

**Habilidades gerenciales en el desarrollo
organizacional de las empresas de servicio
informático, San Isidro 2020**

**Management skills in the organizational
development of IT service companies, San Isidro
2020**

Edith Silva-Rubio
Universidad César Vallejo - Perú
edithsr2@hotmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314

RESUMEN

El estudio de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. Tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de nivel correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 106 gerentes de las empresas de servicio informático. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario, cuya confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.844 – 0.848). Se obtuvo los siguientes resultados con respecto a las habilidades gerenciales en los gerentes de las empresas de servicio informático: Habilidades básicas el 62.3%; mientras que en habilidades técnicas el 49.1% y en Habilidades Humanas el 58.5% de los encuestados indican que se encuentra en un nivel adecuado. Como conclusión final se afirma que las estimaciones se ajustan al modelo, es decir que cuando existe habilidades gerenciales óptimas existirá un bueno desarrollo organizacional en las empresas de servicio informático, San Isidro. El valor de Nagelkerke= 0,651; valor que permite afirmar que el modelo explica en un 65,1% a la variable dependiente. es decir, mejor desarrolladas tengan las habilidades gerenciales mejor será su desempeño organizacional.

Palabras clave: habilidades gerenciales; desarrollo organizacional; gerencia; liderazgo; habilidades técnicas

Cómo citar este artículo:

APA:

Silva-Rubio, E.. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The main objective of the research study was to determine the influence of managerial skills on the organizational development of computer service companies, San Isidro 2020. It had a quantitative approach, non-experimental design of causal correlation level. The sample was made up of 106 managers from computer service companies. The survey technique and the instrument a questionnaire were used, the reliability of which was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.844 - 0.848). The following results were obtained with respect to managerial skills in IT service company managers: Basic skills 62.3%; while in technical skills 49.1% and in Human Skills 58.5% of those surveyed indicate that they are at an adequate level. As a final conclusion, it is stated that the estimates conform to the model, that is, when there are optimal managerial skills, there will be good organizational development in computer service companies, San Isidro. The Nagelkerke value = 0.651; This value allows us to affirm that the model explains 65.1% of the dependent variable. in other words, the better developed their managerial skills are, the better their organizational performance will be.

Key words: management skills; organizational development; management; leadership; technical skills

Introducción

La ciencia administrativa, comenzó un proceso de direccionamiento basado en modernos conceptos y teorías con gran acierto y efectividad, aquello ha permitido su desarrollo, fortalecimiento y expansión en los sectores económicos, políticos, financieros, sociales, entre otros. Es así como el desarrollo organizacional, se refiere al cambio en las organizaciones y a la adaptación a él, no es un modelo de gestión, es más bien adaptarse a los nuevos desafíos. El desarrollo organizacional considera a la organización como un todo, no es posible concebir un cambio sin considerar cada una de sus partes, todas tienen una función estratégica, concebida desde la posición que ocupe: es la única forma de alcanzar con mayor posibilidad los cambios requeridos. (Garbanzo, 2016).

En la sociedad la naturaleza humana ha tenido como objetivo destacar en todas las actividades que desarrolla y principalmente en la vida laboral. Algunos profesionales, cuando ingresan a trabajar, tienen el anhelo de escalar rápidamente posiciones y de llegar a ejercer cargos de dirección. (López, 2013). Ello exige tener o incorporar habilidades gerenciales para desarrollar una excelente labor y aportar con iniciativas eficientes y eficaces a la productividad de la entidad. En la actualidad se observa que estos cargos de dirección los ocupan personas que, teniendo el conocimiento asociado a una especialización, no han desarrollado habilidades gerenciales. La escasez de estas, de manera sistemática pueden ocasionar el colapso de la compañía y en otros su completa desaparición. (García, Boom y Molina, 2017).

Por tal razón, es necesario llegar a identificar las habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección en una empresa. Por su parte Donawa y Gámez (2019) consideran que el desarrollo de habilidades gerenciales es como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado y el éxito de la organización.

En Perú la brecha más grande reside en la

importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de las habilidades. Hoy en día, los empleadores están forzando a los trabajadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades gerenciales para nutrir sus niveles jerárquicos. (D'Agostino, 2017).

Al respecto, Sánchez (2017) consideró que las habilidades gerenciales son instrumentos utilizadas por el directivo, las mismas que ayudan alcanzar el éxito, basado en el cumplimiento de metas u objetivos trazados en un periodo. Tomó como ejemplo únicamente tres habilidades, con las que debe contar el gerente en una empresa, con el fin de obtener un buen trabajo basándose en el liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas. Mientras que García (2017) expresó que las habilidades gerenciales se convierten en una poderosa herramienta para un gerente en cualquier sector de la economía, destacando la comunicación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo. El trabajo continuo en el mejoramiento de estas habilidades permite al gerente afrontar los desafíos que tiene un mercado tan competitivo e innovador como el de hoy día sobre todo en un sector tan importante para la economía como lo es el de los hidrocarburos.

Según un estudio de Aparicio (2015) quien confirmó que es fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización.

La proliferación de enfoques teóricos sobre la función gerencial, en las primeras décadas fue tan amplia que propició a la confusión que al orden. Martínez (2018) En opinión de Koontz, los estudiosos de la ciencia de la administración intentaron explicar el conocimiento de la dirección gerencial desde seis escuelas de

pensamiento diferentes: La escuela que ve la dirección como un proceso; la empírica que enfatiza la importancia de la casuística; del comportamiento humano; del sistema social; de la teoría de la decisión y la cuantitativista matemática.

Esta diversidad de enfoques ha conllevado a originar una diversidad de teorías gerenciales. Martínez (2018), la necesidad de contar con una categorización y evidenciar un paradigma de orden en las filosofías gerenciales, Douglas McGregor en su obra “El Lado Humano de la empresa”, llevó a cabo esta tarea, que permitió distinguir dos grandes corrientes denominadas: Teoría “X” y la teoría “Y”.

McGregor denominó a la teoría “X” “La suposición de la mediocridad de las masas”, donde afirma que para la mayoría el trabajo es desagradable, los trabajadores no desean aspiraciones ni responsabilidades y por lo tanto prefieren ser dirigidos, no tienen capacidad para resolver problemas organizacionales, se mueven por recompensas materiales y por miedo a perder el puesto de trabajo, no tienen iniciativa alguna, son perezosos y solo encuentran motivación en niveles fisiológicos y de seguridad, por lo cual deben ser supervisados, presionados y sancionados constantemente para lograr los objetivos organizacionales; desde esta teoría el líder es autocrático.

Frente a estos empleados la dirección debe ejercer las funciones de planificar, organizar, motivar y controlar todas las actividades laborales, es así que el empleado debe obedecer y realizar las tareas concretas y planificadas. Por lo que el estilo de dirección más idóneo para este tipo de empleados es el autocrático.

Lazzati (2019), aclara que según McGregor la teoría “Y” no implica precisamente la toma de decisiones por consenso, ni es un argumento en contra del uso de la autoridad, sino más bien se tiene en cuenta como una de las muchas formas en que un jefe ejerce el liderazgo. Asimismo, argumenta que la teoría “X” era la culpable de una gran improductividad, al no aprovechar el tremendo potencial de los recursos humanos.

Martínez y Zumel (2018), McGregor refirió dos modos de pensamiento de los gerentes, habló de dos teorías fundamentales: la teoría X y la teoría Y. Los gerentes de la primera tendencia consideran a sus subordinados como trabajadores que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Masset (2017). Recientemente, se ha venido perfilando una tercera corriente en referencia a las filosofías gerenciales, llamada teoría “Z”, surgió en los años setenta y proviene de la cultura japonesa. Los principales principios de esta teoría fueron descritos por de William Ouchi. Surge en un intento de trasladar las características de empresas japonesas a norteamericanas. Esta teoría afirma que las empresas parten de la definición de su filosofía, la creación de un ambiente de confianza y de colaboración, la sustentación de las funciones de la organización en el trabajo en equipo y una estructura organizacional constituida por grupos autónomos de trabajo para producir personal capacitado para cubrir diferentes funciones y asumir las funciones de liderazgo en cualquier momento. Para esta teoría el hombre es la base de la organización.

Diversos autores han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades directivas a través del tiempo. Peter Drucker, (1954), Robert Katz, (1955), Whetten y Cameron, (2005), Berta Madrigal, (2006) entre otros.

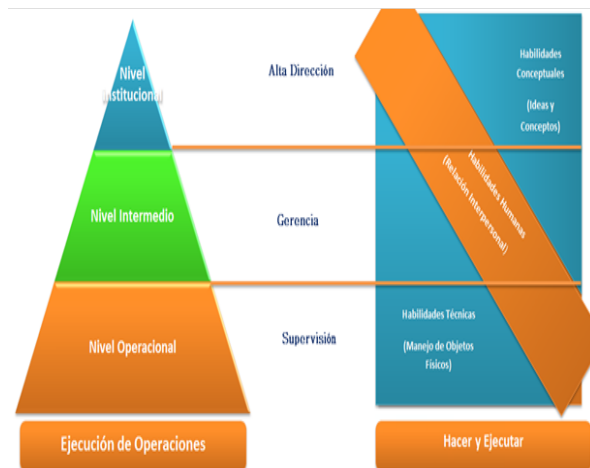
Drukker (2011, citado en Romero, 2018), señala que las habilidades gerenciales son la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, de sintetizar para llevar a cabo los eventos de acuerdo con una visión general, de planificar para establecer metas y promover acciones convergentes, de organizar para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización y coordinar para obtener el óptimo global.

Katz (1974 citado en Socha, 2017), todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales

a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales, es muy acertado por cuanto se agrupan de forma integral y de acuerdo al campo de acción o el saber hacer, en el cual se pueden emplear.

Figura 1

Habilidades gerenciales según Robert Katz.



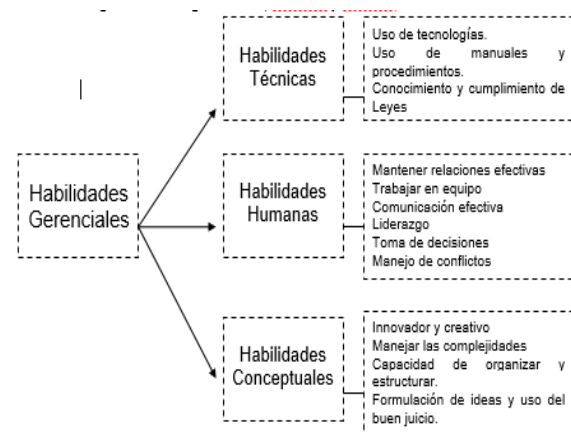
Katz (1974, citado en Guerrero, 2017). Define a las habilidades conceptuales son la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos de forma sistemática y analiza situaciones complejas. Asimismo, las habilidades técnicas son aquellas que originan competencias en una tarea concreta, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia y las habilidades humanas, comprende las habilidades sociales que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, implican capacidad de trabajar con otros, generar motivación y guiar en consecución de logros tanto individuales como grupales, donde se percibe como gran intermediario la capacidad de comunicación.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, citado en López, Parra y Rubio, 2019). Manifiesta que las habilidades conceptuales conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc. Concretando que las habilidades técnicas

son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, propias del cargo o área específica que ocupa. Estas habilidades se adquieren a través de la formación académica, en el transcurso de la vida profesional y mediante la experiencia, mientras que las habilidades humanas hacen relación a la destreza de interactuar con las personas; es decir son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar. Estas habilidades son fundamentales en todos los niveles jerárquicos, ya que conllevan a buenas relaciones entre directivos y subordinados, traduciéndose en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

Figura 2

Habilidades gerenciales según Koontz, Weihrich y Cannice.



McLuhan (1968, citado en Maldonado, 2018), manifiesta que es importante adquirir habilidades gerenciales que permitan tomar decisiones acertadas que conduzcan el éxito empresarial. Es así que, Maldonado (2018), por esta razón presenta la siguiente fundamentación teórica PHAR. Esta abreviatura quiere decir: P de pensar estratégicamente, H de hacer correctamente, I de innovar continuamente, A de ajustar permanentemente y R de resolver oportunamente; a este proceso lo denomina círculo administrativo, ya que debe ser retroalimentado continuamente las acciones administrativas para buscar tomar las decisiones

más adecuadas a la obtención de resultados beneficiosos para la organización.

Rodríguez (2011, citado en Ortigón, 2020) El origen de la teoría organizacional tiene tres vertientes distintas: (1) Proveniente de la sociología: donde lo organizacional constituye un aspecto importante pero parcial en su relación con el todo social. Max Weber, Michael Crozier, Erhard Friedberg y Roth son representante de esta vertiente. (2) Procedente de la administración: Se intenta encontrar formas nuevas y más eficientes para conseguir que las organizaciones logren sus objetivos. Entre sus representantes están: Frederick Taylor, Herri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick. (3) Apoyada en la psicología social: Se origina con la preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad. Sus fieles exponentes son: Elton Mayo, Kurt Lewin, William Dickson, Douglas MC Gregory y Abraham Maslow.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971, citado en Luna, 2015). La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

Hitpass (2017), El desarrollo organizacional se encuentra en los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantty, Hugo Munsterberg, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del desarrollo organizacional, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral. Se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales, ya que se interesaron, ante todo, por la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, citado en Morales, 2018), define al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio y compleja estrategia educativa cuya finalidad

es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos.

Chiavenato (2008, citado en Reyes, 2016) define al desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, enfrentando un ambiente interno y externo, así como la productividad en la misma, obteniendo como producto una mayor eficiencia organizacional.

Alles (2017) según Davis y Newstron presenta un cuadro denominado “Variables del desarrollo organizacional”, en donde se visualizan las variables causales, que son aquellas que la dirección puede modificar: fijar políticas, planes de capacitación, conductas de liderazgo, entre otras. Las variables intervinientes son afectadas por las causales, mientras que las de resultado representan los objetivos de la organización.

Figura 3

Habilidades gerenciales según Koontz, Weihrich y Cannice



Hernández et al. (2011) señala como dimensiones del DO a la estructura social formal y organizada, involucra normas de actividad definidas con claridad y cada serie de acciones esta fundamentalmente relacionados con los propósitos de la organización. El trabajo en equipo como una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Las relaciones humanas es todo acto en el que intervienen dos o más personas, respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. La cultura

organizacional como un conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Por ende, la problemática en observación sobrelleva a formular la siguiente interrogante: ¿De qué manera las habilidades gerenciales inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020? Con el propósito de identificar en qué grado han contribuido las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional, se formula como problemas específicos de investigación: (a) ¿De qué manera las habilidades conceptuales inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020?; (b) ¿De qué manera las habilidades técnicas inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020?; (c) ¿De qué manera las habilidades humanas inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020?.

La presente investigación tiene preeminencia en las siguientes apoloías: La justificación teórica, relevancia que posee el desarrollo de las diversas habilidades gerenciales con el fin de corregir y prevenir posibles fracasos empresariales y efectos negativos en los cambios organizacionales, que lleve a altos directivos obtener mejores resultados para la entidad. La implicancia practica concibe beneficios a los empleados a través del estudio, obteniéndose mayores conocimientos y así destacar en su área laboral, siempre que cuenten con el apoyo de los jefes inmediatos, alcanzando a ser motivados, informados e implicados en la entera labor de la compañía mediante trabajos en equipo, permitiendo su crecimiento interno, desarrollo personal e individual. La relevancia metodológica, se sustenta en el uso del enfoque cuantitativo, para su desarrollo, así mismo las técnicas e instrumentos para compendiar, examinar y dilucidar la indagación plasmada en la investigación con el fin de adaptar la manera más conveniente la prestación del servicio, logrando incrementar las relaciones de la

empresa y conciliar las que ya existen.

El objetivo general del estudio es: Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. Se formula como objetivos específicos de investigación: (a) Determinar la incidencia de las habilidades conceptuales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020; (b) Determinar la incidencia de las habilidades técnicas en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020; (c) Determinar la incidencia de las habilidades humanas en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020.

De acuerdo con los objetivos planteados y el problema formulado, conllevó a precisar una hipótesis general, como es: Las habilidades gerenciales inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. Se formula como hipótesis específicas de investigación: (a) Las habilidades conceptuales inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020; (b) Las habilidades técnicas inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro, 2020; (c) Las habilidades humanas inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020.

Método

El presente trabajo de investigación es de una visión cuantitativa y el acopio de información se basó en la demostración, Asimismo se pone a prueba la hipótesis que expresa y marcan las derivaciones haciendo uso de la estadística apoyados del Excel y software estadístico SPSS V.24, para medir las variables mediante las preguntas del cuestionario.

La investigación fue básica con el diseño no experimental de corte transaccional, dado que no se manipuló de forma deliberada las variables, en otras palabras, no maniobramos la variable independiente habilidades gerenciales ni la

variable dependiente desarrollo organizacional. Según Cruz, Olivares y Gonzáles (2014), este diseño de investigación es una estrategia donde el investigador responde las preguntas del estudio, “en otras palabras, el diseño muestra al examinador lo que se debe de hacer para alcanzar los objetivos de investigación

La población del presente estudio está conformada por 106 gerentes de las empresas de servicio informático, en el estudio la población es de representación finita, dado que se puede identificar a todos los elementos que significaran en dicho estudio. No existe muestra por considerarse una población censal. Según Gómez, Gonzales y Rosales (2015), la población es el grupo de elementos que poseen características y cualidades similares en base a la problemática ideada por el investigador, este conjunto viene a formar parte del universo que le interesa evaluar y someter a investigación.

En referencia a los instrumentos de recolección de datos, se trabajó con la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento dos cuestionarios, que fueron herramientas que se utilizaron a fin de extraer y registrar todo lo observado. Los instrumentos al contar con ficha técnica, tuvieron una revalidación para conocer su validez. En cuanto a la validez del instrumento se realizó a través del razonamiento de jueces expertos en el contenido, teniendo en cuenta el análisis de tres aspectos importantes como pertinencia, relevancia y claridad.

De acuerdo con la orientación cuantitativa se programó las actividades que conformaron la base estructural de la investigación, como los puntos relacionados con la realidad problemática, los antecedentes, el marco teórico, haciendo uso de información documental y bibliográfica y un diseño metodológico, así como el diseño ajustado a la finalidad de la investigación, incluyendo la población, muestra y muestreo, así como la técnica e instrumento a emplear para la recolección de datos. Con la información recolectada se procedió a examinar y procesar las argumentaciones conseguidas mediante la encuesta.

Concluido el trabajo de campo, se realizó el análisis de los datos obtenidos trasladándolos al programa estadístico SPSS para su tratamiento correspondiente, haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial. Estadística descriptiva, permito la correcta organización y visualización de los datos, Así como el estudio de algunas medidas descriptivas que servirán para resumir la información, (Gaviria y Márquez, 2019). En la estadística descriptiva se realiza: Tablas de Tablas de frecuencias simple y gráficos de barras simple, agrupadas. En la estadística de prueba o inferencial, se realizó la prueba de hipótesis no paramétrica de acuerdo con los procedimientos establecidos.

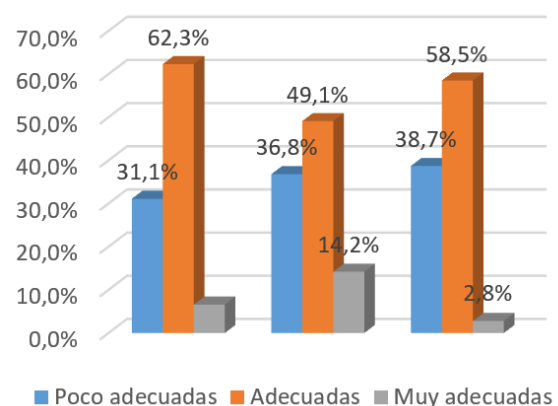
Esta indagación cumplió con todos los lineamientos establecidos en cuanto a los aspectos éticos, los mismos que son cruciales para el desarrollo de este estudio, por lo que se sustenta en reglas y políticas. Para desplegar este estudio se implementa la ética profesional como base, con principios de moral, mediante un enfoque práctico tomando en cuenta las reglas y políticas de conducta.

Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con el análisis de datos.

Figura 4

Habilidades gerenciales

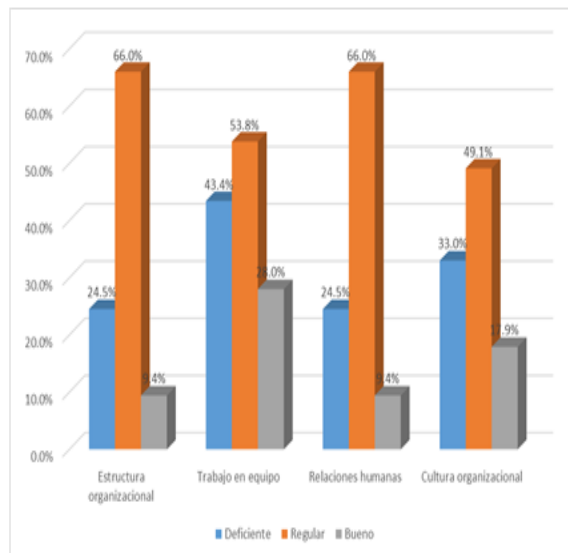


En cuanto a la variable habilidades gerenciales, se observan que en las tres dimensiones el nivel que más predomina es el adecuado con 62,3%, 58,5% y 49,1 respectivamente, seguido

del nivel poco adecuado con 38,7%, 36,8% y 31.1% y en un porcentaje menor el nivel muy adecuado con 6,8%, 6,6% y 6,2%, así mismo existe una tendencia al nivel poco adecuado de las habilidades técnicas.

Figura 5

Desarrollo Organizacional



Con respecto a la variable desarrollo organizacional se evidencia que en la dimensión estructura organizacional y relaciones humanas el 24.5% de las empresas se ubican en un nivel deficiente, seguido de un 66% en un nivel regular, y 9.4% en un nivel bueno; en la dimensión trabajo en equipo el 43.4% manifiesta tener un nivel deficiente, 53.8% regular y un 2.8% en un nivel bueno. En referencia a la dimensión cultura organizacional el 33% se ubica en un nivel deficiente, 49.1% en un nivel regular y un 17.9% bueno.

Los resultados inferenciales muestran la comprobación de la prueba de hipótesis.

H0: Las habilidades gerenciales no inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro, 2020.

H1: Las habilidades gerenciales inciden en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro, 2020.

Parámetros estadísticos

$\alpha = 0,05$

Si $p < \alpha$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p > \alpha$, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 1

Prueba de ajuste de los modelos y Pseudo R Cuadrado

| | Contraste de la razón de verosimilitud -2 | | | Pseudo R cuadrado | |
|-------------------------|---|----|------|-------------------|------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Cox y Snell | Nagelkerke |
| Habilidades gerenciales | 87,443 | 2 | ,000 | 0,550 | 0,651 |
| | | | | Mc Fadden | 0,457 |

Respecto a la hipótesis general se evidencia los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia al asociarse las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Y de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado es 87,443 y $p = ,000 < \alpha$ se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que el modelo explica en un 65,1% (Nagelkerke = 0,651) la variabilidad del desarrollo organizacional. En consecuencia, la hipótesis general queda comprobada.

Tabla 2

Prueba de regresión ordinal para la hipótesis específica 1

| | Contraste de la razón de verosimilitud -2 | | | Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|---|----|------|-------------------|------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Cox y Snell | Nagelkerke |
| Habilidades conceptuales | 74,288 | 2 | ,000 | 0,504 | 0,596 |
| | | | | Mc Fadden | 0,375 |

Respecto a la hipótesis específica 1 se observa que los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre las habilidades básicas y el desarrollo organizacional. Y de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado es 74,288 y $p = ,000 < \alpha$ se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que el modelo explica en un 59,6% (Nagelkerke = 0,596) la variabilidad del desarrollo organizacional. En consecuencia, la

hipótesis específica 1 queda comprobada.

Tabla 3

Prueba de regresión ordinal para la hipótesis específica 2

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 | | | | Pseudo R cuadrado | |
|---|--------------|----|------|-------------------|-------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| Habilidades técnicas | 112,600 | 2 | ,000 | Cox y Snell | 0,655 |
| | | | | Nagelkerke | 0,758 |
| | | | | Mc Fadden | 0,535 |

El resultado de la hipótesis específica 2 indican a través del modelo de ajuste la dependencia entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional. Y de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado es 112,600 y $p = ,000 < \alpha$ se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que el modelo explica en un 75,8% (Nagelkerke = 0,758) la variabilidad del desarrollo organizacional. En consecuencia, la hipótesis específica 2 queda comprobada.

Tabla 4

Prueba de regresión ordinal para la hipótesis específica 3

| Contraste de la razón de verosimilitud -2 | | | | Pseudo R cuadrado | |
|---|--------------|----|------|-------------------|-------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| Habilidades humanas | 61,662 | 2 | ,000 | Cox y Snell | 0,444 |
| | | | | Nagelkerke | 0,561 |
| | | | | Mc Fadden | 0,541 |

El resultado de la hipótesis 3 indica a través del modelo de ajuste la dependencia entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional. Y de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado es 61,662 y $p = ,000 < \alpha$ se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que el modelo explica en un 56,1% (Nagelkerke=0,561) la variabilidad del desarrollo organizacional. En consecuencia, la hipótesis específica 3 queda comprobada.

Discusión

De los resultados obtenidos en el presente estudio se puede inferir las siguiente discusiones

e interpretaciones.

El presente estudio tiene como objetivo principal: “Las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020”. En el análisis de fiabilidad de los instrumentos, se procedió utilizar el Alfa de Cronbach cuyos resultados obtenidos como resultado 0.864 y 0.897 para los instrumentos de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, los cuales constan de 20 y 35 ítems respectivamente, teniendo un nivel de confiabilidad de un valor óptimo de Alfa de Cronbach, ya que es un valor que se aproxime mas a 1 y que son superiores a 0.7, de los cuales garantizan la fiabilidad de dicha escala, en el caso de este estudio ambos valores son superiores a 0.7, por lo que permite decir que los instrumentos son suficientemente confiables.

En cuanto a los resultados descriptivos se tiene que el 33,96%, 61.32% y 4,72% de los gerentes aprecian que las habilidades gerenciales son poco adecuadas, adecuadas y muy adecuadas respectivamente, y con respecto a la variable desarrollo organizacional el 24,53%, 60,36% y 15,09% señalan ser deficiente, regular y bueno, ya que según Sánchez (2017) consideró que las habilidades gerenciales son utensilios manejados por los dirigentes, que buscan apoyar en el logro del éxito organizacional, basándose en el cumplimiento de metas o fines esquematizados al inicio de un periodo.

Teniéndose en cuenta únicamente tres habilidades, de las muchas con las que debe contar el gerente de una empresa, con el fin de lograr desarrollar un buen trabajo basándose en el liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas. Muchas veces una de las dificultades que se pueden encontrar en una empresa se deben a la mala red de comunicación que existe, ya que comunicar implica muchas situaciones entre ellas el organizar y mejorar las relaciones de trabajo.

Adicionalmente (Falcón & Reyes, 2015) manifestaron, las habilidades gerenciales brindan a las organizaciones un indicador que facilita

adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. mencionaron que carecer de habilidades implica no poder manejar su estrés de manera positiva, la falta de habilidad para establecer vínculos a través de una comunicación que sirva de sostén es carencia para lograr motivar a sus subordinados, así como la falta de delegación de responsabilidades; carencia para formar equipos de trabajo que puedan laborar con una misma meta.

De acuerdo con los resultados de la prueba de hipótesis general se tiene que según el Pseudo R^2 , las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, lo cual implica que la variabilidad del desarrollo organizacional depende el 65,1% (coeficiente de Nagalkerke) de las habilidades gerenciales adecuadas. Lo cual tiene asidero en los estudios de (Reyes, 2016), quien aseveró que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas admiten que los regentes de cada establecimiento utilicen sus instrucciones y sobre todas sus capacidades para emprender, administrar y orientar al personal hasta lograr los objetivos de la organización.

Efectivamente así lo considera Carreño (2020) afirma que, las habilidades gerenciales influyen en el desarrollo organizacional, conllevando a desarrollar los temas de motivación, control emocional, toma de decisiones, aprendizaje, ética y valores; esto sirvió para reforzar las habilidades del personal e identificar líderes.

Por ello, es oportuno identificar las habilidades gerenciales con el fin de observar su influencia en el desarrollo organizacional. A pesar del amplio espectro de habilidades que pueden hacer de un gerente un administrador exitoso, la literatura describe ciertas habilidades como clave en la administración del recurso humano, habilidades que permiten que los gerentes logren potencializar a su grupo de trabajo y obtener resultados significativos en términos de productividad, efectividad y satisfacción y bienestar.

En cuanto a los resultados de la hipótesis específica 1 se tiene que la variabilidad de un buen desarrollo organizacional en la entidad depende el 59,6% de buenas habilidades básicas. Efectivamente así lo consideran; Preciado y Suárez (2019) quienes afirman que debido al creciente interés en el recurso humano como uno de los elementos más importantes de la organización y que puede conducir con mayor seguridad al éxito y competitividad de la organización se ha convertido en una necesidad identificar cuáles son las condiciones que pueden potenciar este recurso humano y cuáles son las habilidades básicas que lo convierten en una prioridad de desarrollo en la organización. Específicamente en el área gerencial, las organizaciones han puesto gran atención en capacitar y formar a sus gerentes o administradores en ciertas competencias y habilidades que les permiten aprovechar al máximo los recursos humanos que tienen a su disposición, mientras que promueven la productividad y competitividad de la organización.

Así también se corroboran con los estudios de Naranjo (2015) quien manifiesta que los líderes deben identificar nuevas formas de aplicar las habilidades gerenciales que tienen y también a desarrollar otras; lo que conlleva al fortalecimiento de las habilidades de los gestores de las empresas, quienes por las situaciones que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia y eficacia.

Estos resultados son parecidos a los encontrados por García, Boom y Molina (2017) quienes manifiestan que las habilidades básicas que el individuo posee y lo cual hace diferente de los demás, constituyéndose en una realidad consubstanciada por el rápido desarrollo de nuevos conceptos y tecnologías y por la apertura de nuevos campos de actuación e investigación se constituyen importantes para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo; entre otras, debe desarrollar el liderazgo, que actualmente se ha convertido en un desafío. Del Águila, Fernández y Zárate, E. (2020) revela que las habilidades básicas son la capacidad para relacionarse y trabajar en equipo. También se refiere a esta última como habilidades genéricas

porque son necesarias para el desempeño de cualquier trabajo. Puesto que hoy en día las empresas valoran mucho más las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y áreas vinculadas.

En cuanto a la hipótesis específica 2 se tiene que según el coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de buen desarrollo organizacional depende el 75,8% de las habilidades técnicas muy adecuadas; resultados que coinciden con los encontrados por Del Águila, Fernández y Zárata, E. (2020) señalan que la primera competencia es nombrada como *hard skill* que refiere al conocimiento de las funciones según el puesto de trabajo. Esto incluye una serie de habilidades técnicas y especializadas propias del empleo que permiten a la persona desempeñarse en su puesto de trabajo eficientemente.

Confirmado con lo encontrado por Aparicio y Medina (2015) quienes señalan que las habilidades técnicas que lideran, el ranking de estas, siendo las que mejoran la energía positiva y la manera dinámica de hacer las cosas, de igual manera las habilidades de la comunicación y de oratoria, estas potencian los indicadores de manera interpersonal, cabe señalar que se destacan las habilidades que son inherentes al cambio.

Pero los resultados coinciden Carrero (2020), manifestó que las habilidades técnicas y conceptuales en una organización son el núcleo en donde la empresa se sostiene, es importante que las habilidades técnicas sean determinadas como competencias, asimismo las experiencias que el colaborador adquirió a través de sus estudios previos, así como las especialidades que estudió en su carrera profesional. Finalmente, la habilidad humanística, que es la más importante de todas ya que se debe de medir los perfeccionamientos de los trabajadores.

En cuanto a la hipótesis específica 3 se tiene que según el coeficiente de Nagalkerke, involucrando que la variabilidad de un buen desarrollo organizacional depende del 56,1% de las habilidades humanas; resultados parecidos a los encontrados por García, Boom y Molina (2017)

quienes manifiestan que las habilidades humanas o sociales son ilustradas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, decidir, guiar y/o motivar a otros individuos sin distinción de ningún aspecto como la edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales (Ruiz, 2013).

Algunas habilidades sociales como el talento, el temperamento, el autoconocimiento y la auto regulación, son inherentes al ser humano; sin embargo, otras como la capacidad para controlar el estrés y administrar el tiempo, la destreza para solucionar problemas de manera eficaz, la habilidad para generar comunicaciones efectivas, clima, liderazgo, satisfacción, motivación, equipos de trabajo, el progreso del poder y dominio, así como las capacidades para dirigir reuniones, presentaciones y entrevistas, entre otras, pueden mejorarse y/o aprenderse con el tiempo, resultados parecidos a los encontrados por Vera (2017), quien manifiesta que las habilidades humanas es el núcleo de todo lo que debe hacer el gerente, mostrando el ejecutivo que si tiene un manejo adecuado de la habilidad humana serán más fáciles de describir a los más sobresalientes.

El ser competente y poder interactuar en grupo son parte de lo que se describe como habilidades humanas, ya sea en los personales como parte del grupo, describe lo que son las habilidades humanas. Muchos gerentes son muy competentes en su aspecto técnico, pero con un mal manejo del individuo desde el punto de vista de la humanización

Referencias bibliográficas

Alcon, L. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes. Valencia.

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>

Alles, M (2017). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través

de gestión por competencia. 2da edición.
Editorial: Granica. Argentina. ISBN: 978-950-641-942-4

Aparicio, M. y Medina, J (2015) Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo.

Bastidas, V. y Pérez, E. (2018) La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito.

Carballo, M. & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021

Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL.

Carreño, O (2020), Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los colaboradores de la empresa de limones peruanos SRL en la ciudad de Piura 2018.

Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*.

Cruz, C., Olivares, S. y González M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F: Grupo editorial patria. Recuperado de

D'Agostino, A, socia líder de Capital Humano de Deloitte Perú.

Del Águila, A., Fernández, I, y Zárate, E. (2020) Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima. <http://hdl.handle.net/10757/621723>

Donawa Z. y Gámez W. (2019) Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de

innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>

<https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187258177002/index.html>

Drucker, P. (2002). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. ((19a ed.). Bogotá: Editorial Norma.

Fuentes, S.; Talavera, J. y Pizarro, G. (2015). Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015”.

Galicia, L., Balderrama, J. & Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042

Garbanzo, G (2016) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

García, O. y Becerril, M. (2014). Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el buen desarrollo organizacional. Milenio.

<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>

García, F.; Boom, E.; Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del cesar – Colombia. Revista científica “Visión de futuro”. Vol.21, núm. 2, pp. 1

- 21. Universidad Nacional de Misiones.
Argentina
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, R. (2017). Análisis crítico a las habilidades gerenciales de un gerente de talento humano para el sector de hidrocarburos.
- Gavidia C. y Márquez C. (2019). Estadística descriptiva y probabilidad. Medellín: Editorial Bonaventuriana. 585 pp ISBN 978 – 958 – 8474 – 77 - 9
- Gómez W., Gonzales E., & Rosales R. (2015). *Metodología de la Investigación*. Universidad María Auxiliadora.
- Guerrero, M. (2017). Las habilidades gerenciales en el ejercicio de la gestión pública. Repository.unad.edu.co. Obtenido de repository.unad.edu.co: <http://hdl.handle.net/10596/13510>
- Hernández, A. (2018). El Desarrollo de Habilidades Directivas en las Empresas de Hoy. *Emprendices.co*. Obtenido de emprendices.co: <https://www.emprendices.co/el-desarrollo-de-habilidades-directivas-en-las-empresas-dehoy/>
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Managemet. Fundamentos y Conceptos de Implementación*. 4ta Edición. Editorial: BHH Ltda. Santiago de Chile. ISBN: 978-956-345-977-7
- Jiménez, A. y Vásquez, U. (2017). Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional.
- Lagos, L (2018). Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi. S.A.A., 2018.
- Lazzati, S (2019). *Liderazgo gerencial*. 1era ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Editorial Granica. ISBN 978-987-8358-04-8
- López L (2013). *Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/143445961.pdf>
- López, L.; Parra, M. y Rubio, G, (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué. Colombia. Vol. 40 (Nº 11). ISSN: 07981015
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. 2da edición. Universidad Iberoamericana. Editorial Mexicana. México. ISBN: 978-607-744-258-5
- Maldonado, D. (2018). Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo. 2da edición: Ediciones de la U. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-762-870-8.
- Mamani, J. (2018). Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores.
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/717/1/Mamani%20Mamani%2C%20Jhonatan.pdf>
- Martínez, M. (2018). *El módulo de relaciones en el entorno del trabajo*. Editado por Punto Rojo Libros S.I. España. ISBN: 978-84-17715-09-0
- Martínez, M & March, T (2015) *Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social*.
- Martínez, A y Zumel, C. (2018). *Organización de equipos de ventas*. 1º edición, Madrid: España. Editorial Nobel. ISBN: 978-84-283-3822-6
- Masset, F. (2017). *Teoria Geral Da Administração*. Editora Saraiva. Sao Paulo: Brasil. ISBN: 9788502121676

- Morales, W. (2018). Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú – Barranco. Lima.
- <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/643/3/WENDY%20NICOLE%20MORALES%20TORRES.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Revista: Pensamiento & Gestión, núm. 38, enero-junio, 2015, pp. 119-146 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S. & Thoilliez, B. (2017). Fundamentos de la investigación y la innovación educativa. https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- Ortegon, E. (2020). *Políticas públicas: métodos conceptuales y métodos de evaluación*. 2da edición. Huancayo: Universidad Continental. Fondo Editorial. ISBN: 978-612-4443-00-8.
- Pino R. (2018). Metodología de la investigación científica. 2da Edición. 475pp. ISBN 978-997-234-242-4. Lima. Perú. Editorial San Marcos.
- Preciado, D. y Suárez, D. (2019) Habilidades gerenciales. Universidad de la Sabana. Chía. Puente del Común
- Ramos, J. (2013). *Elabore su tesis en derecho pre y postgrado*. (2.º ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Tesis presentada para obtener el grado académico de licenciada en Psicóloga industrial en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango
- Romero, D. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima.
- <file:///C:/Users/user/Desktop/tesis%20habilidades.pdf>
- Rodriguez, D. (2015) Cultura organizacional.
- <http://www.trabajosocialdo.blogspot.com/2010/09/capitulo-xi-dario-rodriguez.html>.
- Ruiz, A. (2015). Las habilidades gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. Revista MM, 12.
- Ruiz, L (2013). Enseñanza y aprendizaje de habilidades. (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela.
- Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. [file:///D:/Documents/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion%20\(2\).pdf](file:///D:/Documents/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion%20(2).pdf)
- Sánchez, J. (2017). Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16145/FRANCO%20RODR%20CDGUEZ%20JOS%20C9%20EDUARDO%202017.pdf?sequence=1>
- Santos, G. (2017). Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla. (Título licenciado). <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Socha, J. (2017). Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización. Universidad Militar Nueva Granada facultad de estudios a distancia especialización en alta gerencia Bogotá.
- Suriaga, M. y Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. E-IDEA

Journal of Business Sciences.

[file:///C:/Users/user/Downloads/5-
T e x t o % 2 0 d e 1 % 2 0
art%C3%ADculo-16-1-10-20190729.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/5-Texto%20de1%20art%C3%ADculo-16-1-10-20190729.pdf)

Tapia, K. (2018). El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente.

[http://dspace.unach.edu.ec/
bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-
FCP-ING-COM-2019-0012.pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0012.pdf)

Torracchi E., Córdova A., Chiriboga G y Villavicencio E. (2019). Estrategia de análisis de datos parte 1: creación de bases de datos para investigaciones en ciencias de la salud. Artículo Original. Revista OActiva Universidad Católica de Cuenca. Vol. 4, No. 2, pp. 13-20, Mayo-Agosto, 2019. ISSN 24778915. ISSN Elect. 258802624. Universidad Católica de Cuenca. Recuperado: [file:///C:/Users/
user/Downloads/321-Texto%20del%20art
%C3%ADculo-1370-1-10-20190513.htm](file:///C:/Users/user/Downloads/321-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1370-1-10-20190513.htm)

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Vanegas, I. (2017). *Las Habilidades Gerenciales y la Motivación Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna*, Periodo 2016.

<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/272>

Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*, Lima 2016.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/
handle/20.500.12692/9020/Vera_VME.
pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Whetten D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8a ed.). México: Pearson, Prentice Hall.