordinario.

Figura 9: Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.446).

### c. Liderazgo

Yukl, G. (2008) nos dice: “Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. No obstante, las numerosas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho más en común, y difieren en muchos aspectos, tales como la persona que ejerce la influencia, el propósito de la influencia, la manera en que se ejerce o los resultados del intento de influir” (pp. 2 – 3). Huerta, J. & Rodríguez, G. (2006) definen: “Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicación y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida” (p. 227).

Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos dicen que: al hablar de liderazgo nos referimos a la condición de ser líder, lo cual es un

cumulo de habilidades que posee un directivo influyendo en los demás, teniendo capacidad de tomar iniciativa, proporcionando ideas innovadoras, un buen desempeño por las acciones, asimismo recibiendo éxitos logrados o fracasos. (p. 538)

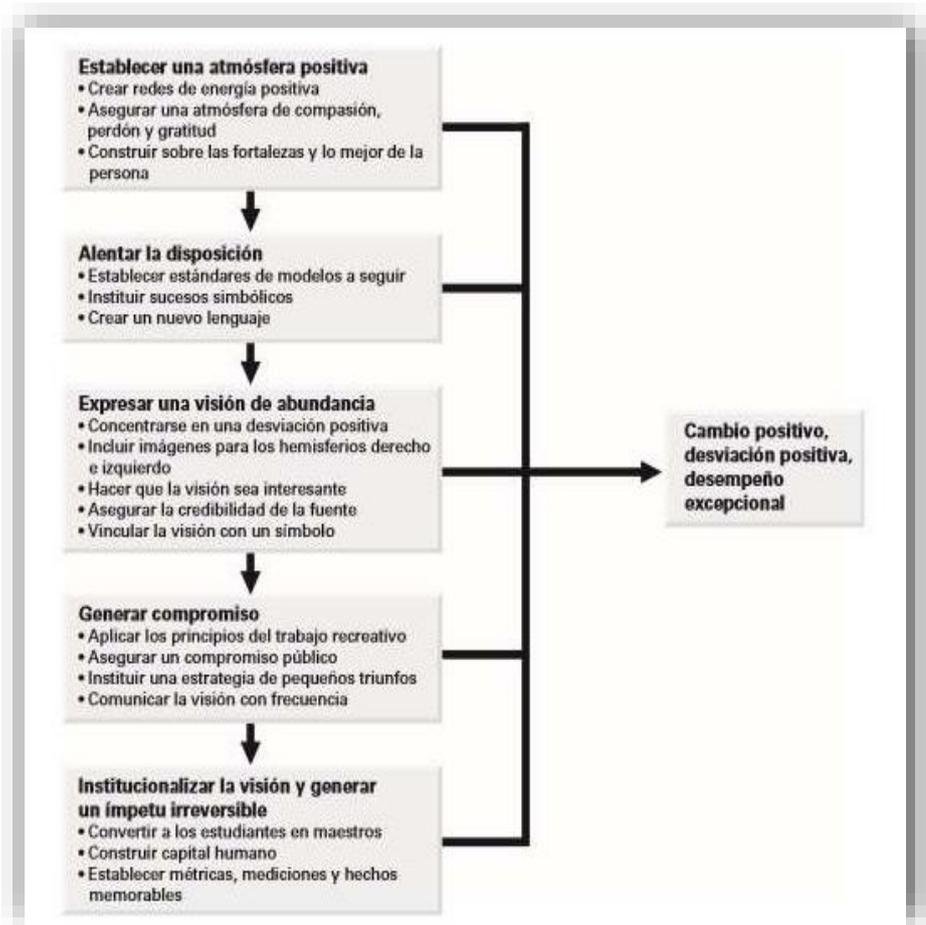


Figura 10: Marco de referencia para liderar el cambio positivo.

Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (p.566).

### 2.2.2. Solución de problemas

Al hablar de solución de problemas, nos enfocamos a un proceso una serie de habilidades y capacidades del pensamiento que se desarrolla. Al resolver un problema se proporciona una respuesta a partir de una situación. Como se sabe y se ve en una empresa, organización se necesitan de profesionales para solucionar diversos problemas que se presenta.

Al respecto, Madrigal, B. & et. al. (2009 p. 125) nos dicen que: cuando nos referimos de solución de problemas son procesos de toma de decisiones ante una situación.

### **2.2.2.1. Dimensiones de la solución de problemas**

#### **A. Solución analítica**

Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos dicen que: “La solución analítica de problemas es la que todos utilizamos día a día. Las organizaciones capacitan al personal para enseñarles a sus COLABORADORES y sobre todo a los directivos este tipo de solución de problema como parte de su proceso de mejora de calidad” (p. 174). En su gran mayoría, se presentan un sinnúmero de problemas complicadas, lo cual al enfrentar es necesario de profesionales o de métodos eficaces para lograr resultados productivos. En la solución analítica de problemas se realizan las siguientes acciones:

##### **a. Definición del problema**

(Whetten, D. Cameron, K., 2011) Al definir el problema, es una cuestión discutible donde hay que resolver, cuanto más notable sea la situación, será más efectiva y exacta el problema. Para definir el problema se debe tener en cuenta los criterios siguientes:

- Hacer diferencia de los hechos, separando datos con las suposiciones o percepciones.
- Cada hecho de un individuo sirve como fuentes de información, lo cual alienta una extensa participación
- El problema está planteado de manera explícita.

- En la definición del problema se considera esta pregunta ¿de quién es este problema?
- Se comprende sobre definición del problema que se llega una solución.

**b. Generación de soluciones alternativas**

Umanzor, C., et. al. (2011) señalan: “Desplegar las alternativas posibles, para ello es necesario hacer un análisis detallado de las posibles soluciones. La persona debe tomar una decisión y tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema” (p.28).

Para, Whetten, D. y Cameron, K. (2011) “El segundo paso consiste en generar soluciones alternativas. Esto requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas” (p. 176). En mención a la definición de problemas, es decir que es un asunto discutible que hay que resolver y mejorarse. Para definir el problema se debe tener en cuenta los criterios siguientes:

- Se pospone la evaluación de cada alternativa propuesta. Antes de la evaluación se deben proponer todas las alternativas relevantes.
- Todas las personas deben proponer alternativas. La mayor participación genera una mejor alternativa de solución
- Debe existir congruencia entre las alternativas y las políticas organizacionales.

- Se debe tener en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo.
- Es probable que exista muchos problemas, pero hay que tomar en cuenta las consecuencias que trae para dar prioridad.

**c. Evaluación y elección de la alternativa**

Umanzor, C., Rodríguez, R. & Martínez, M. (2011) menciona que: “La evaluación de cada alternativa se hace al analizar con respecto a criterios ponderados escritos antes de hacer la evaluación. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas” (p. 28).

Whetten, D. y Cameron, K. (2011) “El tercer paso en la solución de problemas es evaluar seleccionar una alternativa. Este paso implica una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta, antes de hacer una selección final” (p. 176). A continuación, presentamos algunas particularidades de una buena evaluación son:

- Determinar qué es lo mejor y no sólo lo que servirá.
- La evaluación incompleta impide la selección de alternativas óptimas.
- Las alternativas se evalúan en términos de las metas de la organización y de las necesidades y expectativas de los individuos implicados. Se deben cumplir las metas

organizacionales, pero también hay que tomar en cuenta las preferencias individuales.

- Las alternativas se evalúan en relación a los afectos que pueda causar, de forma directa o colateralmente al problema.
- Sirve para garantizar que todos los implicados comprendan la solución y coincidan en ella, además de que podría revelar ambigüedades.

**d. Puesta en marcha y seguimiento**

Un dato muy importante en este proceso es eliminar el problema por completo, para no tener inconvenientes posteriormente. Algunos atributos de una ejecución y un seguimiento eficaces son de acuerdo a Whetten, D. y Cameron, K. (2011):

- Este proceso se realiza mediante estrategias tales como, “pequeños triunfos” para vencer la resistencia y fomentar el apoyo.
- El proceso de poner en marcha la solución toma en cuenta la retroalimentación para aprovechar las oportunidades.
- La participación de los colaboradores es importante porque mejora el compromiso de cada uno de ellos.
- Se evalúan los efectos a corto y largo plazos, mediante un sistema continuo.
- El problema termina cuando se da cuando este haya sido solucionado por completo.

PASO	CARACTERÍSTICAS
1. Definir el problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar hechos de opiniones.</li> <li>• Especificar las causas subyacentes.</li> <li>• Pedir información a todos los implicados.</li> <li>• Plantear el problema de manera explícita.</li> <li>• Identificar qué norma se viola.</li> <li>• Determinar de quién es el problema.</li> <li>• Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.</li> </ul>
2. Generar soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posponer la evaluación de las alternativas.</li> <li>• Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas.</li> <li>• Especificar alternativas congruentes con las metas.</li> <li>• Especificar alternativas a corto y largo plazos.</li> <li>• Construir sobre las ideas de los demás.</li> <li>• Especificar alternativas que solucionen el problema.</li> </ul>
3. Evaluar y seleccionar una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar con respecto a un estándar óptimo.</li> <li>• Evaluar de manera sistemática.</li> <li>• Evaluar en relación con las metas.</li> <li>• Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios.</li> <li>• Especificar la alternativa elegida de manera explícita.</li> </ul>
4. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponerla en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta.</li> <li>• Brindar oportunidades para retroalimentación.</li> <li>• Fomentar la aceptación de los afectados.</li> <li>• Establecer un sistema de supervisión continuo.</li> <li>• Evaluar con base en la solución del problema.</li> </ul>

*Figura 11: Modelo de solución de problemas.*

*Fuente: Whetten, D. & Cameron, K. (2011) Desarrollo de Habilidades Directivas. (p.566).*

## **B. Solución creativa**

Este tipo de solución incluye a generación de un camino diferente a lo ya acostumbrado, (estrategias, métodos o acciones). Por tal motivo podemos expresar lo que nos dice Marcuschamer, E. (2007) que nos habla de Inteligencia creativa: “Se refiere a la creatividad para usar tus habilidades en situaciones nuevas. Las personas que tienen este tipo de inteligencia pueden adaptarse rápido y aprender nuevas cosas para realizar nuevas tareas en forma automática” (p. 142).

Así mismo, Papalia, D. & Wendkos, S. (2009) nos dicen: “Un motivo importante para explorar la creatividad es el deseo de animar a los individuos a tener más inventiva en todos los aspectos de la vida, tanto en

beneficio de la sociedad como para su propia realización” (p. 260). El proceso necesario para la solución creativa de problemas son los siguientes:

**a. Preparación**

Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos dicen sobre esta etapa: “Incluye el acopio de datos, la definición del problema, la generación de alternativas y el examen consciente de toda la información disponible” (p. 195).

Los individuos que resuelven problemas de manera creativa son más flexibles y hábiles para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar las opciones. Entonces podríamos decir que en esta fase se realiza la recolección de datos, identificación del problema, concepción de alternativas de solución.

**b. Incubación**

Umanzor, C., Rodríguez, R. & Martínez, M. (2011) expresan: “Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo” (p. 31).

Whetten, D. Cameron, K. (2011) nos dicen sobre esta etapa: “Incluye en su mayoría la actividad mental inconsciente en la que la mente combina pensamientos no relacionados en la búsqueda de una solución; no hay un esfuerzo consciente” (p. 195).

Por lo tanto, se podría afirmar que en esta etapa trabaja el cerebro inconsciente de las personas con la finalidad de dar solución al problema.

**c. Iluminación**

Whetten, D. Cameron, K. (2011) “Se presenta cuando hay introspección y se articula una solución creativa” (p. 195). Esta etapa sucede cuando una se articula una solución creativa que cumpla con todas las características para solucionar el problema objeto de estudio.

**d. Verificación**

Whetten, D. Cameron, K. (2011) no dicen que: “Es la etapa final que incluye evaluar la solución relativa en relación con algún estándar de aceptación” (p. 195).

Umanzor, C., Rodríguez, R. & Martínez, M. (2011) expresan: “La retroalimentación es positiva cuando indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización” (p. 32).

De acuerdo a Huerta, J. & Rodríguez, G. (2006) la creatividad es: “Es uno de los medios principales que tiene el ser humano para librarse de los grillos, no sólo de sus respuestas condicionales, sino también de sus decisiones habituales” (p. 110).

También hay que aclarar que existen diferentes tipos y niveles de creatividad, como las siguientes: creatividad plástica, creatividad fuente, creatividad científica, creatividad inventiva y creatividad social.

**e. Principios de creatividad**

De acuerdo a (Huerta, J. & Rodríguez, G., 2006, p. 111) presentamos algunos principios básicos como: Identificar el problema, Tiempo para reflexionar analizar el problema, Leer libros

de desarrollo personal, Generar alternativas de solución creativa, Fundamentar sus iniciativas personales, Oiga y escuche, Adáptese rápidamente a los cambios, Confíe en los instintos personales, Ponga atención en los pequeños detalles, Exprésese claramente y Desarrolle su confianza.

**f. Límites a la creatividad**

De acuerdo a (Huerta, J. & Rodríguez, G., 2006, p. 114) “Existen diversas limitaciones al proceso creativo: unas surgen de la persona que está ejerciendo la creatividad, otras se originan en el problema que se trata de resolver y otras se deben al ámbito o contexto en que se actúa”

Dentro las limitaciones que se presentan frecuentemente tenemos los siguientes: sentimiento de inseguridad, necesidad de conformismo, ocupacionalismo, barreras perceptuales, barreras emocionales, barreras culturales, barreras de la imaginación, barreras ambientales y la información.

**2.3. MARCO CONCEPTUAL**

- 1) AUTOCONOCIMIENTO: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento, otras habilidades para el dominio de uno mismo están vinculadas y basadas en el autoconocimiento” (p.57)
- 2) AUTOEFICACIA: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “sienten que poseen la capacidad y la competencia para desempeñar una actividad con éxito. Las personas con facultamiento n solo se sienten competentes, sino que tienen

confianza en que pueden desempeñarse adecuadamente; son más seguras de sí mismas, tiene una sensación de dominio personal, y creen que pueden aprender y crecer para enfrentar nuevos retos” (p.447). así mismo nos dice que “se refiere a un sentido de competencia” (p.448)

- 3) AUTODETERMINACION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “se refiere a sentimientos de tener una opción “poseer autodeterminación significa experimentar un sentido de elección a iniciar y regular los propios actos” (p.448)
- 4) AUTOEVALUACION BASICA Y ESENCIAL: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es un constructo elaborado recientemente, que capta lo aspectos esenciales de la personalidad” (p.62)
- 5) COMPETENCIA: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “está constituida por áreas de habilidad bien desarrollada, es cuando tenemos desempeño sobresaliente en algunas áreas, tenemos habilidades o talentos especiales, y nos desempeñamos mejor que la mayoría de las personas” (p. 549)
- 6) COMPROMISOS: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “también puede provocar bloqueos conceptuales en la solución creativa de problemas. Una vez que los individuos se comprometen con un punto de vista, una definición o una solución en particular, es muy probable que mantenga ese compromiso” (p. 188)
- 7) COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es un resultado implícito del respeto y la flexibilidad. Los individuos se sienten valiosos cuando les hacen preguntas, cuando se les da “espacio” para expresar sus opiniones y cuando se les da “espacio” para expresar sus opiniones y cuando se les anima a participar de manera activa en la relación interpersonal. El intercambio bidireccional comunica el mensaje de que la otra persona es

valorada, lo cual es un prerrequisito para la colaboración y el trabajo en equipo”  
(p. 253)

- 8) COMUNICACIÓN CONJUNTIVA: Whetten, David y Cameron Kim (2011)  
“está unida de alguna manera a mensaje previos; fluye de manera suave” (p. 254)
- 9) COMUNICACIÓN IMPROPIA O INDIRECTA: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “se manifiesta por el uso de palabras en tercera persona o en primera persona del plural como “pensamos”, “dicen”, “uno podría decir”. La comunicación impropia se atribuye a una persona, grupo o fuente externa desconocida” (p. 255)
- 10) COMUNICACIÓN DE APOYO: Whetten, David y Cameron Kim (2011)  
“busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación” (pp. 242-243).
- 11) COMUNICACIÓN DE EVALUACION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “hace un juicio o asigna una etiqueta a otros individuos o a su comportamiento. Este tipo de evaluación por lo general provoca que los individuos se sientan atacados y, en consecuencia, que respondan en forma defensiva” (p. 248).
- 12) COMUNICACIÓN DESCRIPTIVA: Whetten, David y Cameron Kim (2011)  
“está diseñada para reducir la tendencia a evaluar o a perpetuar una interacción defensiva; permite ser congruente y autentico, así como brindar apoyo” (p. 248).

- 13) COMUNICACIÓN DE VALIDACION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “sirve para que las personas se sientan reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas” (p. 251).
- 14) COMUNICACIÓN ORIENTADA HACIA LA SUPERIORIDAD: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “puede tomar la forma de crítica, en la que los otros se ven tan mal que el comunicador se ve bien. O podría adoptar la forma de “competitividad”, cuando el comunicador trata de elevarse a sí mismo en la estima de los demás. Una forma de competitividad es el ocultamiento de información, tanto de manera jactanciosa como mesurada, para tratar de que la gente se sienta confundida” (p. 251).
- 15) LA COMUNICACIÓN FLEXIBLE: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es la disposición del individuo para comunicar la idea de que el otro posee datos adicionales y alternativas que podrían contribuir de manera significativa, tanto a la solución del problema como a la relación; simplemente implica ser receptivo ante lo demás, comunicar humildad genuina-no autodegradación ni debilidad-, y manifestar la disponibilidad para aprender o estar abierto a nuevas experiencias. Esto implica mantenerse abierto a nuevas introspecciones” (p.252).
- 16) COMUNICACIÓN INSENSIBLE: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “implica que el comunicador no reconoce los sentimientos o las opiniones de los demás. Los considera ilegítimos, o califica a los demás como ignorantes o, peor aún, (tu opinión denota inexperiencia). Ser insensible significa ignorar o responder importancia a los sentimientos o pensamientos de los demás. Sirve para excluir la contribución de la otra persona en la conversación o en la

relación, y provoca que el otro sienta que no tiene autoridad o que carece de importancia” (p. 252).

- 17) CREATIVIDAD CON IMAGINACION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “se refiere a la creación de nuevas ideas, grandes avances y métodos raciales para la solución de problema. Los individuos que buscan la creatividad de esta forma suelen ser experimentadores, especuladores y emprendedores, y definen a la creatividad como explotación, innovación de productos o el desarrollo de posibilidades. Al enfrentar problemas difíciles que necesitan resolver, su método consiste en pensar en posibilidades revolucionarias y soluciones únicas” (pp. 179-180).
- 18) CREATIVIDAD DE INCUBACION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “implica lograr la creatividad mediante el trabajo de equipo, la participación y la coordinación de los individuos. La creatividad surge al liberar el potencial que existe en las interacciones de las redes de persona. La gente que busca la creatividad surge al liberar el potencial que existe en las interacciones de las redes de personas. La gente que busca la creatividad mediante la incubación alienta a los individuos para que trabajen junto, fomenta la confianza y la cohesión, y faculta a los demás. La creatividad proviene de una mentalidad colectiva y de valores compartidos” (p. 181).
- 19) CREATIVIDAD DE INVERSION: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “implica tratar de lograr las metas con rapidez y competitividad. Las personas que buscan la creatividad de esta forma enfrentan desafíos, adoptan una postura competitiva y se concentra en obtener resultados con mayor rapidez que los demás. Los individuos logran ser creativos al trabajar con más intensidad que la

competencia, al explotar las debilidades de los demás y al ser los primeros en ofrecer un producto, un servicio o una idea” (p. 181).

- 20) CREATIVIDAD PARA LA MEJORA: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “en vez de producir ideas innovadoras, el secreto de Kroc consistió en mejorar de manera paulatina las ideas existentes. A este tipo de creatividad se le conoce como mejora” (p. 181).
- 21) HABILIDAD: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p. 327).
- 22) TRABAJO RECREATIVO: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “tiene al menos cinco características comunes, tales como: Las metas están claramente definidas; el registro de lo que sucede es objetivo, auto dirigido por los compañeros y comparando con un desempeño anterior; la retroalimentación es frecuente; hay elección personal: las reglas son consistentes y no cambian sino hasta que la temporada ha terminado y hay un ambiente competitivo” (p. 559).
- 23) VALORES INSTRUMENTALES: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “plantean estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin, frente al cual existen dos tipos de valores instrumentales que se relacionan con la moralidad y la competencia. Por otra parte, violar los valores morales provoca sentimientos de culpabilidad, mientras que violar los valores de competencia genera sentimientos de vergüenza” (p. 68).
- 24) VALORES PERSONALES: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “se incluyen aquí porque son “el centro de la dinámica del comportamiento y tienen un papel muy importante al unificar la personalidad, esto es, el resto de las actitudes, las orientaciones y los comportamientos que surgen de los valores de una persona” (p. 61).

- 25) VALORES TERMINALES: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “establecen fines o metas deseables para el individuo. Existen menos valores terminales que instrumentales, así que se puede identificar la suma para todos los individuos en todas las sociedades. Los valores terminales son personales o sociales” (p. 69).
- 26) VARIEDAD DE HABILIDADES: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es la oportunidad de utilizar múltiples habilidades al desempeñar un trabajo” (p.131).
- 27) VISIBILIDAD: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “es el número de personas con influencia con quienes normalmente se interactúa en la organización. Esto ayuda a explicar por qué a menudo los puestos orientados hacia las personas representan más poder que los orientados hacia las personas representan más poder que los orientados hacia la actividad” (p. 296).
- 28) VISIÓN DE LA ABUNDANCIA: Whetten, David y Cameron Kim (2011) “por abundancia nos referimos a una visión de un futuro positivo, una condición de progreso y un legado que despierte pasión en el personal. Este tipo de visión ayuda a liberar el potencial humano básico: realizar algo que marque una diferencia, algo que trascienda la propia vida y algo que tenga un efecto duradero. Las visiones de la abundancia difieren de las visiones del logro de metas o de eficacia” (p. 131).

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias

de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- 1) La relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
- 2) La relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
- 3) La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
- 4) La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
- 5) La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

### 2.4.3. Variables

#### A. **Variable I:** Habilidades Directivas

Whetten, D. & Cameron, K. (2011) menciona que: “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 9). Para el autor las habilidades directivas tienen cinco características particulares (pp. 9-11):

En primer lugar, las habilidades directivas son conductuales; en segundo lugar, nos habla que las habilidades son controlables; en tercer lugar, las habilidades directivas se desarrollan poniendo en puesta en práctica cada conocimiento y capacidad que poseemos; en cuarto lugar, al hablar de habilidades directivas nos referimos al cúmulo de capacidades y conocimientos que poseemos poniéndolo en práctica; por último en quinto lugar, las habilidades directivas nos dicen que un líder acumula habilidades, capacidades y conocimientos.

#### B. **Variable II:** Solución de problemas

Al hablar de solución de problemas, nos enfocamos a un proceso una serie de habilidades y capacidades del pensamiento que se desarrolla. Al resolver un problema se proporciona una respuesta a partir de una situación. Como se sabe y se ve en una empresa, organización se necesitan de profesionales para solucionar diversos problemas que se presenta.

Al respecto, Madrigal, B. & et. al. (2009 p. 125) nos dicen que: cuando nos referimos de solución de problemas son procesos de toma de decisiones ante una situación.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

*Cuadro 1: Operacionalización de la variable I.*

VARIABLE I	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<b>HABILIDADES PERSONALES.</b>	AUTOCONOCIMIENTO	Especifica el autoconocimiento de sí mismo correctamente.	1. Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes. 2. Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.	CUESTIONARIO	1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE
		MANEJO DEL ESTRÉS	Trata de mejorar el manejo del estrés personal en todo momento.	3. Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal. 4. Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.		
	<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	COMUNICACIÓN	Transmite los mensajes que quiere expresar de forma clara y precisa siempre.	5. La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma. 6. La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.		
		PODER E INFLUENCIA	Construye bases sólidas de poder y usa adecuadamente la influencia en cualquier situación.	7. Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización. 8. Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.		
		MOTIVACIÓN	Motiva adecuadamente a los demás para cualquier trabajo constantemente.	9. Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización. 10. Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.		
		MANEJO DE CONFLICTOS	Tiene un adecuado manejo de conflictos en cualquier momento.	11. En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza. 12. Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.		
	<b>HABILIDADES GRUPALES.</b>	DELEGACIÓN	Facilita los procesos de delegación siempre.	13. Se elige a la persona adecuada cuando se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización. 14. Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.		
		TRABAJO EN EQUIPO	Contribuye al trabajo en equipo continuamente.	15. Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.		
		LIDERAZGO	Transmite el liderazgo adecuado persistentemente.	16. Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesario para ejercer una buena dirección. 17. Los líderes de la organización llevan a los COLABORADORES a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.		

*Fuente: Trabajo de los tesisistas.*

Cuadro 2: Operacionalización de la variable II.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO NUMERO DE ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	SOLUCIÓN ANALÍTICA	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	Delimita y define de manera adecuada el problema siempre.	18. Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver. 19. Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema.	CUESTIONARIO	1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE
		GENERACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS.	Genera soluciones alternativas a los problemas en toda ocasión.	20. Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas. 21. Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.		
		EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ALTERNATIVA.	Evalúa las alternativas más adecuadas de manera precisa permanentemente.	22. Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática. 23. Evalúa los efectos principales y los efectos secundarios de las alternativas de solución y además especifica esta solución de manera explícita.		
		PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO.	Hace una adecuada puesta en marcha y seguimiento de las alternativas en toda ocasión.	24. Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación. 25. Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua.		
	SOLUCIÓN CREATIVA.	PREPARACIÓN.	Prepara adecuadamente la solución creativa permanentemente.	26. Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema. 27. Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas.		
		INCUBACIÓN.	Hace una adecuada incubación de la idea en toda ocasión.	28. Se siente capaz de combinar pensamientos no relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver. 29. Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones.		
		ILUMINACIÓN	Realiza una adecuada articulación a la solución del problema siempre.	30. Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver. 31. Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas.		
		VERIFICACIÓN.	Se verifican adecuadamente todas las ideas puestas en marcha permanentemente.	32. Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente. 33. Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada.		

Fuente: Trabajo de los tesisistas.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Método General**

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta el concepto de Palomino, J. Peña, J. Zevallos, G. Orizano, L. (2015) quien nos enseña que Método Científico: “Es el método que emplea la investigación científica para generar conocimiento científico. Es un proceso cuyo objetivo aportar una prueba empírica, verificable y reproducible en condiciones similares” (p.24). Es por ello que utilizamos el método científico como método patrón en el desarrollo de la presente investigación.

##### **3.1.2. Métodos Específicos**

###### **A. Método analítico**

El método analítico nos ayuda a conocer más el objeto de estudio y nos permite explicar claramente, realizar similitudes y comprender mejor la

conducta de nuevas teorías. “Este método de investigación consiste en la descomposición de un todo en sus partes, con el fin de observar las relaciones, similitudes, diferencias, causas, naturaleza y efectos” (Valderrama, S., 2015, p.98). De acuerdo al desarrollo de la investigación este método lo utilizamos en el primer capítulo para formular el problema a estudiar, delimitarla y formular los objetivos a alcanzar en la tesis.

### **B. Método descriptivo**

Este método se utilizó en el desarrollo del capítulo dos, en la descripción de los antecedentes internacionales y nacionales, el desarrollo del marco teórico para conocer claramente las variables habilidades directivas y solución de problemas, así como, la definición de conceptos claves en el desarrollo de la tesis. Al respecto hacemos mención que este método: “Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos” (Valderrama, S., 2015, p.81).

### **C. Método Estadístico**

“Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones” (Valderrama, S., 2015, p.98). en el desarrollo de la tesis el método estadístico se utilizó en cuatro momentos: primero, en la recolección de datos; segundo, en la tabulación y agrupación de los datos, en esta fase ordenamos, clasificamos y tabulamos los datos; tercero, en la medición de los datos, en esta etapa comenzamos con la matemática y medición de los datos y finalmente desarrollamos la inferencia estadística, para explicar el resultado de nuestra investigación.

### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio y la tesis el tipo de investigación que se desarrolló en es la investigación básica. Al respecto, Castro, E. (2016) la investigación básica: “Es la investigación que está dedicada a la búsqueda de nuevos conocimientos. Recoge información de la realidad objetiva para enriquecer el conocimiento científico, mediante el descubrimiento de los principios y leyes” (p.79).

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por la misma razón del tipo de investigación, nuestra tesis es del nivel correlacional, porque buscamos medir la relación entre las dos variables en estudio. En este sentido tomamos el concepto de: Villegas, L., Marroquín, R., Narro, V. & Quintanilla, R. (2014) quienes nos definen que la investigación del nivel correlacional: “Establece la relación de casualidad en forma coherente y lógica entre las variables más relevante y determina las variables colaterales” (p. 97).

### 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación por la naturaleza del nivel de investigación es del diseño correlacional, porque es un estudio exploratorio descriptivo de la relación entre la variable habilidad directiva y la solución de problemas de los administrativos que laboran en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes. Al respecto mencionamos a Ccanto, G. (2010) quien nos dice que el diseño correlacional: “Evalúa la relación entre dos variables. Se usa para saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras” (p.155).



Donde:

M = muestra.

O1 = Observación o medición de la variable 1.

O2 = Observación o medición de la variable 2.

r = Coeficiente de correlación.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. Población

Palomino, J. Peña, J. Zevallos, G. Orizano, L. (2015) Población: “Se le llama “Universo” y es el conjunto finito o infinito de personas, objeto o elementos que presentan características comunes, sobre el que se realizan las observaciones” (p.138).

La población de nuestra investigación está conformada por los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud, entre profesionales técnicos y personal de apoyo de las diferentes escuelas que conforman la facultad, de acuerdo a la información del Decano, existen 40 colaboradores. Y está conformada como sigue:

*Cuadro 3: Población de los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud de la UPLA.*

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	AREA	EDAD	GRADO	OCUPACION
1	Álvarez Laguna Miguel Mauricio	Lab. Comp.	32	Bach. Ing. De Sistemas.	Responsable de la información
2	Bakleon Camargo Gladys Gregoria	Asun. Académicos	58	Bach. Educación y C.C.H.H.	Secretaria
3	Cabrejos Peña Elizabeth Adriana	Pos- Grado	56	Contador mercantil.	Secretaria
4	Chavez Poma Vanessa Julia	Grados y Títulos	28	Bach. Adm. Y Sistemas.	Secretaria
5	Damian Sándico Lizbeth Angela	Psicología	27	Técnica en Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
6	De la Cruz Pazce Cesar Junior	Asun. Académicos	30	Técnica en contabilidad.	Asistente administrativo
7	Huaynalaya Palan Roywaklo Guido	Lab. Cómputo	27	Ing. Informática.	Asistente administrativo
8	Lavado Cordova Roberto Carlos	Asun. Académicos	37	Bach. Ing. Informática.	Asistente administrativo
9	La Torre Galvez Patricia	Lab. Almacen	41	Bach. Pedagogía y Humanidades.	Asistente administrativo
10	Luna Villanueva Jorge	Laboratorio	76	Tec. en Enfermería.	Laboratorio
11	Martínez Colonia Lorena Magaly	Dep. Académico	35	Administración.	Secretaria
12	Mayta Beas Nelly Graciela	Laboratorio	48	Tec. en Laboratorio.	Asistente administrativo
13	Mayta Martínez Cynthia Julia	Asun. Administrativos	33	Técnica en Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
14	Meza Aliaga Mirian Geovana	Tecnología Médica	45	Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
15	Montero Macera Martha	Laboratorio	35	T. Enf. Psicología.	Asistente administrativo
16	Moreno Jesus William Paul	Laboratorio	47	T. en Análisis Químico.	Asistente administrativo
17	Núñez Florez Marcos Enrique	Apoyo Decano	36	T. en Computación.	Conserje
18	Ñaupari Leyva Susan	Asun. Académicos	24	Estudiante.	Asistente administrativo
19	Orhuela Morales Paola Elsa	Decano	33	T. Secretariado.	Secretaria
20	Ortiz Fernandez Alberto Rafael	Audiovisuales	47	Ing. Sist. Y Computación.	Asistente administrativo
21	Osoño Rivera Santa Lucia	SARC	40	Lic. Educación Secundaria.	Resp. Certificado
22	Pantojo Marín Andres Juan	Laboratorio	51	Ing. Química.	Asistente administrativo
23	Puente Hurtado Sharon Analy	Psicología - Distancia	40	Bach. Educación.	Secretaria
24	Paucar Bozo Rocio Guisela	Optametría - MV	36	Estudiante.	Secretaria
25	Rios Ochoa Cesar Cristhian	SARC	29	Administración.	Asistente administrativo
26	Rodas Hinojosa Raul Augusto	Dep. Académico	43	Ign. Sist. Y Computación.	Asistente administrativo
27	Rojas Luna Esther Andrea	Audiovisuales	32	Ing. Sist. Y Computación.	Asistente administrativo
28	Sandoval Erquinio Judith	Asun. Académicos	46	Lic. Educación Secundaria.	Asistente administrativo
29	Davila Vilca Sara	Odontología	31	Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
30	Sotelo Castro Monica Beatriz	Enfermería	44	Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
31	Soria Rosas Aida Violeta	P.P.P	48	Lic. Administración.	Secretaria
32	Vega Asto Marilu	Farmacia y Bioquímica	37	Bach. Contabilidad y Finanzas.	Secretaria
33	Verastegui Ramos Nilger Ramira	Obstetricia	37	Técnica en Administración.	Secretaria
34	Vidal Diaz Anali Rosalinda	Secretaría Docente	33	Abogada.	Secretaria
35	Zareh Espíritu Tania Elena	Proyección Social	41	Bach. Administración.	Secretaria
36	Ramírez Morante Deyanira Madeleyne	Secretaría Docente	35	Contador Público.	Asistente administrativo
37	Raez Tito Marvily Angelica	Nutrición	39	Secretariado Ejecutivo.	Secretaria
38	Castellares Flores Sisfredo Aparicio	Odontología	49	Cirujano Dentista.	Esterelizacion
39	Carro Parejas Rocio Liliana	Biblioteca	45	Secretariado Ejecutivo.	Encargada de biblioteca
40	Beltran Stuart Luis Fernando	Laboratorio	46	Técnico dental.	Unidades clínicas

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.2. Muestra**

Palomino, J. Peña, J. Zevallos, G. Orizano, L. (2015) Muestra: “Una muestra es un subconjunto o subgrupo fielmente representativo de las características de la población y se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población. Se extrae una muestra de la población con la finalidad de restringir una cantidad de unidades de análisis plausibles de ser medidas con los recursos disponibles” (p.141). Como la población de estudio está conformada por un número manejable no es necesario sacar la muestra por lo tanto la muestra automáticamente es igual a la población.

## **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Para Hernández, R. (2010) las técnicas de recolección de datos: “Consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos conceptos o variables de las unidades de análisis o casos” (p.198). Entre las técnicas que utilizamos para la elaboración de la presente investigación están las siguientes:

#### **A. La entrevista a profundidad**

Esta entrevista nos permitió conocer las opiniones de los colaboradores de la facultad en forma individual, y obtener así la información necesaria para la discusión de los resultados finales. Al respecto, Ccanto, G. (2010) nos dice que la entrevista a profundidad: “Es una entrevista personal no estructurada en la que se persigue, de forma individual, que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias sobre algún tema objeto de análisis. Se usan guías de entrevistas no estructuradas o semi estructuradas” (p.235).

## **B. Revisión documentaria**

La revisión documentaria nos permitió ver los diferentes documentos de la facultad de Ciencias de la Salud Ccanto, G. (2010) también define a la revisión documentaria como: “Una técnica de recolección de datos cualitativa que se emplea en investigaciones exploratorias de tipo bibliográficas, históricas, entre otras. Con esta técnica se revisa exhaustivamente los documentos, utilizando para esos fines una guía de revisión documental” (p.235).

## **C. La encuesta**

Valderrama, S. (2015) nos dice que: “la encuesta es un instrumento de la investigación, que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma en forma previa para la obtención de información específica” (p. 96).

### **3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron: la guía de observación, el guion de entrevista, el cuestionario y las fichas.

### **3.6.3. Validación del cuestionario (por expertos)**

La validación de nuestro instrumento de investigación en lo relacionado al contenido fue sometido a criterio de expertos, los cuales hicieron llegar sus observaciones oportunamente antes de su aplicación.

Los expertos fueron los siguientes: el Mg. Camayo Meza, Flavio, catedrático de la Universidad Peruana Los Andes; el Mg. Agüero López, Cesar, catedrático de la Universidad Peruana Los Andes y el Dr. Sánchez Soto, Juan Manuel, catedrático de la Universidad Peruana Los Andes.

A. Validación del cuestionario por el Alfa de Cronbach

a. validación de la consistencia interna del cuestionario

Tabla 1

Resultados de la encuesta desarrollada en la investigación.

ID	HABILIDADES DIRECTIVAS																SOLUCION DE PROBLEMAS																	
	H. PERSONALES				H. INTERPERSONALES						H. GRUPALES						SOLUCION ANALITICA						SOLUCION CREATIVA											
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31	ITEM32	ITEM33	
1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	5	3		
2	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	
3	4	4	3	1	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	4	3	1	4	2	4	5	4	2	1	3	2	2	4	4	4	3	2	4	
4	1	4	3	1	3	5	5	5	4	1	4	2	3	3	5	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	1	3	2	1	1	5	3	
5	3	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	1	3	3	5	4	3	4	4	5	2	5	2	1	2	5	2	
6	4	4	5	4	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	2	5	1	2	2	1	1	2	1	1	
7	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	
8	4	1	3	1	2	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	5	2	
9	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	
10	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	
11	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	5	3	4	4	
12	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	
13	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	1	5	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
14	5	2	3	3	2	3	3	3	3	5	2	3	3	3	5	3	3	4	2	5	3	2	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	
15	3	2	5	3	1	5	4	4	4	1	3	5	5	4	1	5	5	3	2	5	3	1	5	4	1	3	3	1	5	5	4	1	3	
16	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1
17	2	3	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	4	4	1	1	5	1	2	1	5	2	3	3	2	2	3	1	2	2	
18	2	3	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	
19	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	5	3	4	3	5	4	4	4	3	3	5	3	4	4	
20	3	2	5	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
21	3	1	4	1	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	2	2	2	5	1	4	1	5	4	1	3	3	3	3	3	5	4	4	4	
22	4	1	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	1	5	2	1	1	2	1	3	1	3	5	5	4	2	1	2	2	4	5	2	4	
23	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	1	1	3	1	1	1	2	3	4	3	1	1	3	3	2	2	2	2	
24	5	2	3	2	2	3	5	5	5	5	2	3	4	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	
25	1	3	3	3	1	5	4	4	4	1	1	3	4	4	1	3	3	5	3	4	3	1	5	4	1	3	3	1	1	5	4	1	5	
26	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	1	1	3	4	3	3	1	1	
27	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3
28	1	2	1	4	2	2	1	1	1	4	2	1	4	1	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	1	4	4	3	4	1	
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	5	2	5	3	2	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
30	4	4	2	5	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	5	5	3	1	3	5	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	
31	4	3	1	4	3	1	3	4	2	2	3	1	2	4	2	4	4	3	3	3	4	3	1	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
32	4	3	5	5	3	3	2	2	2	2	4	2	2	5	4	5	5	3	3	4	5	2	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	
33	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
34	5	2	3	3	2	3	3	5	5	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
35	3	1	5	3	1	5	3	4	4	3	3	5	1	4	1	4	4	2	2	4	5	2	5	4	1	3	4	1	4	3	4	1	3	
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	4	2	1	1	1	
37	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	1	2	2	2	5	2	2	2	1	2	3	2	2	1	
38	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
39	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	
40	1	3	2	5	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	5	5	1	2	4	2	2	1	

Datos obtenidos de la encuesta. (Fuente: Resultados del SPSS).

Cuadro 4: Método de análisis de las varianzas.

<b>ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS</b>		
	N	Varianza
ITEM1	40	1.512
ITEM2	40	0.882
ITEM3	40	1.587
ITEM4	40	1.703
ITEM5	40	0.574
ITEM6	40	1.536
ITEM7	40	1.487
ITEM8	40	1.733
ITEM9	40	1.456
ITEM10	40	1.690
ITEM11	40	1.087
ITEM12	40	1.567
ITEM13	40	1.635
ITEM14	40	1.563
ITEM15	40	1.567
ITEM16	40	1.692
ITEM17	40	1.836
ITEM18	40	1.599
ITEM19	40	1.010
ITEM20	40	1.423
ITEM21	40	1.887
ITEM22	40	0.759
ITEM23	40	1.589
ITEM24	40	1.272
ITEM25	40	1.446
ITEM26	40	1.331
ITEM27	40	1.615
ITEM28	40	1.717
ITEM29	40	1.241
ITEM30	40	1.138
ITEM31	40	1.584
ITEM32	40	2.092
ITEM33	40	1.690
		48.501
SUMA	40	564.872
N válido (por lista)	40	

Datos obtenidos de la ejecución del cuestionario (Fuente: Resultados del SPSS).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

- $\alpha$  = Alfa de Cronbach.
- $k$  = Número de preguntas.
- $Vi$  = Varianza de cada ítem.
- $Vt$  = Varianza del total.

Hallando  $\alpha$ :

$$\alpha = \frac{33}{33-1} \left[ 1 - \frac{48.501}{564.872} \right]$$

$$\alpha = \frac{33}{32} [1 - 0.08586]$$

$$\alpha = 1.03125[0.91414]$$

$$\alpha = 0.9427$$

$$\alpha = 0.94$$

Como se puede notar, el índice del Alfa de Cronbach como resultado de la aplicación del método de análisis de las varianzas nos brinda un resultado de 0.94; el cual nos indica una confiabilidad alta de nuestro instrumento en relación al constructo y la consistencia interna.



$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach.

n = Numero de preguntas (ítem).

p = Promedio de las correlaciones lineales de cada ítem.

Hallando  $\alpha$ :

$$\alpha = \frac{33(0.084498)}{1 + 0.084498(33 - 1)}$$

$$\alpha = \frac{2.788434}{3.703936}$$

$$\alpha = 0.753$$

*Cuadro 6: Análisis de la fiabilidad con el SPSS 24.*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	40	100.0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.943	33

*Fuente: Resultados del SPSS.*

*Cuadro 7: Escalas de Fiabilidad Alfa de Cronbach del SPSS.*

<b>ALFA</b>	<b>ESCALA</b>
COEFICIENTE ALFA > 0.9	ES EXCELENTE.
COEFICIENTE ALFA > 0.8	ES BUENO.
COEFICIENTE ALFA > 0.7	ES ACEPTABLE.
COEFICIENTE ALFA > 0.6	ES CUESTIONABLE.
COEFICIENTE ALFA > 0.6	ES POBRE.
COEFICIENTE ALFA < 0.5	ES INACEPTABLE.

*Fuente: Elaboración Propia.*

De acuerdo al método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach hemos estimado la fiabilidad del instrumento que utilizamos. Como resultado del análisis del Alfa de Cronbach la fiabilidad de nuestro instrumento es excelente.

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

El proceso de recolección de los datos en la presente investigación se desarrolló como sigue:

- Se solicitó el permiso a la decanatura de la facultad de Ciencias de la Salud para desarrollar la encuesta.
- Se aplicó la encuesta a los administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud, así mismo, se utilizó el guion de entrevista y la guía de observación para recolectar la información necesaria.
- Se desarrolló las observaciones necesarias, las entrevistas a los administrativos de la facultad.
- Se procesaron los datos para verificar la eficiencia del trabajo.
- Se redactó el borrador del informe de investigación.
- Se presentó los ejemplares finales luego de haber corregido las observaciones de la presente investigación.

### **3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento y análisis de los datos a nivel descriptivos se utilizó la estadística descriptiva, donde se desarrollaron tablas y gráficos, los cuales fueron procesados con el programa de Excel (tabla de frecuencias, gráficos estadísticos) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 24.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

##### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. Género de los colaboradores

Tabla 2

*Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud.*

GENERO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	F	27	67.5	67.5	67.5
	M	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*



Gráfico 1: Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (*Fuente: Elaboración propia.*)

### Interpretación:

En la Tabla 2 y el Gráfico 1, se observa que la mayor parte de los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes, son del género femenino, que conforman un total de 67% y el 33% restante son del género masculino. Esto nos indica el predominio del sexo femenino en la facultad.

#### 4.1.2. Edad de los colaboradores

Tabla 3

*Edad de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud.*

EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	24	1	2.5	2.5	2.5
	27	2	5.0	5.0	7.5
	28	1	2.5	2.5	10.0
	29	1	2.5	2.5	12.5
	30	1	2.5	2.5	15.0
	31	1	2.5	2.5	17.5
	32	2	5.0	5.0	22.5
	33	3	7.5	7.5	30.0
	35	3	7.5	7.5	37.5
	36	2	5.0	5.0	42.5
	37	3	7.5	7.5	50.0
	39	1	2.5	2.5	52.5
	40	2	5.0	5.0	57.5
	41	2	5.0	5.0	62.5
	43	1	2.5	2.5	65.0
	44	1	2.5	2.5	67.5
	45	2	5.0	5.0	72.5
	46	2	5.0	5.0	77.5
	47	2	5.0	5.0	82.5
	48	2	5.0	5.0	87.5
49	1	2.5	2.5	90.0	
51	1	2.5	2.5	92.5	
56	1	2.5	2.5	95.0	
58	1	2.5	2.5	97.5	
76	1	2.5	2.5	100.0	
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

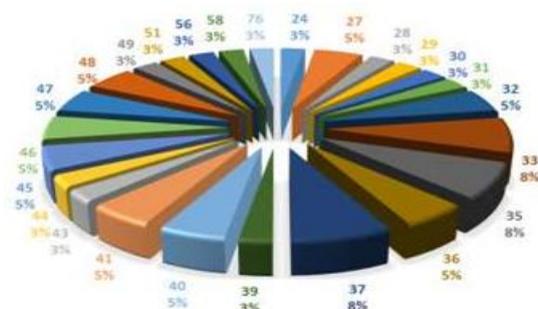


Gráfico 2: Género de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

El resultado final nos muestra en la Tabla 3 y el Gráfico 2, de nuestra investigación que existe una heterogeneidad en las edades de los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud; es así que, de los 40 colaboradores, la edad mínima es de 24 años y representa el 2.5 % de la población y la edad máxima es de 76 años y representa el 2.5% de la población, también podemos decir que la edad promedio de la población en estudio es de 40 años, pero también podemos ver que la mayoría de los colaboradores son mayores de edad.

#### 4.1.3. Grados de los colaboradores

Tabla 4

*Grados de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud.*

GRADO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Abogada	1	2.5	2.5	2.5
	Bach. Adm.Y Sistemas	1	2.5	2.5	5.0
	Bach. Administración	1	2.5	2.5	7.5
	Bach. Contabilidad y Finanzas	1	2.5	2.5	10.0
	Bach. Ing. De Sistemas	1	2.5	2.5	12.5
	Bach. Ing. Informática	1	2.5	2.5	15.0
	Bach. Pedagogía y Humanidades	3	7.5	7.5	22.5
	Cirujano dentista	1	2.5	2.5	25.0
	Contador Público	1	2.5	2.5	27.5
	Estudiante	4	10.0	10.0	37.5
	Ing. Sist. Y Computación	1	2.5	2.5	40.0
	Ing. Informática	1	2.5	2.5	42.5
	Ing. Química	1	2.5	2.5	45.0
	Ing. Sist. Y Computación	2	5.0	5.0	50.0
	Lic. Administración	3	7.5	7.5	57.5
	Lic. Educación Secundaria	2	5.0	5.0	62.5
	Secundaria completa	1	2.5	2.5	65.0
	T. Enf. Psicología	1	2.5	2.5	67.5
	Técnica en laboratorio	4	10.0	10.0	77.5
	Técnica	2	5.0	5.0	82.5
Técnica en Secretariado Ejecutivo	7	17.5	17.5	100.0	
Total	40	100.0	100.0		

*Fuente: Elaboración propia.*

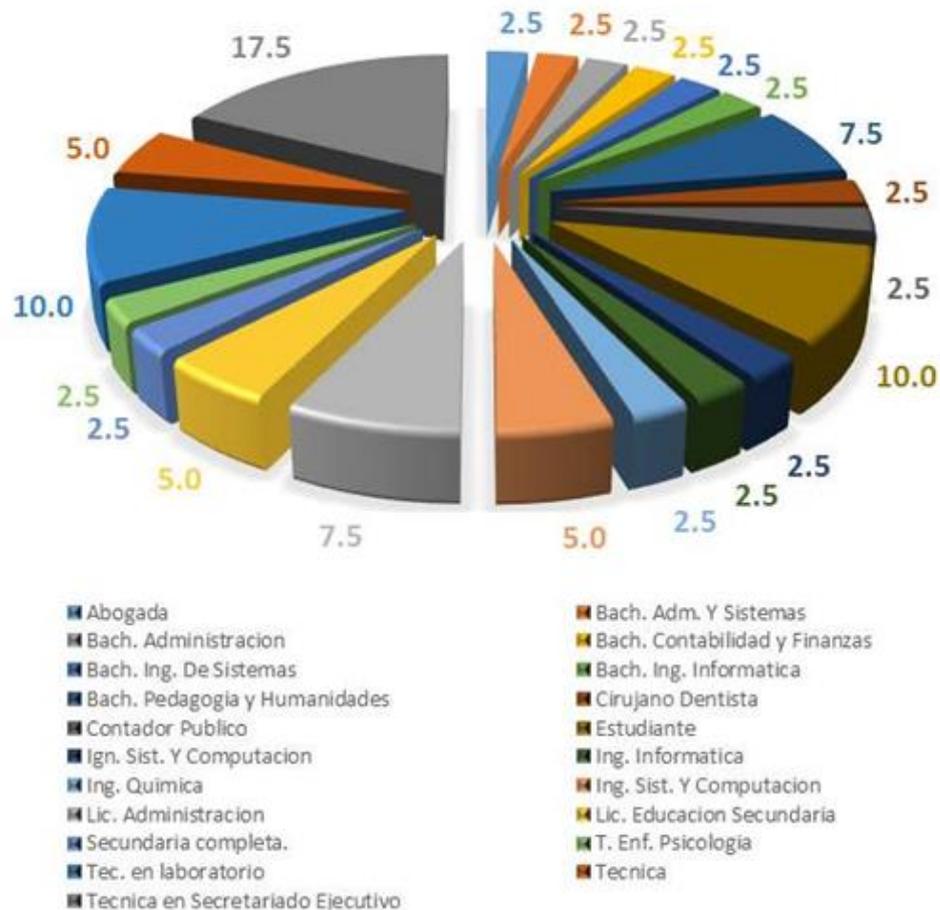


Gráfico 3: Grado de los colaboradores de la facultad de Ciencias de la Salud. (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Cómo podemos ver en la Tabla 4 y el Gráfico 3 el grado académico de los colaboradores administrativos de la facultad de Ciencias de la Salud está conformada con profesionales, bachilleres, técnicos, estudiantes de universidades e institutos y personas que cuentan solo con estudio secundario, siendo las Técnicas en Secretariado Ejecutivo la de mayor porcentaje 17%, los estudiantes y técnicos en laboratorios con 10%, los Lic. en Administración y los Lic. en Pedagogía y Humanidades con 7.5%, entre otros, por lo tanto podemos decir que a causa de esta distribución del personal las habilidades directivas son muy escasas puesto que existe profesionales que no desempeñan su trabajo en su especialidad.

#### 4.1.4. Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

##### A. Dimensión de habilidades personales

##### a. Subdimensión de autoconocimiento

Tabla 5

*Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	4	10,0	10,0	27,5
	A veces	14	35,0	35,0	62,5
	Casi siempre	11	27,5	27,5	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 4: *Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes.* (Fuente: Elaboración propia).

##### Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 5 y el Gráfico 4 se puede observar que el 35% de los encuestados responden que a veces sienten que tienen un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprenden dentro de sus labores, seguido del 28 % que lo hacen casi siempre, el 17% que nunca lo hacen, el 10% que lo hacen casi nunca y el 10% que siempre lo hacen. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a que si sienten que tiene un

dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes, es a veces, lo cual indica que las habilidades directivas son utilizadas esporádicamente en la solución de los problemas.

Tabla 6

*Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	22,5	22,5	22,5
	Casi nunca	14	35,0	35,0	57,5
	A veces	13	32,5	32,5	90,0
	Casi siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

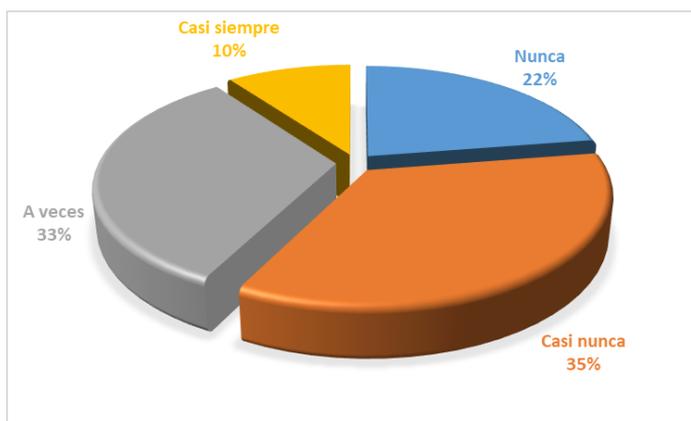


Gráfico 5: *Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 6 y el Gráfico 5 se puede observar que el 35% de los encuestados responden casi nunca tienen una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria, seguido el 33 % que lo hacen a veces, el 22% que lo hacen casi nunca y el 10% que casi siempre lo hacen. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con menor porcentaje referente a que si tiene

una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria, es, casi siempre, el cual indica que las habilidades directivas son utilizadas ocasionalmente en la solución de los problemas.

#### b. Subdimensión de manejo del estrés

Tabla 7

*Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	6	15,0	15,0	30,0
	A veces	14	35,0	35,0	65,0
	Casi siempre	8	20,0	20,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

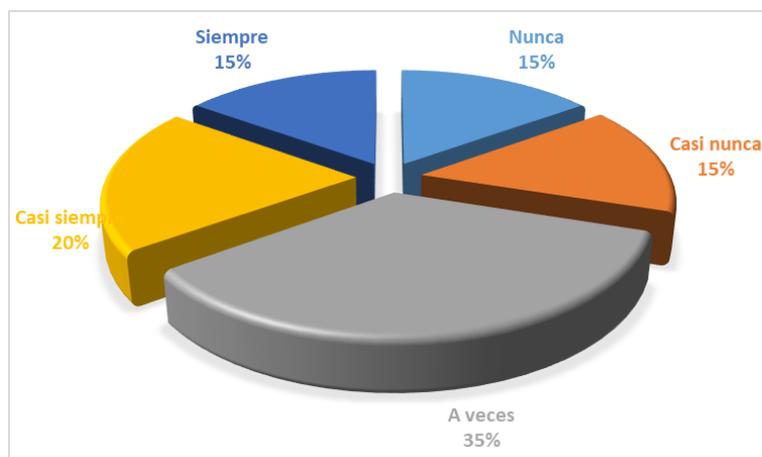


Gráfico 6: *Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

Analizando los datos en la Tabla 7 y el Gráfico 6 los resultados muestran en su mayoría que el 35% dicen que a veces dentro de la institución ejercen presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal, seguido del 20% que

responden casi siempre, el 15% que dicen siempre, otro 15 % que dicen casi nunca y por último un 15 % que dicen que no lo hacen. Por lo tanto, el grupo de mayor porcentaje es, a veces, esto nos permiten afirmar que en el trabajo se ejerce presión hacia las personas muy pocas.

Tabla 8

*Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	22,5	22,5	22,5
	Casi nunca	6	15,0	15,0	37,5
	A veces	14	35,0	35,0	72,5
	Casi siempre	6	15,0	15,0	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

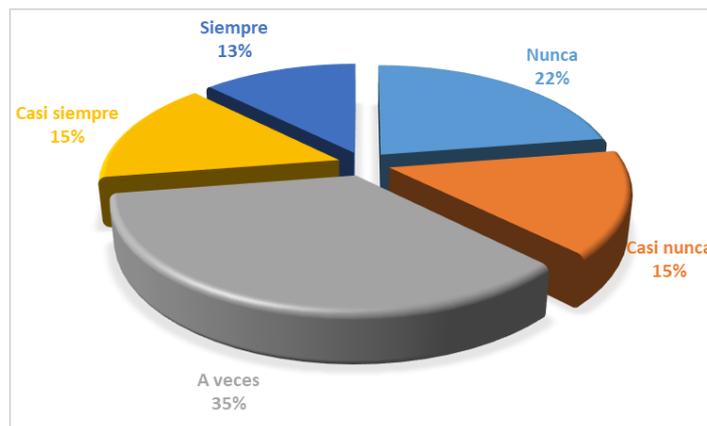


Gráfico 7: *Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Según la Tabla 8 y el Gráfico 7 las relaciones que se tiene como empleado con los supervisores es el peor aspecto del trabajo; se pueden deducir de sus respuestas expresadas en la escala de medición, que el 35% responde a veces, mientras que el 22% responden nunca, un 15% responden casi siempre y casi nunca respectivamente y el 13% responden que nunca. Esto

nos hace entender que a veces existe una relación hostigante y fastidiosa con los superiores.

## B. Dimensión de habilidades interpersonales

### a. Subdimensión de comunicación

Tabla 9

*La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma..*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	14	35,0	35,0	52,5
	A veces	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

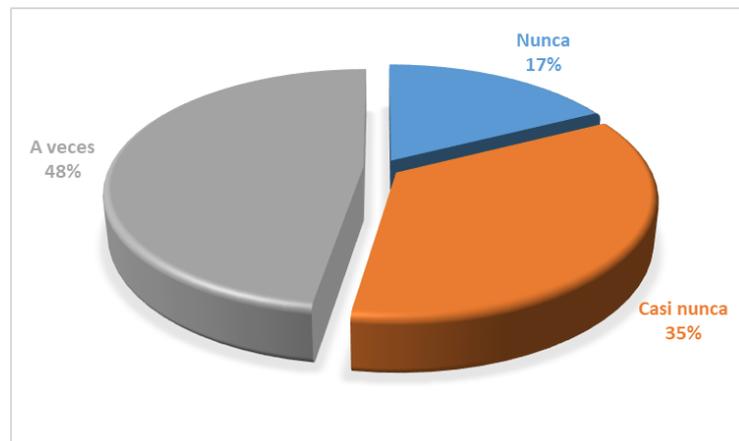


Gráfico 8: *La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma. (Fuente: Elaboración propia).*

### Interpretación:

El resultado que nos muestra la Tabla 9 y el Gráfico 8 destacamos que en su mayoría los administrativos (48%) responden que a veces, la comunicación electrónica mejora el flujo de la información, ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma, mientras que un 35% responden que casi nunca y

un 17% nunca, por lo tanto llegamos a una conclusión que en a veces, la comunicación electrónica mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.

Tabla 10

*La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	5	12,5	12,5	27,5
	A veces	16	40,0	40,0	67,5
	Casi siempre	7	17,5	17,5	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

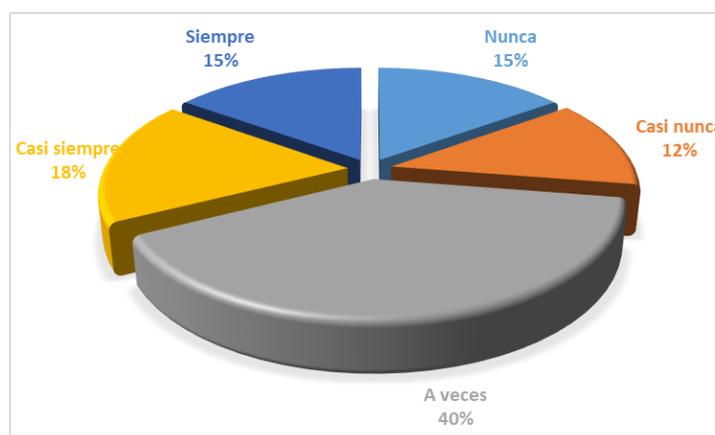


Gráfico 9: *La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

En la Tabla 10 y el Gráfico 9 analizando las respuestas, encontramos resultados diferentes, la gran mayoría de encuestados responden a veces (40%), la comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de

confianza, apertura y apoyo, seguido por un 18% que responden casi siempre y la menor parte de los encuestados responden casi nunca (12%), por lo tanto, en los resultados encontrados se expresan que la comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo solo a veces.

#### b. Subdimensión de poder de influencia

Tabla 11

*Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	6	15,0	15,0	30,0
	A veces	15	37,5	37,5	67,5
	Casi siempre	8	20,0	20,0	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Gráfico 10: Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización. (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

En la Tabla 11 y el Gráfico 10 de los encuestados el 37% responden a veces tienen los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo

de la actividad que realiza sea relevante para la organización, seguido encontramos un 20% que responden casi siempre y en su menor resultado un 13% responden siempre, por lo tanto, en conclusión encontramos que son de menor porcentaje de capacidad para asumir retos de crecimiento personal y profesional, que logren tener conocimiento y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que se realiza sea relevante para la organización, y, reaccionen adecuadamente ante los problemas.

Tabla 12

*Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	5	12,5	12,5	30,0
	A veces	11	27,5	27,5	57,5
	Casi siempre	11	27,5	27,5	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

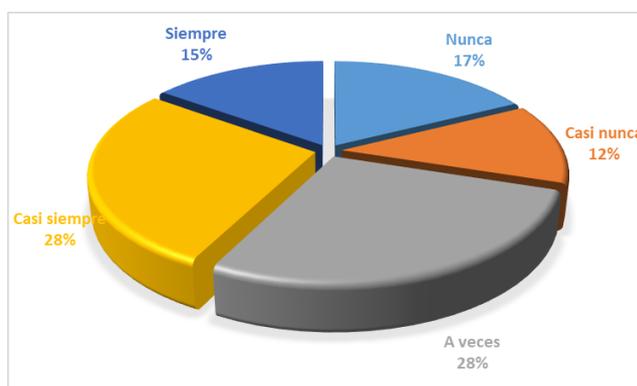


Gráfico 11: *Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Analizando los datos en la Tabla 12 y el Gráfico 11 los resultados muestran en su mayoría que el 28% a veces crean lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo, otro 28% casi siempre crean lazos de amistad

sinceros y duraderos a través del tiempo, un 17% que nunca lo hacen, un 15% que siempre lo hacen y el 12 % que casi nunca crean amistad sincera y duradera. Por lo tanto, los resultados encontrados evidencian que el grupo de mayor porcentaje es, a veces y casi siempre, esto nos indica que no hay una buena habilidad para crear y animar la amistad dentro de la organización.

### c. Subdimensión de motivación

Tabla 13

*Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	7	17,5	17,5	30,0
	A veces	13	32,5	32,5	62,5
	Casi siempre	10	25,0	25,0	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 12: Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización. (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

En los resultados de la Tabla 13 y el Gráfico 12 se observa que la mayoría de trabajadores siendo más exactos en un 33% a veces realizan un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización,

seguidamente observamos un factor medio de un 25% de trabajadores que casi siempre realizan un esfuerzo mayor y un 12% nunca realiza un esfuerzo mayor; esto nos indica que los resultados evidencian una esporádica práctica de mayor esfuerzo basada en principios y valores significativos, sin actos deshonestos; una buena habilidad para crear y animar las responsabilidades en la organización.

Tabla 14

*Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	11	27,5	27,5	42,5
	A veces	7	17,5	17,5	60,0
	Casi siempre	11	27,5	27,5	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

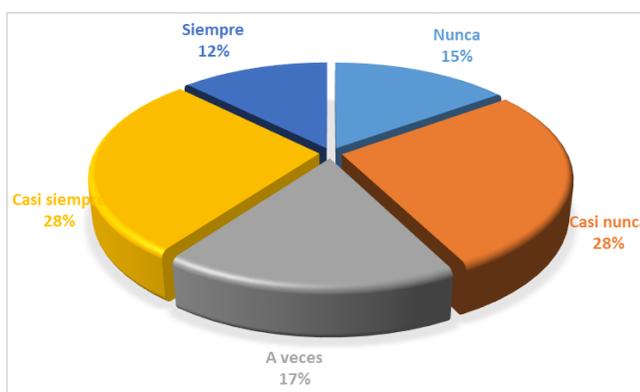


Gráfico 13: *Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Al analizar la Tabla 14 y el Gráfico 13 en relación a los programas de motivación de la organización se enfocan en la satisfacción del personal como en su productividad, vemos que un 28% dicen que casi siempre estos programas logran su objetivo pero también encontramos una muestra

conformada por el 28% que dicen que casi nunca estos programas logran su objetivo, así mismo, encontramos una muestra 17% que dicen a veces, un 15% que dicen nunca y un 12% que dicen siempre; por lo tanto los resultados evidencian un interés preocupante en el desarrollo de las habilidades directivas.

#### d. Subdimensión de manejo de conflictos

Tabla 15

*En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	10	25,0	25,0	37,5
	A veces	14	35,0	35,0	72,5
	Casi siempre	10	25,0	25,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 14: *En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

En la Tabla 15 y el Gráfico 14 los resultados confirman que un 35% dicen que a veces en la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía del trabajo que realiza, un 25% de la muestra responden casi siempre y casi nunca respectivamente, un 12% que

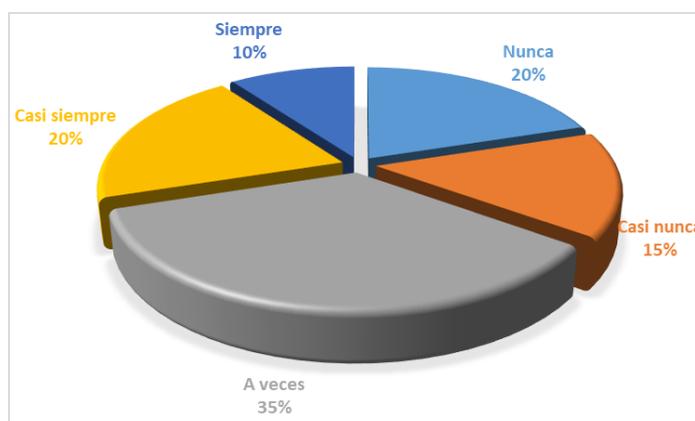
responde que nunca sucede esto y un 3% que dicen siempre ; esto nos indica que los resultados evidencian que solo a veces, en la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza.

Tabla 16

*Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	6	15,0	15,0	35,0
	A veces	14	35,0	35,0	70,0
	Casi siempre	8	20,0	20,0	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Gráfico 15: Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos. (Fuente: Elaboración propia).*

### **Interpretación:**

El análisis de la Tabla 16 y el Gráfico 15 confirma que el 35% de los encuestados responden que a veces los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles

soluciones a futuros conflictos, seguido de un 20% que dicen casi siempre y nunca respectivamente, un 15% que dicen que responden casi nunca y un 10% responden siempre, por lo tanto indican que los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.

### C. Dimensión de habilidades grupales

#### a. Subdimensión de delegación

Tabla 17

*Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	22,5	22,5	22,5
	Casi nunca	13	32,5	32,5	55,0
	A veces	8	20,0	20,0	75,0
	Casi siempre	6	15,0	15,0	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

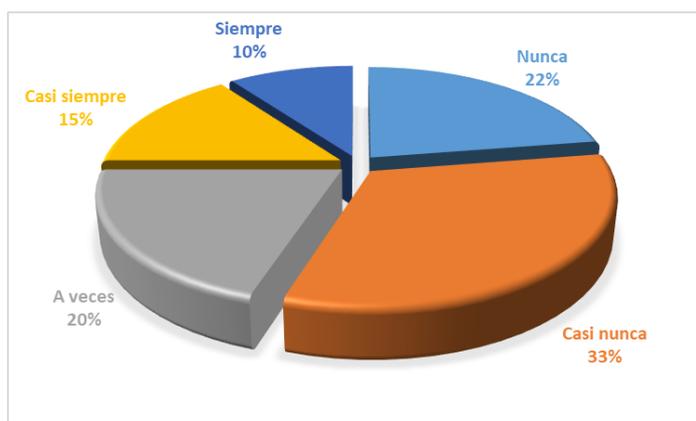


Gráfico 16: *Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

Como resultado de la investigación en la Tabla 17 y el Gráfico 16 encontramos que de la muestra estudiada el 33% dicen que, casi nunca se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización, el 22% reafirma esta opinión con una respuesta de nunca, el 20% dice que a veces, el 15% dicen que casi siempre y el 10% dicen siempre. Esto nos da entender que la elección del personal para los trabajos de toma de decisiones no es la adecuada.

Tabla 18

*Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	6	15,0	15,0	32,5
	A veces	12	30,0	30,0	62,5
	Casi siempre	11	27,5	27,5	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

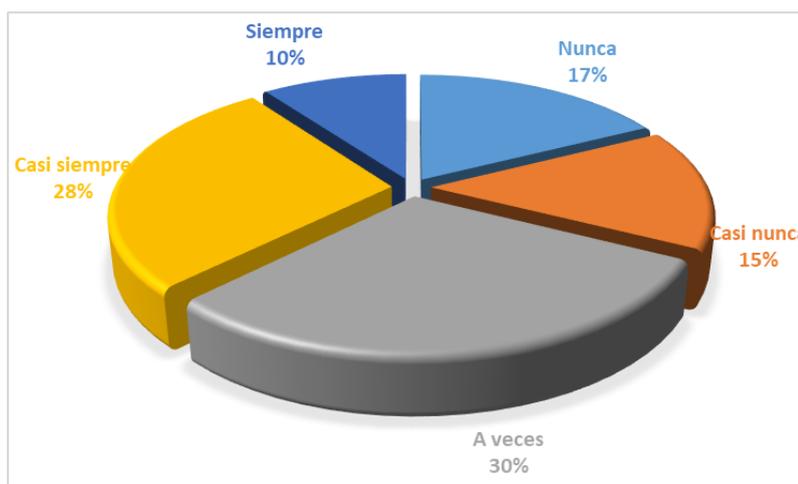


Gráfico 17: *Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 18 y el Gráfico 17 se puede observar que el 30% de los encuestados mencionan que solo a veces, los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso, el 28% dicen casi siempre, el 17 % menciona que nunca, el 15% dice casi nunca y el 10% de los encuestados mencionan que siempre lo hacen. En conclusión, podemos decir que el compromiso de los equipos de trabajo en la facultad de Ciencias de la Salud existe, pero la cohesión y unidad está muy debilitada.

#### b. Subdimensión de trabajo en equipo

Tabla 19

*Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	12	30,0	30,0	45,0
	A veces	8	20,0	20,0	65,0
	Casi siempre	10	25,0	25,0	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 18: *Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 19 y el Gráfico 18 se puede observar que el 30% de los encuestados mencionan que casi nunca, los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo, el 25% dicen casi siempre, el 20 % mencionan que a veces, el 15% dicen que nunca y el 10% de los encuestados mencionan que siempre lo hacen. En conclusión, podemos decir que los equipos de trabajo en la facultad de Ciencias de la Salud, pero muy pocas veces fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar.

### c. Subdimensión de liderazgo

Tabla 20

*Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	9	22,5	22,5	37,5
	A veces	10	25,0	25,0	62,5
	Casi siempre	9	22,5	22,5	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

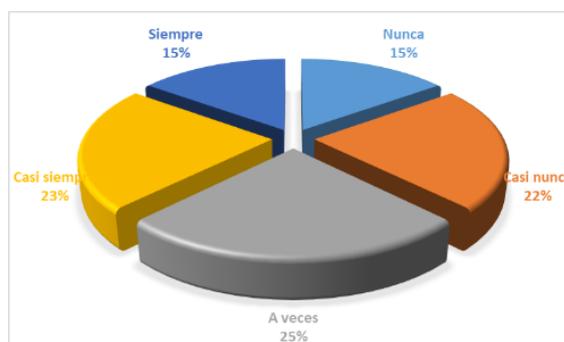


Gráfico 19: *Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Dentro de nuestra investigación mostramos en la Tabla 20 y el Gráfico 19 que el 25% de los encuestados responden que solo a veces los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección, mientras que el 23% dicen que casi siempre, el 22% dicen que casi nunca y un 15% dicen que nunca y siempre respectivamente. En conclusión, esto afirmamos que los líderes de la organización muy pocas veces tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.

Tabla 21

*Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	10	25,0	25,0	42,5
	A veces	10	25,0	25,0	67,5
	Casi siempre	6	15,0	15,0	82,5
	Siempre	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 20: *Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 21 y el Gráfico 20 nos muestra que una muestra del 25% de los encuestados respondieron que a veces y casi nunca respectivamente, seguido del 18% dicen siempre, el 17% mencionan que nunca los hacen y 15% mencionan que casi siempre. En conclusión, esto nos indica que los líderes de la organización muy pocas veces llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.

#### 4.1.5. Resultados descriptivos de la variable solución de problemas

##### A. Dimensión de solución analítica

##### a. Subdimensión de definición del problema

Tabla 22

*Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	7	17,5	17,5	30,0
	A veces	13	32,5	32,5	62,5
	Casi siempre	8	20,0	20,0	82,5
	Siempre	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 21: *Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

En la Tabla 22 y el Gráfico 21 se puede observar que el 33% de los encuestados mencionaron que solo a veces se diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver, seguido por un 20 % que dicen casi siempre, un 18% que dicen siempre, un 17% que mencionan que casi nunca y un 12% que dicen que nunca sucede esto. En conclusión, esto nos indica que los trabajadores esporádicamente diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver.

Tabla 23

*Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	22,5	22,5	22,5
	Casi nunca	12	30,0	30,0	52,5
	A veces	15	37,5	37,5	90,0
	Casi siempre	3	7,5	7,5	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

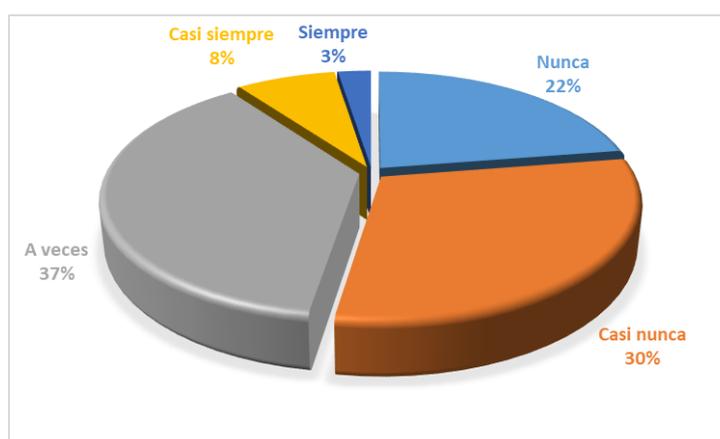


Gráfico 22: *Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación encontramos en la Tabla 23 y el Gráfico 22 que el 37% de los encuestados mencionan que a veces se plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema, pero el 30% mencionan que casi nunca se plantea los problemas, el 22% mencionan que nunca sucede esto, el 8% contestan que casi siempre y el 3% dicen que siempre. En conclusión, esto nos indica que raras veces en la facultad de Ciencias de la Salud se plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema.

#### b. Subdimensión de generación de solución y alternativas

Tabla 24

*Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	10,0	10,0	10,0
	Casi nunca	6	15,0	15,0	25,0
	A veces	12	30,0	30,0	55,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

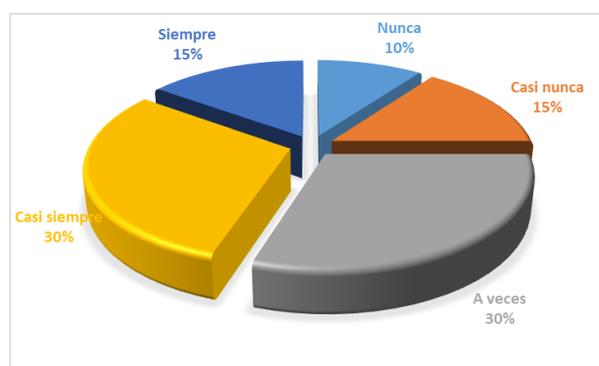


Gráfico 23: *Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

De acuerdo al resultado de las encuestas de nuestra investigación en la Tabla 24 y el Gráfico 23 se puede observar que un 30% de los encuestados responden que casi siempre y a veces se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas, seguido de una muestra de 15% que dicen siempre y casi nunca respectivamente y un 10% que dicen que nunca. En conclusión, podemos mencionar, según el resultado que muy pocas veces se asegura de que todos los implicados generen alternativas de solución.

Tabla 25

*Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	5	12,5	12,5	30,0
	A veces	14	35,0	35,0	65,0
	Casi siempre	5	12,5	12,5	77,5
	Siempre	9	22,5	22,5	100,0
	Total	a.	40	100,0	100,0

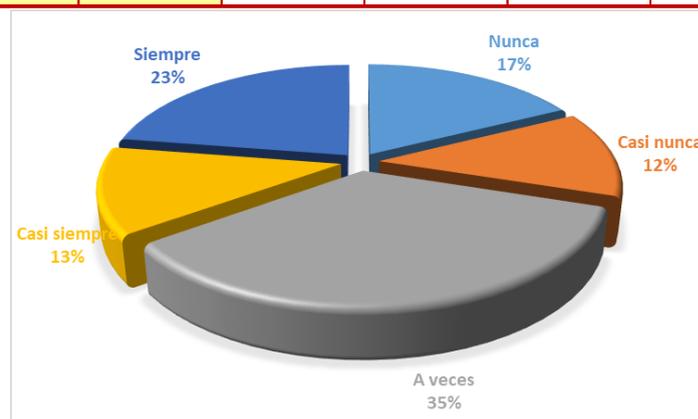


Gráfico 24: *Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 25 y el Gráfico 24 se puede observar que el 35% responden que a veces sucede que al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo, seguido del 23% que responden que lo hacen siempre, pero el 17% dicen que nunca, el 13% dicen que casi siempre y el 12% dicen que casi nunca. Esto nos indica que la población en su mayoría considera que solo a veces al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.

### c. Subdimensión de evaluación y elección de alternativas

Tabla 26

*Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	16	40,0	40,0	47,5
	A veces	16	40,0	40,0	87,5
	Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
	Siempre	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 25: *Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática.* (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 26 y el Gráfico 25 se puede observar que el 40 % están responden a veces y casi nunca respectivamente, pero el 10% responden casi siempre, el 7% dicen que nunca y el 3% responden que siempre evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje se comparte entre a veces y casi nunca, lo que nos dicen que esporádicamente se evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática.

Tabla 27

*Evalúa los efectos principales y los efectos secundarios de las alternativas de solución y además especifica esta solución de manera explícita.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	8	20,0	20,0	27,5
	A veces	14	35,0	35,0	62,5
	Casi siempre	5	12,5	12,5	75,0
	Siempre	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

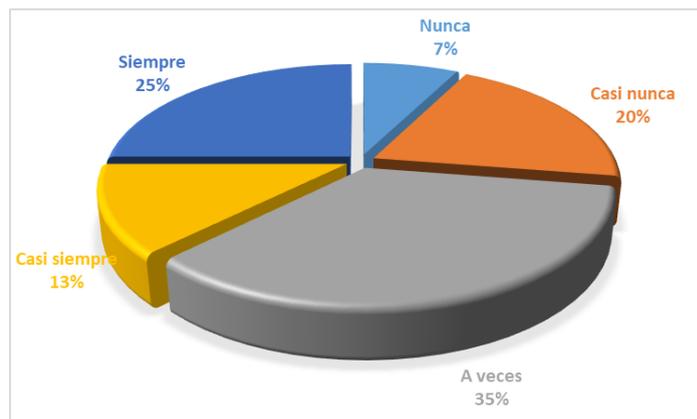


Gráfico 26: Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo. (Fuente: Elaboración propia).

**Interpretación:**

En la Tabla 27 y el Gráfico 26 se puede observar que el 35% respondieron a veces, el 25% dicen que siempre, así mismo el 20% mencionan que casi nunca, el 13% respondieron que casi siempre y el 7 % dicen que nunca se evalúa los efectos principales y los efectos secundarios de las alternativas de solución y además específica esta solución de manera explícita en desacuerdo. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje en relación a la interrogante son a veces y siempre, existiendo una contradicción entre la población estudiada.

#### d. Subdimensión de puesta en marcha y seguimiento

Tabla 28

*Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación.*

Escala de medicion	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7,5	7,5
	Casi nunca	1	2,5	10,0
	A veces	15	37,5	47,5
	Casi siempre	11	27,5	75,0
	Siempre	10	25,0	100,0
	Total	a.	40	100,0

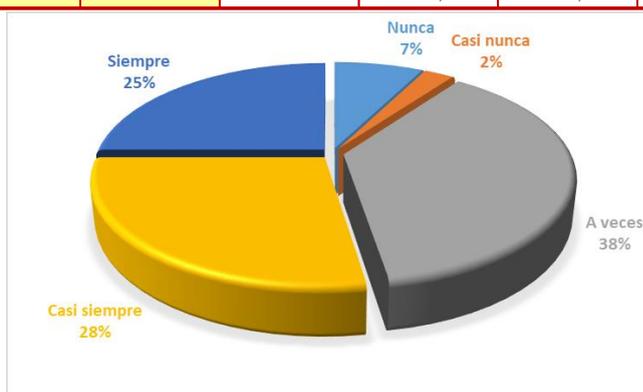


Gráfico 27: *Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación.* (Fuente: Elaboración propia).

#### **Interpretación:**

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 28 y el Gráfico 27 se puede observar que el 38% respondieron que solo a veces se pone en

práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación., seguido del 28% que asevera que casi siempre, el 25% que respondieron siempre, el 7% que dice nunca y el 2% que dice que casi nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado nos muestra que si se toma en cuenta la mejor alternativa en el momento adecuado.

Tabla 29

*Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	5	12,5	12,5	25,0
	A veces	12	30,0	30,0	55,0
	Casi siempre	13	32,5	32,5	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 28: *Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua.* (Fuente: Elaboración propia).

### **Interpretación:**

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 29 y el Gráfico 28 se puede observar que el 33% respondieron que casi siempre se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua, el 30% respondieron que a veces, el 13% dice que siempre, así mismo encontramos que existe una población que conforma el

12% que respondieron nunca y casi nunca respectivamente. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje es casi siempre esto nos indica que si se desarrolla una supervisión.

## B. Dimensión de solución creativa

### a. Subdimensión de preparación

Tabla 30

*Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	5	12,5	12,5	25,0
	A veces	18	45,0	45,0	70,0
	Casi siempre	7	17,5	17,5	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 29: *Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Los resultados de las encuestas nos muestran en la Tabla 30 y el Gráfico 29 que el 45% de los encuestados respondieron que solo a veces se realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema, seguido del 20 % que responden casi siempre, el 13% que responden siempre, y el 12%

que responden nunca y casi nunca respectivamente. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente a que si realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema, es a veces.

Tabla 31

*Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	7	17,5	17,5	32,5
	A veces	13	32,5	32,5	65,0
	Casi siempre	8	20,0	20,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 30: *Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

En la Tabla 31 y el Gráfico 30 se puede observar que el 33% de los encuestados respondieron que a veces sienten que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas, pero existe una población del 20 % que respondieron casi siempre, un 17% que

dicen que casi nunca, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 15% que respondieron nunca y siempre. En conclusión, podemos mencionar que la mayoría de la población no se siente preparada para solucionar los problemas.

#### b. Subdimensión de incubación

Tabla 32

*Se siente capaz de combinar pensamientos relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	5	12,5	12,5	32,5
	A veces	12	30,0	30,0	62,5
	Casi siempre	10	25,0	25,0	87,5
	Siempre	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

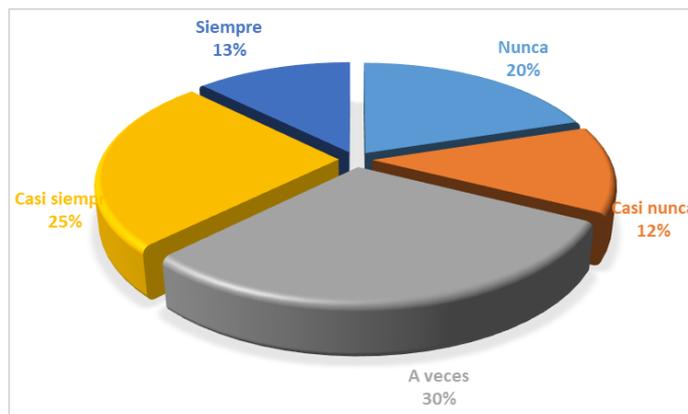


Gráfico 31: *Se siente capaz de combinar pensamientos relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

Nuestra investigación en la Tabla 32 y el Gráfico 31 nos muestra que el 30% de los encuestados respondieron que solo a veces se siente capaz de combinar pensamientos relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver, seguido del 25% que respondieron que casi siempre, el 20% que dicen nunca, así mismo encontramos que

existe una población que conforma el 13% que dicen siempre y otro del 12% que respondieron casi nunca. Por lo tanto, diremos que la mayoría de la población solo a veces buscan la solución a los problemas.

Tabla 33

*Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	8	20,0	20,0	25,0
	A veces	12	30,0	30,0	55,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 32: *Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

En la Tabla 33 y el Gráfico 32 se puede observar que existen dos poblaciones del 30% que respondieron a veces y casi siempre realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones, un 20% que respondieron casi nunca, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 15% que

respondieron que siempre y un 5% que respondieron nunca. En conclusión, esto nos indica que no se realiza una adecuada interiorización.

### c. Subdimensión de iluminación

Tabla 34

*Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7,5	7,5	7,5
	Casi nunca	1	2,5	2,5	10,0
	A veces	9	22,5	22,5	32,5
	Casi siempre	19	47,5	47,5	80,0
	Siempre	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

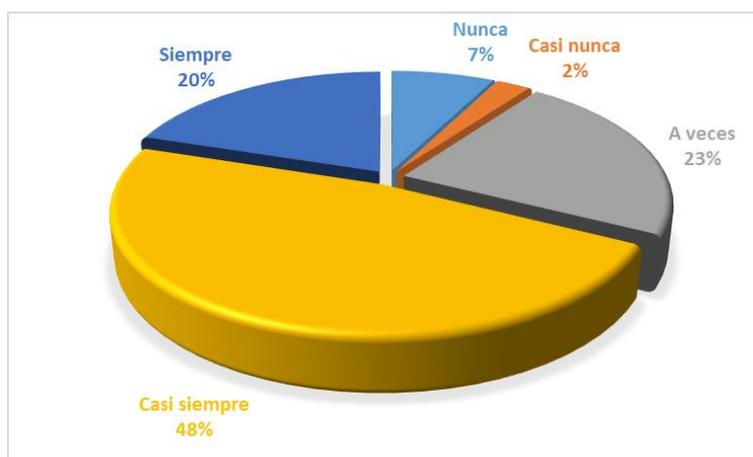


Gráfico 33: *Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver.* (Fuente: Elaboración propia).

### Interpretación:

Dentro de los resultados de nuestra investigación en la Tabla 34 y el Gráfico 33 se puede observar que el 48% de los trabajadores respondieron que casi siempre son capaces de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver, el 23% respondieron que solo a veces, el 20% respondieron que siempre, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 7% que dicen nunca y el 2% que respondieron

que casi nunca. En conclusión, nos indica que los trabajadores casi siempre buscan una solución creativa a los problemas.

Tabla 35

*Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas.*

Escala de medicion		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	7	17,5	17,5	30,0
	A veces	10	25,0	25,0	55,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	85,0
	Siempre	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

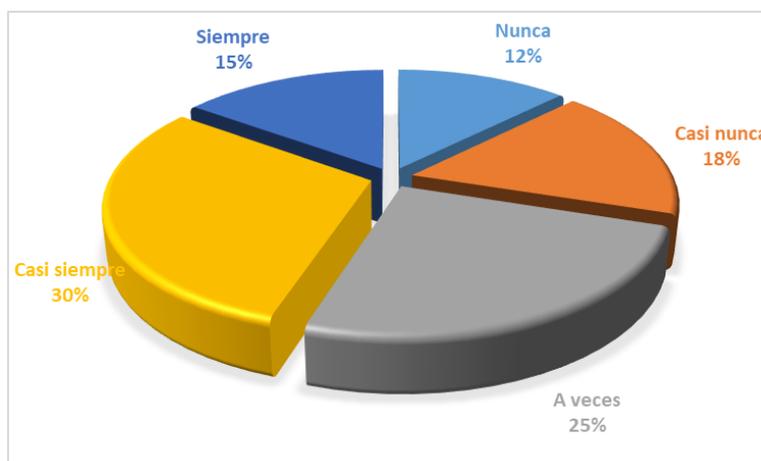


Gráfico 34: *Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas.* (Fuente: Elaboración propia).

### **Interpretación:**

En la Tabla 35 y el Gráfico 34 se puede observar que el 30% respondieron que casi siempre enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas, seguido del 25% que respondieron que a veces, el 18% que respondieron casi nunca, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 15% que dicen que siempre y el 12% que dicen que nunca. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje

es casi siempre, esto nos indica que, casi siempre toman en cuenta las soluciones pasadas para resolver los problemas actuales.

#### d. Subdimensión de verificación

Tabla 36

*Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	10	25,0	25,0	42,5
	A veces	3	7,5	7,5	50,0
	Casi siempre	12	30,0	30,0	80,0
	Siempre	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 35: *Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente.* (Fuente: Elaboración propia).

#### Interpretación:

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 36 y el Gráfico 35 se puede observar que existe una población del 30% que dicen que, casi siempre evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente, un 25% dice casi nunca, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 20% que respondieron que siempre, un 17% que dicen que nunca y un 8% que respondieron a veces. En conclusión, esto nos indica que casi siempre se evalúa la solución creativa.

Tabla 37

*Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada.*

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	17,5	17,5	17,5
	Casi nunca	7	17,5	17,5	35,0
	A veces	7	17,5	17,5	52,5
	Casi siempre	15	37,5	37,5	90,0
	Siempre	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*



Gráfico 36: *Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada.* (Fuente: *Elaboración propia.*)

### **Interpretación:**

Como resultado de nuestra investigación en la Tabla 37 y el Gráfico 36 se puede observar que existes dos poblaciones del 30% que respondieron a veces y casi siempre realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones, un 20% que respondieron casi nunca, así mismo encontramos que existe una población que conforma el 15% que respondieron que siempre y un 5% que respondieron nunca. En conclusión, esto nos indica que no se realiza una adecuada interiorización.

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Prueba de la hipótesis general

#### A. Hipótesis estadística

H1: La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa.

H0: La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, no es significativa.

#### B. Nivel de significancia: $\alpha = 5\% = 0.05$

#### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, utilizamos la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 38

*Correlación entre la variable habilidades directivas y la variable solución de problemas.*

Tabla cruzada HABILIDADES DIRECTIVAS*SOLUCION DE PROBLEMAS						
			SOLUCION DE PROBLEMAS			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Nunca	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	0,6	1,4	1,1	3,0
		% del total	7,5%	0,0%	0,0%	7,5%
	Casi nunca	Recuento	5	2	0	7
		Recuento esperado	1,4	3,2	2,5	7,0
		% del total	12,5%	5,0%	0,0%	17,5%
	A veces	Recuento	0	15	8	23
		Recuento esperado	4,6	10,4	8,1	23,0
		% del total	0,0%	37,5%	20,0%	57,5%
	Casi siempre	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	1,2	2,7	2,1	6,0
		% del total	0,0%	2,5%	12,5%	15,0%
	Siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	0,2	0,5	0,4	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
Total	Recuento	8	18	14	40	
	Recuento esperado	8,0	18,0	14,0	40,0	
	% del total	20,0%	45,0%	35,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,949 <sup>a</sup>	8	0,000
Razón de verosimilitud	40,390	8	0,000
Asociación lineal por lineal	22,901	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: *Elaboración propia.*

#### D. Interpretación

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa.

#### 4.2.2. Prueba de la hipótesis específica 1

##### A. Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_1$ : La relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

$H_0$ : La relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo no es significativa.

##### B. Nivel de significancia: $\alpha = 5\% = 0.05$

##### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, se utilizó la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 39

*Correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable solución de problemas.*

Tabla cruzada HABILIDADES PERSONALES*SOLUCION DE PROBLEMAS						
			ESTABILIDAD FISICOQUIMICA			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
TAPONES HERMETICA DE CONCRETO	Nunca	Recuento	2	0	0	2
		Recuento esperado	0,4	0,9	0,7	2,0
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Casi nunca	Recuento	4	5	0	9
		Recuento esperado	1,8	4,1	3,2	9,0
		% del total	10,0%	12,5%	0,0%	22,5%
	A veces	Recuento	1	12	8	21
		Recuento esperado	4,2	9,5	7,4	21,0
		% del total	2,5%	30,0%	20,0%	52,5%
Total	Recuento	8	18	14	40	
	Recuento esperado	8,0	18,0	14,0	40,0	
	% del total	20,0%	45,0%	35,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,005 <sup>a</sup>	6	0,001
Razón de verosimilitud	24,796	6	0,000
Asociación lineal por lineal	14,336	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **D. Interpretación**

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,001 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

### 4.2.3. Prueba de la hipótesis específica 2

#### A. Planteamiento de la hipótesis estadística

H1: La relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

H0: La relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo no es significativa.

#### B. Nivel de significancia: $\alpha = 5\% = 0.05$

#### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, se utilizó la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 40

*Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable solución de problemas.*

Tabla cruzada HABILIDADES INTERPERSONALES*SOLUCION DE PROBLEMAS						
			SOLUCION DE PROBLEMAS			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
HABILIDADES INTERPERSONALES	Nunca	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	0,8	1,8	1,4	4,0
		% del total	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%
	Casi nunca	Recuento	3	3	1	7
		Recuento esperado	1,4	3,2	2,5	7,0
		% del total	7,5%	7,5%	2,5%	17,5%
	A veces	Recuento	1	10	5	16
		Recuento esperado	3,2	7,2	5,6	16,0
		% del total	2,5%	25,0%	12,5%	40,0%
	Casi siempre	Recuento	0	5	7	12
		Recuento esperado	2,4	5,4	4,2	12,0
		% del total	0,0%	12,5%	17,5%	30,0%
	Siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	0,2	0,5	0,4	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
Total	Recuento	8	18	14	40	
	Recuento esperado	8,0	18,0	14,0	40,0	
	% del total	20,0%	45,0%	35,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,513 <sup>a</sup>	8	0,001
Razón de verosimilitud	26,956	8	0,001
Asociación lineal por lineal	17,391	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 12 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración propia.

#### D. Interpretación

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,001 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

#### 4.2.4. Prueba de la hipótesis específica 3

##### A. Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_1$ : La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

$H_0$ : La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo no es significativa.

##### B. Nivel de significancia: $\alpha = 5\% = 0.05$

##### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, se utilizó la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 41

*Correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable solución de problemas.*

Tabla cruzada HABILIDADES GRUPALES*SOLUCION DE PROBLEMAS						
			SOLUCION DE PROBLEMAS			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
HABILIDADES GRUPALES	Nunca	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	0,8	1,8	1,4	4,0
		% del total	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%
	Casi nunca	Recuento	3	6	1	10
		Recuento esperado	2,0	4,5	3,5	10,0
		% del total	7,5%	15,0%	2,5%	25,0%
	A veces	Recuento	1	10	5	16
		Recuento esperado	3,2	7,2	5,6	16,0
		% del total	2,5%	25,0%	12,5%	40,0%
	Casi siempre	Recuento	0	2	7	9
		Recuento esperado	1,8	4,1	3,2	9,0
		% del total	0,0%	5,0%	17,5%	22,5%
	Siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	0,2	0,5	0,4	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
Total	Recuento	8	18	14	40	
	Recuento esperado	8,0	18,0	14,0	40,0	
	% del total	20,0%	45,0%	35,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,852 <sup>a</sup>	8	0,000
Razón de verosimilitud	29,822	8	0,000
Asociación lineal por lineal	19,670	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: Elaboración propia.

#### D. Interpretación

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

#### 4.2.5. Prueba de la hipótesis específica 4

##### A. Planteamiento de la hipótesis estadística

H1: La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

H0: La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo no es significativa.

##### B. Nivel de significancia: $\alpha = 5\% = 0.05$

##### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, se utilizó la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 42

*Correlación entre la variable habilidades directivas y la dimensión solución analítica.*

Tabla cruzada HABILIDADES DIRECTIVAS*SOLUCION ANALITICA						
			SOLUCION ANALITICA			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Nunca	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	0,7	1,5	0,8	3,0
		% del total	7,5%	0,0%	0,0%	7,5%
	Casi nunca	Recuento	5	2	0	7
		Recuento esperado	1,6	3,5	1,9	7,0
		% del total	12,5%	5,0%	0,0%	17,5%
	A veces	Recuento	1	17	5	23
		Recuento esperado	5,2	11,5	6,3	23,0
		% del total	2,5%	42,5%	12,5%	57,5%
	Casi siempre	Recuento	0	1	5	6
		Recuento esperado	1,4	3,0	1,7	6,0
		% del total	0,0%	2,5%	12,5%	15,0%
	Siempre	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	0,2	0,5	0,3	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
Total	Recuento	9	20	11	40	
	Recuento esperado	9,0	20,0	11,0	40,0	
	% del total	22,5%	50,0%	27,5%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,747 <sup>a</sup>	8	0,000
Razón de verosimilitud	37,386	8	0,000
Asociación lineal por lineal	23,004	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 12 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Fuente: *Elaboración propia.*

#### D. Interpretación

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

#### 4.2.6. Prueba de la hipótesis específica 5

##### A. Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_1$ : La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

$H_0$ : La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo no es significativa.

**B. Nivel de significancia:**  $\alpha = 5\% = 0.05$

##### C. Estadígrafo de prueba

Para hallar la relación, se utilizó la prueba no paramétrica Chi Cuadrado.

Tabla 43

*Correlación entre la variable habilidades directivas y la dimensión solución creativa.*

Tabla cruzada HABILIDADES DIRECTIVAS*SOLUCION CREATIVA							
			SOLUCION CREATIVA				Total
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	
HABILIDADES DIRECTIVAS	Nunca	Recuento	1	2	0	0	3
		Recuento esperado	0,2	0,5	1,1	1,1	3,0
		% del total	2,5%	5,0%	0,0%	0,0%	7,5%
	Casi nunca	Recuento	1	4	2	0	7
		Recuento esperado	0,4	1,1	2,6	2,6	7,0
		% del total	2,5%	10,0%	5,0%	0,0%	17,5%
	A veces	Recuento	0	0	12	10	23
		Recuento esperado	1,2	3,5	8,6	8,6	23,0
		% del total	0,0%	0,0%	30,0%	25,0%	57,5%
	Casi siempre	Recuento	0	0	1	5	6
		Recuento esperado	0,3	0,9	2,3	2,3	6,0
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	12,5%	15,0%
	Siempre	Recuento	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	0,1	0,2	0,4	0,4	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Total	Recuento	2	6	15	15	40	
	Recuento esperado	2,0	6,0	15,0	15,0	40,0	
	% del total	5,0%	15,0%	37,5%	37,5%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,890 <sup>a</sup>	16	0,000
Razón de verosimilitud	44,432	16	0,000
Asociación lineal por lineal	22,872	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 23 casillas (92,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: Elaboración propia.

## E. Interpretación

Como el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una de las destrezas básicas enfocadas en los resultados de la investigación se centran en las evidencias, la presencia de una relación de dirección estratégica y el rol gerencial con el personal administrativo es desarrollar las habilidades directivas. Asimismo, en cuanto a su validez de la relación general encontrada para realizar el rol gerencial y la dirección estratégica, podemos decir que independientemente los estilos de liderazgo son de influencia en el personal es por eso, las tomas de decisiones tienen que ser correctas. Ese es un aspecto en el cual las habilidades directivas toman un papel fundamental pues los problemas forman parte de las situaciones que las organizaciones tienen que gestionar. Por lo tanto, las organizaciones necesitan saber cuándo están frente a un problema.

1. En relación al problema general que fue, ¿cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo? Ante este objetivo se contrastó con la prueba de hipótesis desarrollada ya que, el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que, la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa; para demostrarlo utilizamos la prueba no paramétrica Chi Cuadrado. Estos resultados fueron apoyados por el trabajo de Valdez, L., Rascón, J., Camacho, L. & Limón, R. (2015) en su trabajo de investigación: El Liderazgo, Factor Clave en las Habilidades Directivas para la Toma de Decisiones en la Pyme. México. Donde afirman que, a través de los años, diversos autores y estudiosos de las ciencias administrativas han realizado

múltiples aportaciones teóricas en relación a las habilidades que debe tener un líder y cómo dichas habilidades de carácter directivo impacta en la correcta toma de decisiones.

2. Entender de los estilos de liderazgo, habilidades directivas, capacidades y conocimientos empleados por los directivos, se puede decir que se desarrollan aspectos del proceso de control, dirección liderar y guiar con sentimientos de responsabilidad, lo cual origina mayores resultados de satisfacción laboral, motivando, influenciando y guiando al personal administrativo.
3. Teniendo en cuenta el primer objetivo específico, que fue determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo. Con la prueba no paramétrica Chi Cuadrado encontramos un valor de significación (valor crítico observado) de  $0,001 < 0,05$ , por ello rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que existe relación en las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
4. El segundo objetivo específico, fue determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo. Con la prueba no paramétrica Chi Cuadrado encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,001 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), se refiere que existe relación en las habilidades interpersonales

y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

5. El tercer objetivo específico, fue determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo. Con la prueba no paramétrica Chi Cuadrado encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos el resultado de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la aceptación de la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), exactamente donde existe conexión entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
6. El cuarto objetivo específico, fue determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo. Con la prueba no paramétrica Chi Cuadrado encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), exactamente hay una conexión las habilidades directivas con la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
7. El cuarto objetivo específico, fue determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal

administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo. Con la prueba no paramétrica Chi Cuadrado encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

8. Este resultado es reforzado cuando Whetten, D. & Cameron, K. (2011) afirman que, en su gran mayoría hay una insatisfacción por los problemas existentes, lo cual estos problemas generan estrés y pérdida de tiempo. Por tanto, es necesario realizar las estrategias planteadas para deshacerse de los problemas que se presentan.

## CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que el rol gerencial y el desarrollo de las estrategias habilidades directivas en el personal administrativo es de importancia, lo cual se vuelve en una fortaleza donde ayuda a presentar cambios y transformación.
2. La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa y para demostrarlo utilizamos la prueba no paramétrica Chi Cuadrado, donde el valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que
3. En la contrastación de la hipótesis específica 1, encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,001 < 0,05$ , lo que nos hizo descartar la hipótesis nula ( $H_0$ ) aceptando la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), afirmando que hay conexión sobre las habilidades personales con la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
4. En la contrastación de la hipótesis específica 2, encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,001 < 0,05$ , lo que nos permitió rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
5. En la contrastación de la hipótesis específica 3, encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , el resultado de la hipótesis nula se rechazó ( $H_0$ ) para tomar la probabilidad alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las

6. habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
7. En la contrastación de la hipótesis específica 4, encontramos un valor de significación (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , lo que nos permitió rechazar la probabilidad nula ( $H_0$ ) y aceptar la probabilidad alternativa ( $H_1$ ), donde muestra la conexión entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.
8. En la contrastación de la hipótesis específica 5, encontramos un valor de entre (valor crítico observado) es  $0,000 < 0,05$ , lo que nos permitió rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la facultad desarrollar una visión amplia, para eso es necesario desarrollar el autoconocimiento que ayuda a la construcción de una identidad personal (cumulo de cosas que sabemos de quienes somos) así alimentando un pensamiento estratégico.
2. Recomendamos a los directivos de la facultad de Ciencias de la Salud desarrollar programas de capacitación al personal administrativo con la finalidad de desarrollar habilidades directivas que les permita mejorar el clima laboral y por ende solucionar los problemas.
3. Se recomienda a los directivos de la facultad de Ciencias de la Salud que cuenten en sus plantillas de la alta gerencia, un personal de trabajo responsable, idóneo que posean habilidades directivas, capacidades y conocimientos que den resultados de innovación y mejoramiento.
4. También con la recopilación de datos se le recomienda, realizar trabajos mediante al plan estratégico planteado, lo cual originara cambios ventajosos y desarrollo eficiente, para la mejora continua en la facultad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011) Las habilidades y su repercusión en el clima organizacional. (Tesis de doctorado). Escuela superior de comercio y administración, Facultad de Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Acero, N. & Montes, C. (2015) Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014. (Tesis de pregrado). Escuela Académica Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.
- Aguilar, F. & Guerrero, A. (2014) Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N°04, 2013. (Tesis de maestría). Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo. Lima. Perú.
- Alonso, J. (2012) *Psicología*. (2 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Curiche, D. (2015) Desarrollo de Habilidades de Pensamiento Crítico por medio de Aprendizaje Basado en Problemas y Aprendizaje Colaborativo Mediado por Computador en Alumnos de Tercer Año Medio en la Asignatura de Filosofía en el Internado Nacional Barros Arana. (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Chile.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional*. (2 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Díaz, D. & Delgado, M. (2014) Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación. (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M., & Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson Educación.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). México: McGraw Gill.

Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2 ed.). México: Pearson Educación.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., González, H., Ochoa, A., Madrigal, R. & Zárate, L. (2009). *Habilidades directivas*. (2 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Marcuschamer, E. (2007). *Psicología*. México: McGraw Hill Interamericana.

Melo, F. (2015) El estilo de dirección y su influencia en la satisfacción laboral de los COLABORADORES de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012. (Tesis de pregrado). Escuela Profesional de Administración, Facultad de ciencias contables y administrativas, Universidad Nacional del Antiplano. Puno. Perú.

Papalia, D., & Wendkos, S. (2009). *Psicología para bachillerato*. México: McGraw Hill Interamericana.

Peñaloza, M. (2014) Habilidades Gerenciales de Director que Fortalecen las Relaciones Interpersonales del Docente en Educación Primaria. (Tesis de maestría). División de Estudios para Graduados, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Del Zulia. Venezuela.

Reyes, K. (2016) Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. (Tesis de pregrado).

Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar. Quetzal. Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiscortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>.

- Pereda, F. (2016) Análisis de las habilidades des directivas estudio aplicado publica de la Provincia de Córdoba. (Tesis de doctorado). Facultad de Derecho y ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, Córdoba. Argentina.
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson Educación.
- Umanzor, C., Rodríguez, R., & Martínez, M. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones*. España: Casa Barak.
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa (3 ed.). Perú: Editorial de la Universidad San Martin de Porres.
- Vera, O. (2012) Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional De Tacna/2010. (Tesis de pregrado). Escuela Académica Profesional de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna. Perú.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6 ed.). España: Pearson Educación.

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>HIPOTESIS PRINCIPAL</b>	<p><b>MÉTODO GENERAL:</b> Método Científico</p> <p><b>MÉTODO ESPECÍFICO:</b> Método Analítico Método Descriptivo Método Estadístico</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Correlacional</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b> (40 colaboradores) P = M</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b> Entrevista a profundidad. La encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b> Guión de entrevista. Cuestionario.</p> <p><b>TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:</b> SPSS y el EXCELL.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo, es significativa.</li> </ul>	
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> <li>○ ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> <li>○ Determinar, cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La relación que existe entre las habilidades personales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.</li> <li>○ La relación que existe entre las habilidades interpersonales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.</li> <li>○ La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.</li> <li>○ La relación que existe entre las habilidades directivas y la solución analítica de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.</li> <li>○ La relación que existe entre las habilidades grupales y la solución creativa de problemas, en el personal administrativo que labora en la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes en la provincia de Huancayo es significativa.</li> </ul>	
<b>VARIABLES O CATEGORIAS DE ESTUDIO</b>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Habilidades directivas</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Solución de problemas</p>		

Fuente: Trabajo de los testistas.

## Anexo 2: Cuestionario

### CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Instrucciones:** A continuación, se presentan varias proposiciones, le solicitamos que frente a ella exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la cual mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

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

N°	ITEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
1	Siente que tiene un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en la Universidad Peruana los Andes.	1	2	3	4	5
2	Tiene una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en su vida diaria.	1	2	3	4	5
3	Ejercen dentro de la institución presión hacia su persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal.	1	2	3	4	5
4	Las relaciones que tiene usted como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo.	1	2	3	4	5
5	La comunicación electrónica en la Universidad Peruana los Andes mejora el flujo de la información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.	1	2	3	4	5
6	La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.	1	2	3	4	5
7	Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización.	1	2	3	4	5
8	Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.	1	2	3	4	5
9	Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización.	1	2	3	4	5
10	Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad.	1	2	3	4	5
11	En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza	1	2	3	4	5
12	Los conflictos en la organización brindan a las autoridades de la universidad un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo y un conjunto más rico de posibles soluciones a futuros conflictos.	1	2	3	4	5

13	Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización.	1	2	3	4	5
14	Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso.	1	2	3	4	5
15	Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
16	Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección.	1	2	3	4	5
17	Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente.	1	2	3	4	5
18	Diferencia hechos de opiniones y especifica las causas subyacentes de los problemas que va a resolver.	1	2	3	4	5
19	Plantea los problemas de manera explícita, identificando la norma que viola y determinando quien es el problema.	1	2	3	4	5
20	Se asegura de que todos los individuos implicados en el problema generen alternativas de solución al mismo tiempo construyen ideas sobre estas alternativas.	1	2	3	4	5
21	Al especificar alternativas se asegura que sean congruentes con las metas organizacionales especificando si estas son a corto o largo plazo.	1	2	3	4	5
22	Evalúa las alternativas de solución al problema con respecto a un estándar óptimo y de una manera sistemática.	1	2	3	4	5
23	Evalúa los efectos principales y los efectos secundarios de las alternativas de solución y además especifica esta solución de manera explícita.	1	2	3	4	5
24	Se pone en práctica la mejor alternativa en el momento adecuado y con la secuencia correcta brindando oportunidades para retroalimentación.	1	2	3	4	5
25	Se fomenta la aceptación de afectados por el problema estableciendo un sistema de supervisión continua.	1	2	3	4	5
26	Realiza un acopio de datos, hace una definición del problema y genera alternativas de una manera flexible al momento de solucionar un problema.	1	2	3	4	5
27	Siente que tiene una habilidad para reunir datos, definir el problema, generar alternativas y analizar sus opciones y esto mejora su eficacia a la hora de resolver problemas.	1	2	3	4	5
28	Se siente capaz de combinar pensamientos no relacionados a la búsqueda de una solución al problema que está tratando de resolver.	1	2	3	4	5

29	Realiza una adecuada interiorización del problema siendo capaz de una desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces al momento de buscar soluciones.	1	2	3	4	5
30	Es capaz de reconocer y articular una solución creativa a los problemas que trata de resolver.	1	2	3	4	5
31	Enlaza introspectivamente los conocimientos de las vivencias pasadas y también de las presentes en la solución de los problemas.	1	2	3	4	5
32	Evalúa la solución creativa en relación con algún estándar de aceptación conocido previamente.	1	2	3	4	5
33	Es capaz de analizar, verificar y validar la solución adoptada.	1	2	3	4	5

### Anexo 3: Tabla de evaluación de expertos

#### TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y Nombres del Experto: CAMAYO MEZA FLAVIO

Título y/o Grado: Mg. GESTION PUBLICA

Fecha: \_\_\_\_\_

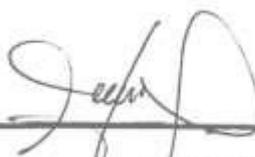
#### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES"

Mediante la tabla para evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre clima organizacional.

ITEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
2	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
5	¿La redacción de las preguntas es con sentido coherente?	X		
6	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿Del instrumento de medición, los datos serán objetivos?	X		
9	¿Del instrumento de medición, usted añadiría alguna pregunta?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso, y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
TOTAL				

Firma del experto:

  
 DNI N: 19916729  
 Mg. FLAVIO CAMAYO MEZA

### TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y Nombres del Experto: AGÜERO LÓPEZ, CÉSAR H.

Título y/o Grado: MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

Fecha: \_\_\_\_\_

#### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES"**

Mediante la tabla para evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre clima organizacional.

ITEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
2	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos, facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
5	¿La redacción de las preguntas es con sentido coherente?	✓		<i>CORREGIR LO SUPERIOR</i>
6	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
8	¿Del instrumento de medición, los datos serán objetivos?	✓		
9	¿Del instrumento de medición, usted añadiría alguna pregunta?		✓	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso, y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	✓		
TOTAL		10	01	

Firma del experto:



*C. Manuel Agüero López*

- PSICOLOGO

Experto

**TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Apellidos y Nombres del Experto: SANCHEZ SOTO JUAN MANUEL

Título y/o Grado: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES"**

Mediante la tabla para evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre clima organizacional.

ITEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
2	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
5	¿La redacción de las preguntas es con sentido coherente?	X		
6	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿Del instrumento de medición, los datos serán objetivos?	X		
9	¿Del instrumento de medición, usted añadiría alguna pregunta?		X	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso, y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>1</b>	

Firma del experto:


  
 Experto

**Anexo 4: Fotografías del trabajo de campo**





