

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE VEGUETA, 2019**

PRESENTADO POR:

ANTHONY IVAN ESPINOZA CALDERON

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA

HUACHO - 2022

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VEGUETA, 2019**

ANTHONY IVAN ESPINOZA CALDERON

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2022**

DEDICATORIA

Esta tesis en honor y respeto a mi padre Iván, quien fue forjador de mi vida, como hijo, hermano y padre.

A mi madre y hermano Alexis, por su apoyo, respeto, unión y calor de familia.

A mi hijo Alexandre por su cariño y amor incondicional, se que Dios siempre esta con nosotros, para amarlo siempre busco en ti hijo.

Anthony Ivan Espinoza Calderón.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su eterna luz y bendiciones hacia mi familia y mi persona.

A mi padre Iván que desde el infinito me guía cada día con sus bendiciones y mi madre por sus consejos y amor eterno.

A mi alma mater la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, tanto en pregrado y ahora en posgrado acogerme en sus aulas para seguir forjándome como profesional y poder ejecutar lo aprendido en mi vida laboral.

A mi asesor que me apoyo con sus excelentísimos conocimientos en la elaboración de mis tesis.

Y finalmente a la Municipalidad Distrital de Vegueta por permitirme realizar la presente investigación que se traduce en esta tesis, especialmente a Eutemio Ríos Alarcón.

Anthony Ivan Espinoza Calderón.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	36
2.4 Definición de términos básicos	38
2.5 Hipótesis de investigación	39
2.5.1 Hipótesis general	39
2.5.2 Hipótesis específicas	39
2.6 Operacionalización de las variables	40
CAPÍTULO III	42
METODOLOGÍA	42
3.1 Diseño metodológico	42
3.2 Población y muestra	42
3.2.1 Población	42

3.2.2	Muestra	42
3.3	Técnicas de recolección de datos	42
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	44
CAPÍTULO IV		45
RESULTADOS		45
4.1	Análisis de resultados	45
4.2	Contrastación de hipótesis	54
CAPÍTULO V		59
DISCUSIÓN		59
5.1	Discusión de resultados	59
CAPÍTULO VI		63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		63
6.1	Conclusiones	63
6.2	Recomendaciones	64
REFERENCIAS		65
7.1	Fuentes bibliográficas	65
7.2	Fuentes electrónicas	65
ANEXOS		68

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019. La metodología fue de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental, enfoque mixto. La población fue de 72 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados respecto a las habilidades directivas, el 11,1% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Vegueta evidenció un nivel deficiente en sus habilidades directivas, el 40,3% presenta un nivel moderado y el 48,6% declaró un nivel eficiente. Respecto a la variable relaciones interpersonales, el 25% evidenció un nivel bueno, el 56,9% presentó un nivel regular y el 18,1% manifestó un nivel malo. La investigación concluyó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $\rho = 0,580$), por lo que se concluye que las habilidades directivas influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

Palabras clave: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales.

ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how managerial skills influence the interpersonal relationships of the workers of the District Municipality of Vegueta, 2019. The methodology was applied, explanatory level, non-experimental design, mixed approach. The population was 72 workers. The survey technique was used. The results regarding managerial skills, 11.1% of the workers of the district Municipality of Vegueta showed a deficient level in their managerial skills, 40.3% present a moderate level and 48.6% declared an efficient level. Regarding the variable interpersonal relationships, 25% showed a good level, 56.9% presented a regular level and 18.1% showed a bad level. The research concluded that there is a moderate and very significant positive correlation ($p = 0.00 < 0.05$; $\rho = 0.580$), which is why it is concluded that management skills significantly influence the interpersonal relationships of the workers of the District Municipality of Vegueta, 2019.

Keywords: personal skills, interpersonal skills, group skills.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están viéndose sometidas a constante cambios que al mismo tiempo son indispensables para estar a la altura de las exigencias de los procesos administrativos modernos, pretendiendo alcanzar los propósitos ya sea del sector público o privado. A lo largo de los tiempos se venido implementando una gran diversidad de estrategias que ha ayudado a las organizaciones a tener ventajas competitivas. El activo más valorado no es únicamente los recursos sino además las destrezas de sus trabajadores para crear y emplear sus conocimientos, en un ambiente en el cual una velocidad tanto de tecnología como científica se hacen obsoletos cada vez más rápido.

Por tal motivo, en diferentes organizaciones, y en especial las municipalidades se ven en la obligación de brindar un servicio de alta calidad, que le permite seguir actuando de manera eficaz con la sociedad. En relación a ello, es razonable que las organizaciones se centren principalmente en desarrollar las habilidades directivas en su personal para optimizar una buena administración de los materiales y el personal, el cual es un elemento crucial para concretar los objetivos trazados por la organización.

Para acomodarse a las demandas del entorno las municipalidades utilizan una diversidad de estrategias y políticas organizacionales. En la cual los trabajadores se encuentren preparados para ejercer sus habilidades para tomar acciones a cada proceso establecido. Las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores son cruciales para toda organización pues se crea un ambiente positivo en donde arroja resultados valiosos en el crecimiento y desarrollo organizacional, y través de ello se puede brindar una buena imagen de la institución.

De esta manera, que la presente investigación tiene como objetivo general el establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Distrital de Vegueta tiene como visión aportar con una asistencia óptima, clara y técnica en pro de la ciudadanía, de esta forma obtener un crecimiento íntegro y sustentable del distrito, por medio de una gestión dinámica y de constantes cambios. Asimismo, tiene por finalidad ser una entidad edil líder que incentiva una formación que integra de la población, con una buena, eficiente, clara y dinámica gestión, dado a Vegueta como un distrito organizado, estable, a la vanguardia, saludables, turístico e inclusivo, en el cual se incentive a la cultura.

Actualmente las organizaciones están viéndose sometidas a constante cambios que al mismo tiempo son indispensables para está a la altura de las exigencias de los procesos administrativos modernos, pretendiendo alcanzar los propuesto ya sea del sector público o privado. A lo largo de los tiempos se venido implementando una gran diversidad de estrategias que ha ayudado a las organizaciones a tener ventajas competitivas. El activo más valorado no es únicamente los recursos sino además las destrezas de sus trabajadores para crear y emplear sus conocimientos, en un ambiente en el cual una velocidad tanto de tecnología como científica se hacen obsoletos cada vez más rápido. Por tal motivo, en diferentes organizaciones, y en especial las municipalidades se ven en la obligación de brindar un servicio de alta calidad, que le permite seguir actuando de manera eficaz con la sociedad. En relación a ello, es razonable que las organizaciones se centren principalmente en desarrollar las habilidades directivas en su personal para optimizar una buena administración de los materiales y el personal, el cual es un elemento crucial para concretar los objetivos trazados por la organización.

Las organizaciones modernas son conscientes del rol que desempeña el capital humano. Por ende, los trabajadores deben desarrollar habilidades que le permitan actuar eficientemente a los constantes cambios para favorecer al máximo la productividad. Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales son aspectos que van relacionados pues el dominio, desarrollo y desempeño de los trabajadores dependen en demasía en la calidad de los vínculos que se establezcan pues si son positivos habrá una adecuada gestión institucional que favorece el éxito.

Para acomodarse a las demandas del entorno las municipalidades utilizan una diversidad de estrategias y políticas organizacionales. En la cual los trabajadores se encuentren preparados para ejercer sus habilidades para tomar acciones a cada proceso establecido. Las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores son cruciales para toda organización pues se crea un ambiente positivo en donde arroja resultados valiosos en el crecimiento y desarrollo organizacional, y través de ello se puede brindar una buena imagen de la institución.

En la Municipalidad Distrital de Vegueta se ha evidenciado diferentes inconvenientes en las relaciones impersonales de sus trabajadores motivo por el cual se ha retrasado el logro de metas esto debido a los directivos no escuchan las sugerencias de sus trabajadores; hay poca delegación de actividades por lo que no se logra progresar en su desarrollo; falta de reconocimiento en los logros ha ocasionado que el trabajador se sienta desmotivado; falta de confianza entre directivos y trabajadores ha generado un ambiente hostil e incómodo; otro motivo es el evidente favoritismo que hay para algunos trabajadores lo que provoca que no haya motivación por lograr los objetivos.

En relación a la habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Vegueta se ha podido observar deficiencias en sus trabajadores debido a la poca capacidad de sus directivos para motivar e influenciar al personal a alcanzar objetivos trazados; falta de liderazgo ha ocasionado que no se siga los misión y visión de la institución según lo establecido; falta de comunicación entre los directivos y los trabajadores ha generado que se tergiverse información y exista rumores; falta de resolución de conflictos ha hecho que produzca fricciones entre los grupos; escasa habilidades para la toma de decisiones ha generado que priorice actividades administrativas relevantes.

En caso la Municipalidad Distrital de Vegueta no se centra en dar mejoras frente a los problemas expuestos seguirá teniendo trabajadores que no siente motivación por realizar sus actividades diarias lo que se ve reflejado en el retraso en el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario que la Municipalidad Distrital de Vegueta considere implementar una serie de talleres que aporte al desarrollo de las habilidades directivas y a la optimización de las relaciones interpersonales de los trabajadores en la organización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019?
- d. ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera las habilidades personales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.
- b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.
- c. Establecer de qué manera las habilidades grupales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.
- d. Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación metodológica: Su objeto metodológico se halla en proponer una herramienta científica para reunir datos que posibiliten asegurar demás estudios analizar las habilidades directivas y de igual forma analizar las relaciones interpersonales, debido a ello se seleccionó con criterio una base teórica que es sustento de la tesis para lograr los resultados estimados por medio del presente estudio.

Justificación práctica: puesto que está dirigido esencialmente a coadyuvar la optimización de la administración pública, dando a conocer cómo el buen manejo de las habilidades interpersonales podría ser un factor esencial que contribuya con los propósitos las metas institucionales y, por ende, el desarrollo de una buena labor para mejorar la calidad de vida de los pobladores de vegueta.

Justificación teórica: El estudio buscará plantear sugerencias para solucionar las deficiencias descritas en la realidad problemática, las cuales que vienen afectando ambas variables.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación espacial: Municipalidad Distrital de Vegueta, distrito de Vegueta, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación temporal: De julio del año 2019 a agosto del año 2021.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Delimitación semántica: Habilidades directivas & Relaciones interpersonales.

Las habilidades directivas son destrezas técnicas y virtudes que, al usarlas, les permiten cumplir sus roles y tener éxito dentro de la organización (Griffin, 2011).

Se definen relaciones interpersonales como la aptitud de dialogar, comprender e incentivar a las personas y grupos (Whetten y Cameron, 2011).

1.6 Viabilidad del estudio

La tesis fue factible ya que se contó de medios monetarios, humanos y materiales; asimismo el tema de estudio se tuvo un acceso amplio respecto a libros, artículos científicos e informes de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Manjarres (2017), “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender”, Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia. Su objetivo fue evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales. Es una investigación descriptivo exploratorio. La población fue 112 jóvenes emprendedores. Utilizó la revisión bibliográfica. La tesis llegó a la conclusión que lo más importante para el liderazgo actual es la capacidad de interactuar con su medio, reconocer las mejores tácticas que condujeron al éxito anteriormente, quebrantar impactos de paradigmas; y conservar un modelo abierto al cambio.

Riascos y Bermúdez (2015), “Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echevarry Perea de Santiago de Cali”, Universidad Buenaventura. Colombia. Su objetivo fue comprender las habilidades de un directivo en una institución educativa que lo haga eficaz, eficiente y productivo. Es una investigación no experimental de tipo mixto es decir cualitativo – exploratorio y cuantitativo. La población fue 2500 estudiantes, la muestra fue 58 padres de familia. Utilizó la encuesta y la entrevista. La tesis llegó a la conclusión que el nivel más alto de la dirección de las instituciones escolares es una acción especialista la cual comprende cargos, actividades y papeles cuyo impacto ha generado cambios en el contenido de las acciones directivas produciendo nuevas exigencias a su especialización.

Pineda y Duchi (2014), “Liderazgo gerencial y las relaciones interpersonales del talento humano del hospital del IESS-Milagro”, Universidad Técnica de

Babahoyo. Ecuador. Su objetivo fue investigar la incidencia del liderazgo gerencial en las relaciones interpersonales del talento humano. Utilizó la encuesta. La tesis llegó a la conclusión que la gerencia tiene impacto en las relaciones interpersonales en el personal del nosocomio, el trabajo de los jefes de las áreas no puede darse favorablemente, debido a las carencias que tiene el nosocomio para tener una función de líder.

Vásquez (2015), “Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015”, Universidad César Vallejo. Perú. Su objetivo fue determinar la asociación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral. Es una investigación cuantitativa no experimental, descriptiva correlacional. La población fue 50 trabajadores, la muestra fue 50 trabajadores. La tesis llegó a la conclusión hay un vínculo entre las variables en estudio dentro del nosocomio.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Huamán (2017), “Relaciones interpersonales del personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas”, Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. Su objetivo fue analizar las relaciones interpersonales del personal administrativo. Es una investigación básica, transversal descriptivo. La población fue 202 personas, la muestra fue 133 personas. Utilizó la encuesta. La tesis llegó a la conclusión que se pudo reconocer cierta inconformidad por el personal en relación al diálogo con sus colegas.

Gonzales (2017), “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata”, Universidad Andina del Cusco. Perú. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios. Es una investigación correlacional, el diseño es descriptivo correlacional de corte transversal. La población fue 33, directivos y 33, usuarios. Utilizó el fichaje, observación y encuesta. Concluyó en que existe relación entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente en la entidad edil.

Salas (2016), “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2015”, Universidad Nacional de San Martín.

Perú. Su objetivo fue establecer una estrategia de desarrollo de habilidades directivas. Es una investigación descriptiva. Utilizó la observación y entrevista no estructurada. La tesis llegó a la conclusión que los gerentes expresan que falta establecer una política institucional para el desarrollo de las destrezas y que está se incorpore de forma paulatina en la cultura de la entidad edil para enfrentar el futuro y las transformaciones con la aplicación de la Ley de Servicio Civil.

Santos (2016), “Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. agosto 2016”, Universidad Privada del Norte. Perú. Su objetivo fue determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptivo correlacional, no experimental, transversal. La población fue 280 trabajadores, la muestra fue 103 trabajadores. Utilizó la encuesta. Concluyó en que sí existe influencia entre las variables independiente y dependiente en la entidad edil.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades directivas

A. Definiciones

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan que las habilidades directivas se vinculan con el conocimiento técnico, para desarrollar ideas y estrategias y para poder trabajar con otras personas (p. 16).

Griffin (2011) hace mención que las habilidades directivas son aquellas técnicas y virtudes que, al usarlas, les permiten cumplir sus roles y tener éxito dentro de la organización (p. 16).

Whetten y Cameron (2011) definen a las habilidades directivas como destrezas indispensables para tener un manejo de la vida, además de los vínculos con los otros (p. 04).

Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que las habilidades directivas son las destrezas que tiene el individuo para influir y orientar a otras personas dentro de la organización con el fin de tener éxito en la misma (p. 49).

B. Dimensiones de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) hacen mención de la existencia de ciertos atributos diferenciadores que tienen las habilidades directivas de demás atributos y practicas funcionarias.

En relación a lo mencionado, estos autores refieren la existencia de 4 dimensiones, donde son necesarias para que un gerente pueda desempeñar mejor sus habilidades directivas, las cuales son:

a. Habilidades personales

Desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Las mencionadas es posible que no involucre a demás personas, sino que guardan relación con el propio manejo, por eso de denominan habilidades personales.

b. Habilidades interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de los conflictos. Son aquellas enfocadas esencialmente en temas generados al relacionarse con demás personas. En efecto, hay una sobreposición entre las mismas, de esta manera, para lograr un buen manejo de una habilidad, se está sujeto de la gran mayoría de áreas de habilidad.

c. Habilidades grupales

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Dichas destrezas se enfocan principalmente en temas que surgen a participar en grupos, en un papel de líder o subordinado.

d. Habilidades específicas de comunicación

Elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo. Son adiciones que ocupan habilidades de comunicación enfocadas para individuos con carente experiencia o poca formación de habilidades. Dichas adiciones incentivar la formación de habilidades para desempeñar acciones que a menudo incluyen un programa de desarrollo de habilidades.

C. Características de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) hacen mención de la existencia de ciertos atributos diferenciadores que tienen las habilidades directivas de demás atributos y practicas funcionarias.

- En primer lugar, estas habilidades son *conductuales*; por lo que no son características identidad. Las habilidades directivas se tratan de un grupo de actividades reconocidas y que las personas realizan en busca de resultados. Es posible que las habilidades sean observadas por demás, estas a diferencias de las características son netamente psíquicas o estáticas en las identidades emplean sus destrezas distintamente, hay un conjunto indispensable de características observables en el rendimiento efectivo de destrezas populares por medio de una amplia variedad de distinciones personales.
- Como segundo punto, las habilidades son dominadas. El rendimiento de dichas conductas se halla a la disposición de la persona. Siendo un tema muy adverso de las practicas organizacionales como “emplear selectivamente” o acciones cognitivas como “asimilar el temor”, las mismas personas probablemente reflejen, practiquen, optimicen o restrinjan las destrezas. También es verdad que las habilidades suelen comprender individuos y se necesita una labor mental, aunque son conductas que las personas pueden controlar.
- Como tercer punto, es posible que las habilidades se *desarrollen*. Probablemente el rendimiento se optimice. Diferente al tema del cociente intelectual o de determinadas características o de personalidad, donde tiene una cierta relatividad en el transcurso de los años, las personas posiblemente tengan unas mejores competencias en el rendimiento de habilidades a través de la práctica y el feedback. Las personas pueden tener progresos graduales en pro de las habilidades directivas.
- Como cuarto punto, las habilidades se *interrelacionan y se superponen*. Resulta complicado poner en manifiesto una única habilidad separada de las otras. Asimismo, las habilidades no son conductas sencillas ni reiterativas, sino que es un grupo integrado de reacciones difíciles. Los

gerentes efectivos, específicamente, deben tener la confianza de mezclar sus destrezas para lograr los frutos estimados. Como en el caso de dar incentivo a los otros, es probable que necesitemos de habilidades como un diálogo de cooperación, impacto, delegación y propio conocimiento. Mejor dicho, los gerentes efectivos forman una serie de capacidades que se anteponen y se compenetran con las demás, lo que hace posible adaptarse a diversas circunstancias.

- Como quinto punto, las habilidades en ciertas ocasiones son *opuestas e incongruentes*. Dado en el caso que ciertas habilidades directivas esenciales no tienen un enfoque humanista y suave, como tampoco motivadores y denotan una orientación. No se enfocan únicamente en la labor en equipo o en los vínculos con los demás, como tampoco enfocado al individualismo. Los gerentes efectivos a menudo tienen una diversidad de habilidades, y ciertas son algo incompatibles.

D. Habilidades que componen la dirección

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que las destrezas que debe tener un gerente es posible especificarlos a continuación:

- *Dominio*. Una importante destreza indispensable en un gerente es tener la competencia de emplear su dominio efectivamente y de manera comprometida.
- *Entendimiento de los otros*. Para un gerente eficaz es muy importante comprender a los demás individuos en cuenta a sus motivaciones en diferentes hechos y circunstancias. El gerente debe conocer aspectos motivantes del personal, es necesario estar consciente de la esencia y las fortalezas de las personas, para lo cual es importante establecer y elaborar modos de satisfacerlas y gestionarlas para lograr las reacciones estimadas. Los empleados motivados pueden ser un instrumento fundamental para superar un determinado reto, mientras que, en caso contrario, se convertirán en una rémora.
- *Habilidad de dar inspiración a los otros*. Un gerente debe inspirar a los otros para que pongan en práctica sus destrezas para lograr lo propuesto.

Dicha habilidad del gerente no se restringe a que su personal logre su responsabilidad, sino en obtener una cooperación sin interés por los demás. Para ello el director se ha tenido que ganar previamente la confianza de su equipo de personal o colaboradores.

- *Habilidad de concebir un entorno para el rendimiento.* Un gerente eficiente debe manejar las situaciones de manera que se logre un entorno motivador. Dicha motivación está sujeta, a generarse expectativas esperanzadoras, y que se establezcan recompensas equitativas y retadoras, de que se fijen metas alcanzables y de que el esfuerzo requerido se vea asumible.

E. La función de dirección y el potencial humano

Bernal y Sierra (2013) mencionan que la doctrina actual de la gerencia resalta la relevancia del personal a nivel personal como grupal en un elemento crucial de la dinámica organizacional.

En base a este enfoque, las destrezas y capacidades de los individuos deben estar sujetos a la capacidad de aprendizaje y la dinámica de las organizaciones en entornos complejos y de preocupación. Lo que significa que la actual gerencia tiene como principales desafíos identificar el verdadero potencial de los individuos en las organizaciones para la formación de algunas competencias a nivel físico, intelectual, emocional, trascendental y laboral.

Para la gerencia moderna, el capital humano se refleja que los miembros de la empresa proporcionan en desarrollo de sus funciones el valor y que ello puede generar sinergias a nivel individual y colectivo se logre oportunidades y, al mismo tiempo, estos se vean reflejado en el usuario, la sociedad y demás agentes interesados. En tal sentido, es importante contar con la capacidad de aprender, en la práctica de habilidades y capacidades que las organizaciones se conviertan en espacios de también, pero desarrollo humano integral.

Es importante que la gerencia y las demás personas que componen las organizaciones comprendan la importancia del aprendizaje permanente y de compartir ese aprendizaje con otros colegas de trabajo para crear sinergias, pero también de la importancia del empleo de lo instruido. La organización conciba

una cultura de constante funcionamiento al cambio en donde los individuos reaccionen de forma positiva, ante situaciones que impliquen afrontar transformaciones.

La gerencia ha de tener importancia en la instrucción y crecimiento de las habilidades personales y organizaciones, que sean considerados como rendimiento, es decir, aquello que la diferencia de las claves para sus otras organizaciones.

Así, la gerencia moderna, también ha de considerar como su función diseñar estrategias conducentes a obtener, compartir, optimizar y, cuando sea necesario, crear conocimiento relevante para la generación de valor agregado, lo cual, incluye asegurar que los datos importantes para la realización de la acción organizacional se encuentre en el mismo sentido y sus contribuciones encajar entre disponible y que las personas puedan acceder a ella, en el lugar y en el momento oportunos para su desempeño y dar solución a los diversas dificultades que a diario suscitan. Para ello, la propia gerencia ha de velar por una cultura organizacional que propicie las condiciones tal efecto. Esta cultura ha de caracterizarse, entre para otros, por los siguientes rasgos:

- Estima y admiración por los individuos.
- Entorno confiable y mutua responsabilidad.
- Estima a la sabiduría táctica.
- Misión y visión organizacional compartidas.
- Fluidez en la comunicación.
- Empoderamiento para la toma de decisiones.
- Compromiso con el trabajo en equipo.
- Un interés pactado por la instrucción y el intercambio continuo de saber, además del empleo de ello a los integrantes de la organización.
- Estima y consideración por los individuos que continuamente se instruyen y comparten su conocimiento para ser aplicado a las actividades de la compañía.

- Aprecio e interés por la innovación como una forma de agregar valor para los diferentes stakeholders de la compañía.
- Alta tolerancia al fracaso.
- Marcada autoexigencia, compromiso y proactividad por parte de cada persona en la compañía.
- Empleo correcto de las TIC, debido a que, es indudable la relevancia de estas tecnologías en el entorno organizacional ya que han influido en poco tiempo en el cambio no solo en los procedimientos de elaboración de artículos y prestaciones sino en los modos de trabajo, en la dinámica de las ideas, en las relaciones y en las conductas de los individuos, así como también en las relaciones entre las organizaciones y su interacción con el entorno externo, pero también se pueden utilizar en contra de las propias personas y de la organización.

F. Desarrollo de las competencias gerenciales

Bernal y Sierra (2013) citan a Whetten y Cameron, donde mencionan que debido a la gran relevancia que resulta las actividades directivas para lograr lo propuesto, ya que ciertas investigaciones muestran que las organizaciones en el cual los individuos llegan a ser el centro de la táctica organizacional obtienen buenos frutos y mayor habilidad competitiva, siendo así, evidentemente la carencia de tener gerentes de excelencia con destrezas y capacidades directivas. Aunque, es importante mencionar que, el avance sobre la forma de adaptarse, la forma de guiar temas vinculados con el desarrollo del personal en las instituciones continúa siendo el mayor reto para los gerentes.

La formación de las competencias gerenciales es un proceso de mayor complejidad que estar en programas gerenciales y administrativos puesto que los antecedentes reflejan que lograr elevados puntajes en estos programas es importante, aunque, no lo suficiente para lograr un buen desempeño en la función gerencial o en la vida.

Preparar gerentes eficaces es un proceso muy difícil ya que las capacidades gerenciales se relacionan al conocimiento de la conducta humana

y de poner en práctica dicho conocimiento. De esta manera, cualquier perspectiva se enfoca en formar competencias gerenciales necesita de un conocimiento firme del comportamiento o de la conducta humana y las ciencias sociales, al lado de experiencia y en el empleo del conocimiento.

Asimismo, se debe indicar el grupo de competencias directivas son las que continuamente reciben los gerentes particularmente las habilidades analíticas y técnicas, aunque en cierta medida se denominan habilidades sociales, siendo estas cruciales en los resultados de las instituciones de acuerdo a diferentes investigaciones empíricas de dicho ámbito. Podemos mencionar ciertas competencias interpersonales como:

Gerenciar el incentivo: se define como la capacidad de un gerente para que las personas logren su desarrollo en la organización y se enfoquen en sus competencias en el logro de metas de la propia organización.

Liderazgo: es la habilidad de incidir en otros para enriquecer su potencial humano en proceso del beneficio personal como de la organización, en base a valores éticos.

Comunicación asertiva: entendida como la capacidad de interrelacionar con los otros asertivamente.

Construcción de orientación de equipo de labor: habilidad de formación, consolidación y conducción de un equipo de trabajo incentivando a sus integrantes a labor con libertad y compromiso.

G. Estrategias directivas

Chiavenato (2009) hace mención que, las estrategias de una empresa se trata específicamente del comportamiento general de la misma con respecto a su entorno.

Por lo general la estrategia significa un cambio organizado. Es importante para toda empresa saber el comportamiento holístico que involucra el negocio tanto en su entorno como en sus actividades. Con frecuencia, la estrategia empresarial implica una serie de factores muy importantes:

- Se determina el nivel institucional de la empresarial, con frecuencia, cooperan diversos niveles y conforme a su relevancia y los objetivos planteados.
- Está establecido en cierto plazo y fija la ruta de la empresa. Y en relación a ello, implica la misión, visión y resalta los objetivos a largo plazo.
- Implica a toda la empresa y su colaboración. El cual significa que la estrategia es un conjunto de fuerzas dinámicas, continuas y organizadas cuya finalidad es dar resultados. En efecto, la estrategia no es solo una adición de estrategias de cada departamento o de actividades, va más allá de ello. Dado que, para obtener apoyo, la táctica debe ser completa y no solamente un conjunto de acciones por separado.
- Es un modo de aprendizaje empresarial, en el cual la empresa aprende con la ayuda de la retroalimentación debido a las carencias y actividades en general. Es evidente que no se instruye a la empresa, sino a los trabajadores y estos ponen en práctica sus conocimientos.

En conclusión, en general las dificultades deben contar con soluciones generales. La estrategia llegaría a ser una salida. Ya que esta posee raíces en los objetivos estratégicos de la misión y visión a realizar y se fundamenta en modelos de estudio. En primer lugar, se debe sacar provecho de las alternativas y si es necesario contrarrestar o evadir los riesgos. Se trata en realizar un mapa del entorno para tener su conocimiento. Por otra parte, la investigación en la empresa se debe reconocer y evaluar los elementos más consistentes y débiles de la empresa. Se trata de una evaluación de las competencias de la propia empresa que deben ser aplicados en su totalidad y en aquellos donde deben mejorarse. Es una evaluación interna para saber la inclinación de la empresa y no en su éxito. Posiblemente las personas sea una consistencia importante como ventaja competitiva de la empresa o una debilidad que debe ser mejorada.

La estrategia empresarial es el comportamiento de la empresa ante su entorno, administra las formas de sacar provecho de las más importantes oportunidades de la empresa y contrarrestar las amenazas que rodean al negocio. Asimismo, la estrategia empresarial implica inferencias: muestra la

forma en cómo la empresa intenta maximizar sus más importantes fuerzas y minimiza sus verdaderas debilidades.

Asimismo, la estrategia empresarial se trata de un grupo de artificios que se realizan en un entorno competitivo; es decir, es importante sacar provecho de las oportunidades externas y desviar las debilidades del entorno; al mismo tiempo procuro potenciar las fuerzas internas y reparar las carencias internas.

La estrategia es una ruta que selecciona la empresa para enfrentarse a dificultades y sacar provecho de sus entornos y habilidades del mejor modo posible.

En tanto más se genere un cambio en el clima, más será la acción de la estrategia, donde es importante tener las habilidades y adaptarse a los cambios de los entornos.

H. La gestión directiva

Chiavenato y Sapiro (2011) hacen mención que la puesta en marcha de la táctica está sujeto al rendimiento de la institución y ello impacta profundamente en la puesta en marcha en diferentes formas:

- *La puesta en marcha de la táctica establecida por las actividades de la institución:*

La puesta en marcha de la táctica está establecida por la atribución de medios y actividades cruciales que debe ejecutar la institución. La táctica es de ayuda porque es clave para la institución

- *La puesta en marcha de la táctica impacta en la formación de la estructura de la institución:*

En verdad, esto debe ser de ayuda, se posible dado a la función de la táctica de la institución. Mejor dicho, es necesario que la estructura siga la táctica. Las transformaciones tácticas comprenden cambios en herramientas, métodos, en la estructura organizativa y en la puesta en marcha de la táctica.

- *La puesta en marcha de la táctica tiene impacto en temas de poder de la institución y al mismo tiempo influye en las mismas:*

La táctica organizacional posee relaciones con el mando, la política y las discrepancias entre los individuos y grupos de la institución. El vínculo entre la táctica y el mando es de carácter circular, ya que conforme un grupo tiene más mando, asimismo puede tener un gran impacto en la puesta en marcha de una táctica.

- *La efectividad de la institución es establecida a menudo por las decisiones de las tácticas y la puesta en marcha de las mismas tácticas:*

Las determinaciones hechas en base la táctica y su puesta en marcha, en el aspecto personal, colectivo o sistémico, son autónomos y se mezclan para establecer qué tan efectivo será la institución para lograr metas generales. Una táctica que contiene enorme potencial de éxito puede tener fallas cuando su puesta en marcha no ha sido proyectada de manera correcta, cuando los grupos no tienen un bien funcionamiento o cuando los individuos no tienen la suficiente preparación. Del mismo modo, la institución puede no tener efectividad, inclusive si se tiene a su disposición individuos motivados o si se pone en marcha con la táctica inequívoca.

I. Habilidades directivas y su relación con las metas de la organización

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que la labor directiva es bastante compleja e difícil de pronosticar y se nutre de posibilidades y afectos; aunque, cuando se describe, muchos instructores y demás especialistas hayan útil definir las funciones que realizan los gerentes como demostrar algunas funciones esenciales. Dichas funciones a menudo con conocidas como la planeación, organización, dirección y control. En tanto que dichas funciones a menudo se detallan secuencialmente, y en verdaderos escenarios, en su mayoría la labor gerencial comprende todo ello a la vez.

De igual forma, las organizaciones emplean una diversidad de medios para lograr lo propuesto. Aunque, de la misma manera que las actividades funcionales, dichos medios a menudo se clasifican en 4 grupos: personal, datos, monetarios y físicos. Los gerentes combinan estos recursos por medio de las cuatro funciones básicas, con el objeto final de lograr efectiva y eficazmente los objetivos de la organización. Es decir, de qué forma los administradores

aplican las funciones básicas por medio de los recursos para avanzar en la organización hacia sus metas.

La planeación, la primera función administrativa, es un procedimiento de establecer una posición a largo plazo de la institución y tomar la más idónea decisión para lograrla. Este proceso suele incluir estudiar y analizar el entorno, decidir acerca de los objetivos apropiados, delinear las estrategias para lograrlos desarrollar tácticas para ayudar a ejecutar las estrategias. Los procesos conductuales y las características se difunden en cada una de estas actividades. Por ejemplo, percepción tiene un rol importante en el monitoreo del entorno, y la creatividad y la motivación influyen en la forma en que los gerentes establecen los objetivos, las los estrategias y las tácticas para su organización. Las corporaciones más grandes, a menudo confían en sus equipos de alta gerencia para manejar la mayoría de las actividades de planeación. En las empresas más pequeñas el propietario por lo general se encarga de la planeación.

La segunda función administrativa es la *organización*, el procedimiento de proyectar puestos, reunirlos en unidades gestionables y determinar modelos de mando entre estos. Dicho procedimiento genera una estructura esencial para la organización. Para las organizaciones grandes esta estructura puede ser extensa y complicada. La estructura incluye varios niveles jerárquicos y se extiende en un gran número de actividades y áreas de responsabilidad. Las empresas más pequeñas con frecuencia pueden funcionar con una forma relativamente simple y directa de organización. Como se mencionó antes, los procesos y las características de la organización misma son un tema importante del comportamiento organizacional.

La dirección, es una de las funciones con mayor importancia, consiste en dar incentivos al personal para tener un trabajo en equipo rumbo a lo propuesto por la organización. Por ejemplo, un gerente debe contratar personas, capacitarlas y motivarlas. Los más importantes elementos de dirección comprenden incentivar al personal, gestionar dinámicas grupales y el procedimiento real del propio liderazgo. Estas están todas cercanamente relacionadas con áreas importantes del comportamiento organizacional. Todos los gerentes, ya sea que trabajen en una corporación multinacional enorme que

se extienda a docenas de países o en una pequeña empresa local que atiende a unas cuantas calles de la ciudad, deben entender la importancia de dirigir.

La cuarta función administrativa, el control, es un mecanismo de inspeccionar y enmendar funciones de la organización y sus integrantes para direccionarlos con las metas. Un gerente tiene costos de control, inventario y demás. De nuevo, los procesos conductuales y las características son una parte clave de esta función. El análisis del rendimiento, los mecanismos de incentivo y motivación, por ejemplo, todos aplican al control, el cual es crucial para las organizaciones, pero puede ser especialmente crítico para las más pequeñas. Por ejemplo, una gran empresa puede resistir con relativa facilidad una pérdida de varios miles de dólares debido a un mal control, pero una pérdida similar para una empresa pequeña puede ser devastadora.

Variable independiente: Relaciones interpersonales

A. Definiciones

Torres (2017) define a las relaciones interpersonales como un don que el individuo guarda en sí mismo, una organización abierta a los cambios, a la relación con los demás, lo que vuelve humano y le permite tener un propio crecimiento.

Griffin y Van Fleet (2016) definen como la interacción de una o más personas con el fin de comprender y relacionarse con personas y grupos (p. 10)

Whetten y Cameron (2011) definen relaciones interpersonales como la aptitud de dialogar, comprender e incentivar a las personas y grupos (p. 605).

Van – Der Hofstadt (2005) menciona que en sus relaciones interpersonales el individuo se muestra sin tensión y con control, donde permite el dialogo y por ende contribuye a concebir oportunidades de vínculos entre profesionales (p. 52).

B. Dimensiones de las relaciones interpersonales

Griffin y Van Fleet (2016) mencionan que son:

a. Comprender las diferencias individuales

Se recomienda en un inicio tener conocimiento del manejo y el impacto de las destrezas interpersonales en la organización ya que es el punto esencial del vínculo entre individuos y la organización. También es muy útil conocer la índole de las diferencias individuales.

b. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

Las distinciones personales muestran un inmenso panorama que nos ayuda a observar a otros para comprenderlos y de esta manera tener buenos vínculos con estos. La doctrina de la motivación brinda un panorama del por qué las personas eligen sus comportamientos. Otros enfoques relevantes son la diversidad, del equipo y los conflictos.

c. Dirigir las conductas

El principal fruto que los gerentes pretenden obtener es lograr un empleo efectivo de las habilidades interpersonales que consiste en la diversidad de conductas del personal en la organización. Un comportamiento se suele entender como un modelo de actividades de los integrantes de una organización que tiene un efecto directo o indirecto en su eficacia. Una forma de dar entendimiento a dicha conducta es detallar sus impactos en el rendimiento y la eficiencia, el ausentismo y rotación del personal, y en la ciudadanía organizacional. Desgraciadamente, el personal también observará comportamientos incorrectos.

C. Relevancia de las relaciones interpersonales

Robbins y Judge (2013) mencionan que la formación de las habilidades interpersonales de los directores asimismo contribuye a las organizaciones a poder incorporar y mantener personal con buen desempeño. Los buenos vínculos además guardan nexos a bajos niveles de estrés en el trabajo y bajos índices de rotación del personal.

Es por tal motivo que es muy posible que al contar con directores con habilidades personales eficaces pueda convertir al centro laboral en un sitio más confortable, además será más fácil realizar contratos y retener a los trabajadores eficaces.

Asimismo, concebir un buen centro de labores parece ser un motivo beneficioso en el aspecto monetario. En ciertas organizaciones que tienen una buena imagen por contar con un clima laboral estupendo lograr un desempeño superior. El centro de labores vigente es muy exigente y altamente competitivo, las habilidades técnicas particularmente de los directores no son suficientes para lograr el éxito, es de vital importancia tener un trato cordial con el personal.

D. Teoría de las relaciones humanas

Chiavenato (2014) señala que en la doctrina de los vínculos humanos (o casa de estudios Humanista de la Gestión) apareció de USA, a raíz de resultados hechos por Hawthorne, y posteriormente fue elaborada por Elton Mayo y su personal. Esta doctrina significó una corriente que fue en contra de la tradicional administración.

El centro de labores, los individuos son participes en grupos colectivos que surgen en la administración, motivo por el cual están en continua relación con los demás. La doctrina de los vínculos humanos analizó dicha relación con los demás para explicar la conducta humana en las organizaciones. Los vínculos humanos son los actos y capacidades formadas desde contactos con los demás.

Todo individuo tiene una personalidad autónoma y distinta, cuyo impacto está en la conducta y capacidad de los demás individuos con las que interactúa y, por otra parte, tiene un efecto por estas. Los individuos hacen intentos por adaptarse a los otros y asimismo de los equipos, desean comprensión, aceptación y participación, para satisfacer sus propios intereses y aspiraciones individuales. Las capacidades y reglas no formales que hay en los equipos donde son participes los individuos tienen influencia en la conducta del individuo. El entendimiento de los vínculos con personas hace posible que el

especialista en administración obtener buenos frutos de su personal y conciba un buen clima laboral que motive a los individuos a tener una mejor expresión sana y libre.

E. Funciones interpersonales

Lussier y Achua (2005) mencionan que las funciones interpersonales del liderazgo implican ciertas acciones como representación, liderazgo y de conexión.

a. Actividad de representación. Las personas que muestran liderazgo tiene como rol representar en acciones legales, protocolos y simbólicos a nombre de la organización o áreas que dirección. Usualmente, en todo nivel jerárquico las personas que muestran liderazgo tienen las siguientes funciones.

- Suscribir escritos formales (aprobación de egresos, contratos, entre otros).
- Recepcionar clientela como representante de la organización y estar al lado de visitantes formales.
- Conversar con individuos informalmente e ir a reuniones exteriores como individuo en calidad de representación de la organización.
- Predecir algunas juntas o asambleas (reuniones protocolares, cenas de despedidas, entre otras).

b. Actividad de líder. Según Mintzberg, la actividad del líder es realizar actividades funcionales con el fin de que todo se efectúe adecuadamente el área responsable a su cargo como director. Por ende, la actividad del líder prevalece en la conducta administrativa. Es decir, la actividad del líder impacta directamente en el rendimiento en las demás actividades. Ciertas funciones que realizan las personas encargadas de la administración son:

- Oír y formar.
- Brindar guías y ordenar.
- Analizar el rendimiento.

- c. Actividad de nexos. Las personas que muestran liderazgo en nexos lo reflejan cuando se relacionan con otros individuos externos de la organización. Ser nexos se traduce como un conjunto de contactos para incentivar y adquirir datos relevantes para esta actividad. Ciertas actividades son las siguientes:
- Concebir algunas comisiones con personas de otros niveles jerárquicos.
 - Estar en asambleas con sindicatos.
 - Realizar y unirse a individuos para estar en constante comunicación.

F. Efectos de los comportamientos interpersonales

Griffin (2011) hace mención que la variedad de objetos puede presentarse a raíz de los comportamientos interpersonales. Los vínculos entre personas en las organizaciones, son un aspecto esencial de acercamiento, los vínculos entre personas beneficiosas son un factor positivo en el centro laboral. Aunque, si este individuo se confronta con vínculos laborales de mala calidad, tal impacto es de la misma intensidad en otra dirección.

Además, las relaciones entre personas ayudan como fundamento de respaldo social. Por ejemplo, un trabajador que no ha tenido una buena evaluación de rendimiento o no se le concede un ascenso. Sus compañeros de trabajo lo pueden respaldar ya que tienen las mismas ideas y comprenden su situación y sus consecuencias. Los individuos que mantienen un mutuo apoyo y trabajan juntas.

Otro resultado que también se relaciona es la discordia; las personas pueden dejar de conversar al sentirse enojados. Aunque existe un nexo entre los dos resultados: la comunicación entre individuos de la organización.

G. El funcionamiento de las relaciones interpersonales

Griffin y Van (2016) mencionan que la esencia de los vínculos entre personas en una organización tiene gran diversidad al igual que sus integrantes. En un lado se encuentran aquellos optimistas y personales. Situación que se

suscita que dos personas se conocen, sienten respeto mutuo, así como admiración y disfrutan su relación.

Por ejemplo, dos directores se conocen hace muchos años y participan jugando golf los fines de semana han consolidado su amistad, es seguro que se relacionarán beneficiosamente en el trabajo. En el otro extremo, la dinámica interpersonal también es posible no sea beneficiosa. Es probable que esto suceda si las partes se caen mal, no tiene respeto mutuo y no desean relacionarse.

Dichas interrelaciones hacen referencia a una labor en específico, en algunos casos son oficiales y organizados y enfocados a la actividad. Por ejemplo, dos directores pueden sentir respeto mutuo e identificar las competencias que tienen contribuyen a su labor. Aunque, asimismo pueden tener ciertos intereses en común, externamente de las labores que desempeñan, puede no tener muchos temas que conversar.

Estas diversas clases de relaciones se presentan entre personas, entre grupos y de personas a grupos, y pueden cambiar a lo largo del tiempo. Como también dos directores puede optar no decir sus diferencias y tener una conducta que sea tolerante y profesional. Cuando deciden hacerlo, quizás hallen temas en común más de lo que pensaban, lo que contribuirá a tener relaciones más sólidas y productivas en el entorno laboral y profesional.

H. Dinámica y conductas interpersonales

Griffin (2011) señala que la esencia de los vínculos entre persona en una organización es diversos como los integrantes de las mismas. Por un lado, es posible que los vínculos interpersonales son individuales y beneficiosos. Se presenta si ambos se conocen, es un respecto y afecto en conjunto y gozan al conversar. En el otro lado, la dinámica interpersonal es posible que sea individual, aunque desfavorable. Se vuelve más factible cuando los dos lados no se agradan, no es un respecto y afecto en conjunto y no gozan al conversar.

En muchas interacciones se puede incurrir en ambos lados, en tanto los integrantes de la organización se relacionan profesionalmente centrada fundamentalmente lograr lo propuesto. La interacción consiste en la labor que

se realizar, en cierta forma oficial y ordenada y se direcciona a las actividades. Dichas clases diferentes de interacciones puede presentarse entre personas, grupos o entre personas y grupos, y cambian en el tiempo.

Unas diversidades de cosas pueden pasar como fruto de los comportamientos interpersonales. Los vínculos entre personas resultan un aspecto clave en la satisfacción de las carencias del personal en una organización.

Los vínculos interpersonales asimismo ayudan a conformar un cimiento fuerte para un respaldo colectivo. Los vínculos entre personas beneficiosos en una organización asimismo es una fuente de sinergia.

I. La comunicación interpersonal

Griffin (2011) menciona que la comunicación interpersonal se adecúa en dos modos: oral y escrita.

La comunicación oral

Este tipo de comunicación se da en los diálogos, altercados grupales, llamadas telefónicas y demás circunstancias en donde la palabra hablada se emplea para dar un significado. Una investigación (hecho previamente a la llegada del e mail) pudo demostrar la relevancia de este tipo de comunicación es hallar que muchos gerentes empleaban más del cincuenta por ciento de su tiempo en conversar con otros individuos. Por diversos motivos la comunicación es muy importante. El más importante beneficio de la comunicación oral es que incentiva un feedback veloz e intercambio como en cuestionamiento o consensos verbales, semblantes o gestos. Asimismo, la comunicación oral es fácil (ya que el transmisor solo habla) y realiza con una carencia de formación (aun cuando lo recomendable es tener un mínimo de preparación). El transmisor no requiere un papel y lápiz, impresora, u otra herramienta. En una encuesta, alrededor del cincuenta y cinco por ciento de gerentes sintieron que sus capacidades de diálogo escrito eran regulares o malas, es por eso que optaban por la comunicación oral para no sentir vergüenza.

Aunque, la comunicación oral asimismo presente dos ventajas. Es posible no entender el mensaje cuando el transmisor no elige las palabras correctas para comunicar el significado o deja de lado los por menores, cuando interrumpe el ruido o el receptor olvida una parte del mensaje. En una disputa de dos vías, en pocas ocasiones existe tiempo para una reacción pensada y consideraba o para dar presentar nuevas circunstancias y no existe un registro continuo a lo mencionado. Asimismo, aun cuando muchos gerentes, se siente cómodos cuando conversar solo con una persona o grupos pequeños, solo una minoría se siente cómodo al conversar con masas grandes de personas

La comunicación escrita

“Redactarlo en un escrito” sea una correspondencia, informe, memorándum, en una nota escrito a puño y letra o un mail puede solucionar inconveniente en la comunicación oral. Aunque, quizás sorprendentemente, la comunicación escrita no sea la más popular como se piensa como tampoco sea una comunicación respetada por los gerentes.

Un estudio señaló que alrededor de un 13% de mail impreso que recibieron fueron de inmediato uso para los gerentes. Y más de un 80% de los gerentes mencionaron que la comunicación recibida fue calidad regular a mala.

La más importante desventaja que presenta los modos más típicos de comunicación escrita impiden el feedback y el intercambio. Si un gerente envía una correspondencia, deber ser redactada, impresa, mandad por mail, recepcionada, puesta en ruta, abierta y leída. Cuando existe un malentendido, es posible que tome un cierto tiempo para poder ser reconocido y más aún en ser rectificado.

Aun cuando, el empleo del mail es muy veloz, tanto el transmisor como el destinatario deben tener acceso a un pc u otro medio electrónico, y el destinatario debe abrir y leer el recado para que este en verdad sea recepcionado. Una llamada telefónica puede solucionar un tema en cuestión de minutos. De esta manera la comunicación escrita a menudo impide el feedback, y menudo es muy complicado ya que consume mucho tiempo en lugar de la comunicación oral.

Sin duda, la comunicación escrita presenta ciertas ventajas. A menudo suele ser muy precisa y brinda un registro continuo del intercambio. El transmisor puede tardar un tiempo en reunir y comprender los recados, y organizarlo previo a transmitirlo. El destinatario puede tomar el tiempo de leerlo cuidadosamente y mencionarla de manera repetitiva, de acuerdo a lo que requiere. Por este motivo, es recomendable la comunicación escrita si ambas partes participan en este.

J. El interés por la exactitud en las relaciones interpersonales

Whetten y Cameron (2011) manifiestan que muchos estudios sobre la comunicación interpersonal se conecta exactamente de los datos que se comunican. A menudo, se resalta en la exactitud que los recados se den y se reciban con un mínimo de cambios del recado original. Cuando se emplea la comunicación lo que genera más incertidumbre es dar recados concisos y claros.

Si la exactitud es un elemento muy relevante, los esfuerzos por comunicación mejor se enfocan en mejorar la dinámica: “emisores y receptores”, codificación y decodificación, factores y rutas, o excluir el ruido. Los progresos en software de reconocimiento de voz han transformado la exactitud en uno de los más importantes factores del diálogo electrónico.

Afortunadamente, en la actualidad ha habido grandes avances en la transmisión de mensajes exactos, mejor dicho, se ha mejorado las palabras de claridad y exactitud.

Esencialmente por medio del desarrollo de una tecnología compleja sustentada de datos, se han realizado enormes progresos para optimizar los cambios de la comunicación y la exactitud en las organizaciones. Las redes computacionales cuentan con capacidades multimedia en la actualidad ayudan a los integrantes de una organización a dar recados, escritos e imágenes de video y sonido a cualquier sitio del planeta. La tecnología ha facilitado a las organizaciones a compartir, almacenar y readquirir datos, los cuales han dado enormes giros a los negocios en la actualidad. Los usuarios y el personal generalmente esperan que la tecnología funcione adecuadamente y que los

datos se manejen sean fiables. Las decisiones adecuadas y la ventaja competitiva están sujetas a esa precisión.

Aunque, no existen muchos cambios en los factores interpersonales en el diálogo. Las personas todavía se faltan al respecto, dicen palabras hirientes, y mantienen un dialogo torpe. Los factores interpersonales de la comunicación y la exactitud de las aseveraciones.

De igual forma, muy aparte de la disponibilidad de las actuales tecnologías informativas y de complejos modelos de diálogo, las personas todavía continúan dialogando bruscamente e infructuosa.

En lugar de entablar e incentivar buenos vínculos, hacen daño a los vínculos que existen. En muchas ocasiones, el factor interpersonal de la comunicación se obstaculiza el diálogo efectivo del mensaje y no la falta de comunicación de dar datos exactos.

La falta de comunicación genera que las personas se desagraden, se sientan ofendidas, no tengan confianza, rehúsen escucharse, no encuentren consensos y aparezcan innumerables dificultades interpersonales. Dichas dificultades, al mismo tiempo, a menudo generan un flujo restringido de diálogo, recados inexactos e interpretaciones negativas de significados.

K. Habilidades interpersonales

Mochón, Mochón y Sáez (2014) establecen que las habilidades interpersonales hacen referencia un don que el individuo guarda en sí mismo, una organización abierta a los cambios, a la relación con los demás, lo que vuelve humano y le permite tener un propio crecimiento. Dichas habilidades tienen mucha importancia en cualquier nivel administrativo.

El gerente es un individuo encargado de ser imagen y dirigir la estructura bajo su mando. Ello supone, por otro lado, es necesario sea un nexo externo de la organización, y por el otro, es necesario liderar e incentivar a los individuos que forman parte de la organización. En sus vínculos con el medio debe manejar relaciones, transformaciones y la influencia que requieren sus acciones en el interior de la organización y fuera de ella, por lo que necesita de

habilidades interpersonales. Es necesario que el gerente sea capaz de crear equipos, ganarse la fiabilidad de los colaboradores y motivarlos. Un equipo no funciona como tal cuando cada uno de sus miembros tiene sus propios objetivos. La creación de un equipo supone tener un conocimiento adecuado de las características de cada uno de sus miembros, de tal manera que el directivo coloque a cada uno para que desempeñe la tarea que se adecúe de mejor modo a sus habilidades y carencias del equipo.

En cualquier situación en que se encuentre un gerente estará haciendo uso de alguna de estas habilidades. Dado que no todas las organizaciones necesitan el mismo nivel de capacidad para los distintos cometidos ni en el mismo momento, el tema de la selección y evaluación de capacidades de los gerentes para encajarlas con las necesidades de la organización es un tema relevante. El secreto del buen funcionamiento de una organización radica en tener en cada momento y en cada puesto el gerente con el nivel y capacidad que requiere.

Los roles personales son los que abarca individuos y demás obligaciones que son en esencia simbólicas. Los más importantes roles interpersonales son representante, líder y enlace o relacional. Cuando tiene el rol de representante el individuo es imagen oficial de la organización en cada tema formal.

L. Conflictos interpersonales

Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que el conflicto interpersonal se suscita si dos individuos o más notan que sus capacidades, comportamientos u objetivos indicados son opuestos. En los casos de discordia interpersonal, muchas discordias se producen como cierta ambigüedad de roles

a. Discordia de papeles. Un papel es una serie de funciones y comportamientos relacionadas que los demás esperan que un individuo desempeñe. Los transmisores de papeles son individuos que tienen expectativas en relación a la conducta que debe mirar el individuo central. El rol de presenta previo a que se mande un recado, ya que los transmisores de papeles tienen percepciones, expectativas y evaluaciones de los comportamientos del individuo central. Al mismo tiempo puede tener

influencia en los recados verdaderos del papel que dan los transmisores. La manera en como el individuo central capta dichos recados y presiones que tiene posiblemente provoquen una discordia de papeles. Esta se presenta si el individuo principal reacciona con comportamientos que ayudan como insumos para el proceso de transmisores de papeles. Una serie de papeles es un conjunto de transmisores de papeles que inciden directamente el individuo principal. Una serie de papeles podría comprender al gerente y del trabajador, o de más integrantes del equipo, colegas, familiares y usuarios o proveedores relevantes.

Si los recados de una serie de papeles no son combatibles o generan presión como otras clases de discordias de papeles:

- *La discordia de papeles dentro del trasmisor* se suscita si los diversos recados y presiones enviado por un único integrante de papeles no son compatibles.
- *La discordia de papeles entre los trasmisores* se puede presentar si los recados y las presiones enviadas por el transmisor del papel no concuerdan a los recados y presiones que se derivan de los integrantes de demás equipos.
- *La discordia entre papeles* se puede generar si las presiones de los papeles vinculados por solo estar en un equipo no son compatibles con las presiones generadas por ser integrantes de demás equipos.
- *La discordia entre el individuo y los papeles* se da lo que necesitan los papeles no es compatible con las posturas, valores y sugerencias que la principal personal tiene en relación a lo que piensa que es una conducta adecuada. Suele ser frecuente la discordia intrapersonal este junto con las discordias de papeles.

b. Imprecisión de papeles. Se define como la preocupación y la carencia de precisión en las expectativas con respecto a un único papel. Caso similar de la discordia de papeles, la imprecisión grave genera estrés y, luego, provoca comportamientos complicados de gestionar. Los frutos de ciertos estudios demuestran que los altos niveles de discordia y de imprecisión de conflictos poseen una gran cantidad de consecuencias complicadas, los cuales comprenden respuestas de estrés y comportamientos de agresión, hostilidad y

retracción. El estrés es una respuesta frecuente frente una discordia complicada de papeles o frente las imprecisiones de papales.

M.Desarrollo de relaciones y comunicación interpersonal

Dubrin (2008) menciona que al analizar la forma en que la comunicación representa un canal para edificar vínculos es cuando se puede entender el proceso de comunicación interpersonal.

Según a la investigación hecha por Ritch Sorenson, Grace DeBord e Ida Ramírez, realizamos vínculos conforme a dos elementos esenciales: someter – subsometer y frío – cálido. Cuando intentamos comunicarnos en ese proceso es cuando intentamos someter o subsometer. Si sometimos, procuramos controlar la comunicación. Al subsometerse, procuramos dar el control, o pensamos en primer lugar en los deseos y las carencias de la otra parte. Los que someten al destinatario a los recados que estos emiten; las personas sometidas mandan la señal que espera que el otro individuo domine.

En la forma en que hablamos, escribimos o sometemos es cuando damos indicios de someter o querer ser sometidos. La persona que somete puede tener un tono muy alto en su voz, redactar recados llenos de signos de admiración y gestos muy exagerados. Es posible que también redacte recados como mail con enojo: “Es tiempo que el trabajo sea serio y que en verdad demuestres esfuerzos”.

En el caso del que se somete, es posible que se exprese de manera tranquila y serena, con un bajo tono de voz y presenta excusa o pretextos. Un individuo que es sometido puede expresarse de la siguiente forma: “Soy consciente que tiene cosas importantes en la mente pero quería saber ¿Qué día me depositarás el reembolso del viaje?” Con frecuencia en un clima laboral se espera que las personas con un cargo tengan un rol importante en sus conversaciones. Aunque, en compañías no formales y más democráticas, existe pocas probabilidades en que el personal con mayor autoridad tenga deseos por someter sus conversaciones.

Los actos sometidos mezclados con una comunicación cálida señalan ganas de establecer un vínculo al tiempo que se cede frente al otro individuo.

Un director que se comunica cálidamente y de forma sometida con respecto a este ejemplo: “Ante tu boda un día tan especial se echaremos de menos ya que eres un integrante clave para nuestra empresa. Aunque, sabemos que son muy importante los acontecimientos que pasamos en nuestra vida personal son prioritarios frente a las reuniones de trabajo”.

Cuando estrechamos vínculos. Más que tener en cuenta estos elementos, tenga como prioridad con sus objetivos. En ciertos casos quizás opte por someter y ser frío, en la mayoría de los casos quizás quiera estar sometido un poco y ser cálido para estrechar el vínculo.

N. Contender con la diversidad, grupos y discordias

Griffin y Van Fleet (2016) menciona que las distinciones personales nos muestran la forma de entender a los otros y tener de esta forma buenos vínculos entre las personas. La doctrina de la motivación nos brinda un lente para que las personas elijan sus comportamientos. Demás enfoques hablan de la diversidad, equipos y las discordias.

Entender la pluralidad

La pluralidad se presenta si las personas de una comunidad son distintas en diferentes aspectos. En ciertos casos no es un fenómeno total que detalle que un equipo u organización diferente o no.

Cuando cada individuo de la comunidad es similar en su totalidad, no hay pluralidad. Cuando todas las personas son diferentes en diferentes aspectos, seguro existe la pluralidad. En verdad, dichos aspectos son conjeturas y no verdaderas. Muchos contextos se detallan por un nivel de diversidad que se ubica en cierto punto de los límites. Por ende, es posible que la pluralidad en niveles o grados, se puede pensar en estos en relación a aspectos importantes.

Comúnmente, los vínculos entre relaciones interpersonales y la pluralidad a menudo es mutuo.

Direccionar o liderar los grupos

A lo largo de muchos años las organizaciones han empleado equipos, aunque últimamente se ha empleado su generalización.

Se define como un grupo reducido de individuos cuyas destrezas se complementan, que se enfocan en un objetivo, blancos o una perspectiva común, y que tienen en cuenta que cada persona rinde cuenta a los otros.

Son efectivas las habilidades interpersonales para direccionar un equipo y para ser integrante de uno

Manejar la discordia

Si las personas laboran juntas en una organización, un grupo, ya que las situaciones no siempre van para mejor. La discordia es un factor inminente en los vínculos entre las personas en las organizaciones.

O. La naturaleza de las personas

Newstrom (2007) menciona que existen 6 definiciones esenciales en relación a las personas: distinción personal, captación, integridad del individuo, comportamiento incentivado, ganas de intervención y valía del individuo.

Distinciones personales. las relaciones entre personas ayudan como fundamento de respaldo social. Por ejemplo, un trabajador que no ha tenido una buena evaluación de rendimiento o no se le concede un ascenso. Sus compañeros de trabajo lo pueden respaldar ya que tienen las mismas ideas y comprenden su situación y sus consecuencias. Los individuos que mantienen un mutuo apoyo y trabajan juntas.

Otro resultado que también se relaciona es la discordia; las personas pueden dejan de conversar al sentirse enojados. Aunque existe un nexo entre los dos resultados: la comunicación entre individuos de la organización.

Denotación. Las personas miran las cosas de forma distinta. Aun cuando este ante sus ojos una cosa igual, dos individuos lo observan en diversos modos. La visión de su entorno se ve filtrada por la denotación, es el modo particular con que cada individuo lo observa, ordena e interpreta los objetos.

Las personas emplean un marco ordenado que ha construido desde una vida entera, vivencias y principios acumulados. Observar visiones en otro modo de actuar de los individuos, más que máquinas lógicas.

El personal observa el trabajo de distintas formas por diferentes motivos. Es posible discrepar en personalidad, carencias, aspectos demográficos y vivencias anteriores, o se pueden encontrar diversos ambientes tangibles, tiempos o entornos colectivos. Cual fuese el motivo, suele actuar conforme a sus denotaciones. En efecto, cada individuo parece estar diciendo que reacciona viendo al mundo de forma parcial, el individuo lo hace a partir de sus carencias, valores y expectativas. Tener denotaciones selectivas pueden conducir a tener malas interpretaciones de su entorno laboral, asimismo lo puede conducir a buscar nuevas oportunidades laborales. Las personas especialistas en administración deben aprender a esperar diferentes denotaciones entre su personal, y aceptar a los individuos como seres emocionales y manejarlos personalmente.

Integridad de la persona. Las personas que muestran liderazgo tiene como rol representar en acciones legales, protocolos y simbólicos a nombre de la organización o áreas que dirección. Usualmente, en todo nivel jerárquico las personas que muestran liderazgo tienen las siguientes funciones.

El centro de labores, los individuos son participes en grupos colectivos que surgen en la administración, motivo por el cual están en continua relación con los demás. La doctrina de los vínculos humanos analizó dicha relación con los demás para explicar la conducta humana en las organizaciones. Los vínculos humanos son los actos y capacidades formadas desde contactos con los demás.

- Comportamiento incentivado. En ciertas organizaciones que tienen una buena imagen por contar con un clima laboral estupendo lograr un desempeño superior. El centro de labores vigente es muy exigente y altamente competitivo, las habilidades técnicas particularmente de los directores no son suficientes para lograr el éxito, es de vital importancia tener un trato cordial con el personal.

- Deseo de intervención. la formación de las habilidades interpersonales de los directores asimismo contribuye a las organizaciones a poder incorporar y mantener personal con buen desempeño. Los buenos vínculos además guardan nexos a bajos niveles de estrés en el trabajo y bajos índices de rotación del personal.
- Valía del individuo. Los individuos merecen tener un trato diferente de los demás elementos de fabricación (tierra, capital, tecnología) ya que son cruciales en el mundo. Debido a esta diferencia, los individuos quieren tener un trato tolerante, comprometido y de cuidado; cada vez que exigen dicho tratamiento de sus modelos. Rechazan aceptar la idea antigua de que son instrumentos económicos sencillos. Quieren ser reconocidos por sus capacidades y recibir posibilidades de desarrollarse a nivel profesional.

2.3 Bases filosóficas

Chiavenato (2014) señala que en la doctrina de los vínculos humanos (o casa de estudios Humanista de la Gestión) apareció de USA, a raíz de resultados hechos por Hawthorne, y posteriormente fue elaborada por Elton Mayo y su personal. Esta doctrina significó una corriente que fue en contra de la tradicional administración.

El centro de labores, los individuos son participes en grupos colectivos que surgen en la administración, motivo por el cual están en continua relación con los demás. La doctrina de los vínculos humanos analizó dicha relación con los demás para explicar la conducta humana en las organizaciones. Los vínculos humanos son los actos y capacidades formadas desde contactos con los demás.

Todo individuo tiene una personalidad autónoma y distinta, cuyo impacto está en la conducta y capacidad de los demás individuos con las que interactúa y, por otra parte, tiene un efecto por estas. Los individuos hacen intentos por adaptarse a los otros y asimismo de los equipos, desean comprensión, aceptación y participación, para satisfacer sus propios intereses y aspiraciones individuales. Las capacidades y reglas no formales que hay en los equipos donde son participes los individuos tienen influencia en la conducta del individuo. El entendimiento de los vínculos con personas hace posible que el especialista en administración obtener

buenos frutos de su personal y conciba un buen clima laboral que motive a los individuos a tener una mejor expresión sana y libre.

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) hacen mención de la existencia de ciertos atributos diferenciadores que tienen las habilidades directivas de demás atributos y practicas funcionarias.

En primer lugar, estas habilidades son conductuales; por lo que no son características identidad. Las habilidades directivas se tratan de un grupo de actividades reconocidas y que las personas realizan en busca de resultados. Es posible que las habilidades sean observadas por demás, estas a diferencias de las características son netamente psíquicas o estáticas en las identidades emplean sus destrezas distintamente, hay un conjunto indispensable de características observables en el rendimiento efectivo de destrezas populares por medio de una amplia variedad de distinciones personales.

Como segundo punto, las habilidades son dominadas. El rendimiento de dichas conductas se halla a la disposición de la persona. Siendo un tema muy adverso de las practicas organizacionales como “emplear selectivamente” o acciones cognitivas como “asimilar el temor”, las mismas personas probablemente reflejen, practiquen, optimicen o restrinjan las destrezas. También es verdad que las habilidades suelen comprender individuos y se necesita una labor mental, aunque son conductas que las personas pueden controlar.

Como tercer punto, es posible que las habilidades se desarrollen. Probablemente el rendimiento se optimice. Diferente al tema del cociente intelectual o de determinadas características o de personalidad, donde tiene una cierta relatividad en el transcurso de los años, las personas posiblemente tengan unas mejores competencias en el rendimiento de habilidades a través de la práctica y el feedback. Las personas pueden tener progresos graduales en pro de las habilidades directivas.

Como cuarto punto, las habilidades se interrelacionan y se superponen. Resulta complicado poner en manifiesto una única habilidad separada de las otras. Asimismo, las habilidades no son conductas sencillas ni reiterativas, sino que es un grupo integrado de reacciones difíciles. Los gerentes efectivos, específicamente,

deben tener la confianza de mezclar sus destrezas para lograr los frutos estimados. Como en el caso de dar incentivo a los otros, es probable que necesitemos de habilidades como un diálogo de cooperación, impacto, delegación y propio conocimiento. Mejor dicho, los gerentes efectivos forman una serie de capacidades que se antepone y se compenetran con las demás, lo que hace posible adaptarse a diversas circunstancias.

Como quinto punto, las habilidades en ciertas ocasiones son opuestas e incongruentes. Dado en el caso que ciertas habilidades directivas esenciales no tienen un enfoque humanista y suave, como tampoco motivadores y denotan una orientación. No se enfocan únicamente en la labor en equipo o en los vínculos con los demás, como tampoco enfocado al individualismo.

2.4 Definición de términos básicos

Habilidades directivas

Las habilidades directivas son aquellas técnicas y virtudes que, al usarlas, les permiten cumplir sus roles y tener éxito dentro de la organización (Griffin, 2011).

Habilidades personales

Es posible que no involucre a demás personas, sino que guardan relación con el propio manejo, por eso se denominan habilidades personales (Whetten & Cameron, 2011).

Habilidades interpersonales

Son aquellas enfocadas esencialmente en temas generados al relacionarse con demás personas. En efecto, hay una sobreposición entre las mismas, de esta manera, para lograr un buen manejo de una habilidad, se está sujeto de la gran mayoría de áreas de habilidad (Whetten y Cameron, 2011).

Habilidades grupales

Dichas destrezas se enfocan principalmente en temas que surgen a participar en grupos, en un papel de líder o subordinado (Whetten y Cameron, 2011).

Habilidades específicas de comunicación

Son adiciones que ocupan habilidades de comunicación enfocadas para individuos con carencia de experiencia o poca formación de habilidades. Dichas adiciones incentivan la formación de habilidades para desempeñar acciones que a menudo incluyen un programa de desarrollo de habilidades (Whetten y Cameron, 2011).

Comprender las diferencias individuales

Se recomienda en un inicio tener conocimiento del manejo y el impacto de las destrezas interpersonales en la organización ya que es el punto esencial del vínculo entre individuos y la organización. También es muy útil conocer la índole de las diferencias individuales (Griffin y Van Fleet, 2016).

Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

Las distinciones personales muestran un inmenso panorama que nos ayuda a observar a otros para comprenderlos y de esta manera tener buenos vínculos con estos (Griffin y Van Fleet, 2016).

Dirigir las conductas

El principal fruto que los gerentes pretenden obtener es lograr un empleo efectivo de las habilidades interpersonales que consiste en la diversidad de conductas del personal en la organización (Griffin y Van Fleet, 2016).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

- c. Las habilidades grupales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.
- d. Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
HABILIDADES DIRECTIVAS	<i>Habilidades personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del autoconocimiento. - Manejo del estrés personal. - Solución analítica y creativa de problemas.
	<i>Habilidades interpersonales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. - Ganar poder e influencia. - Motivación de los demás. - Manejo de conflictos.
	<i>Habilidades grupales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Facultamiento y delegación. - Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo. - Liderar el cambio positivo.
	<i>Habilidades específicas de comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de presentaciones orales y escritas. - Realización de entrevistas. - Conducción de reuniones de trabajo.

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

A continuación, presentación la baremación:

	Deficiente	Moderado	Eficiente
Habilidades directivas	Menor a 22 puntos	Entre 22 a 43 puntos	Más de 43 puntos
Habilidades personales	Menor a 6 puntos	Entre 6 a 10 puntos	Más de 10 puntos
Habilidades interpersonales	Menor a 7 puntos	Entre 7 a 13 puntos	Más de 13 puntos
Habilidades grupales	Menor a 6 puntos	Entre 6 a 10 puntos	Más de 10 puntos
Habilidades específicas de comunicación	Menor a 6 puntos	Entre 6 a 10 puntos	Más de 10 puntos

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
RELACIONES INTERPERSONALES	<i>Comprender las diferencias individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El contrato psicológico. - Engranaje persona – empleo. - La esencia de las diferencias individuales.
	<i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender la diversidad. - Dirigir o liderar los equipos. - Causas del conflicto. - Manejar el conflicto.
	<i>Dirigir las conductas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta para el desempeño. - Conducta disfuncional. - Ciudadanía organizacional.

Fuente: Griffin y Van Fleet (2016).

A continuación, presentamos la baremación correspondiente:

	Malo	Regular	Bueno
Relaciones interpersonales	Menor a 17 puntos	Entre 17 a 33 puntos	Más de 33 puntos
Comprender las diferencias individuales	Menor a 6 puntos	Entre 6 a 10 puntos	Más de 10 puntos
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Menor a 7 puntos	Entre 7 a 13 puntos	Más de 13 puntos
Dirigir las conductas	Menor a 6 puntos	Entre 6 a 10 puntos	Más de 10 puntos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Es aplicada, ya que se busca modificar una realidad mediante nuevos conocimientos, en otras palabras, buscar plantear diversas soluciones a problemáticas (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 72 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

3.2.2 Muestra

La técnica de muestreo es el censal, por lo tanto, se considerará al total de la población como sujeto de estudio.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, habilidades directivas y relaciones interpersonales.

Validación del cuestionario de habilidades directivas

Tabla 1

Prueba de KMO y Bartlett del cuestionario de habilidades directivas

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,809
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	412,090
	gl	78
	Sig.	,000

Validación del cuestionario de relaciones interpersonales

Tabla 2

Prueba de KMO y Bartlett del cuestionario de relaciones interpersonales

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,866
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	268,082
	gl	45
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	13

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad de relaciones interpersonales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	10

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman. El software utilizado fue el SPSS. Las tablas y figuras presentan los resultados del estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 5

Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta

		f	%
Válido	M	43	59,7
	F	29	40,3
	Total	72	100,0

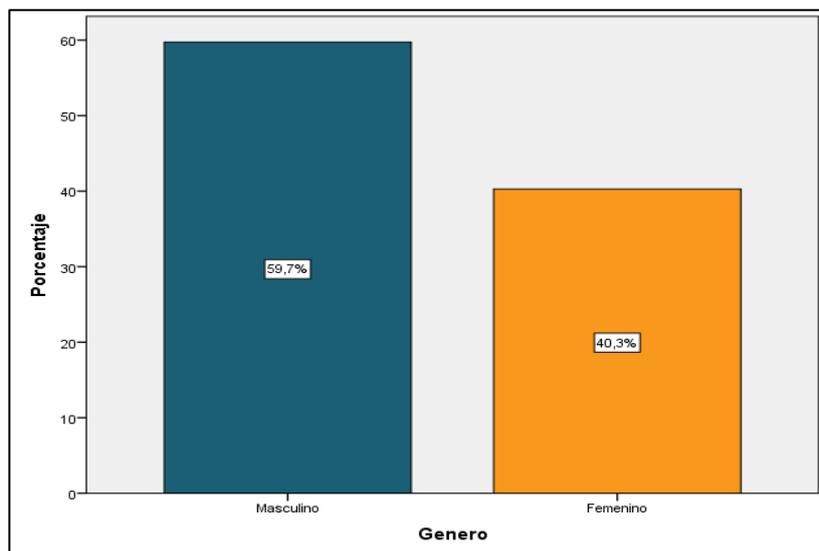


Figura 1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 5, el 59,7% pertenecen al género masculino y el 40,3% de los docentes pertenecen al género femenino.

B. Análisis descriptivo de la variable Habilidades directivas

Tabla 6

Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

	Deficiente		Moderado		Eficiente	
	f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	11	15.3%	31	43.1%	30	41.7%
Habilidades interpersonales	2	2.8%	29	40.3%	41	56.9%
Habilidades grupales	14	19.4%	37	51.4%	21	29.2%
habilidades específicas de comunicación	8	11.1%	27	37.5%	37	51.4%

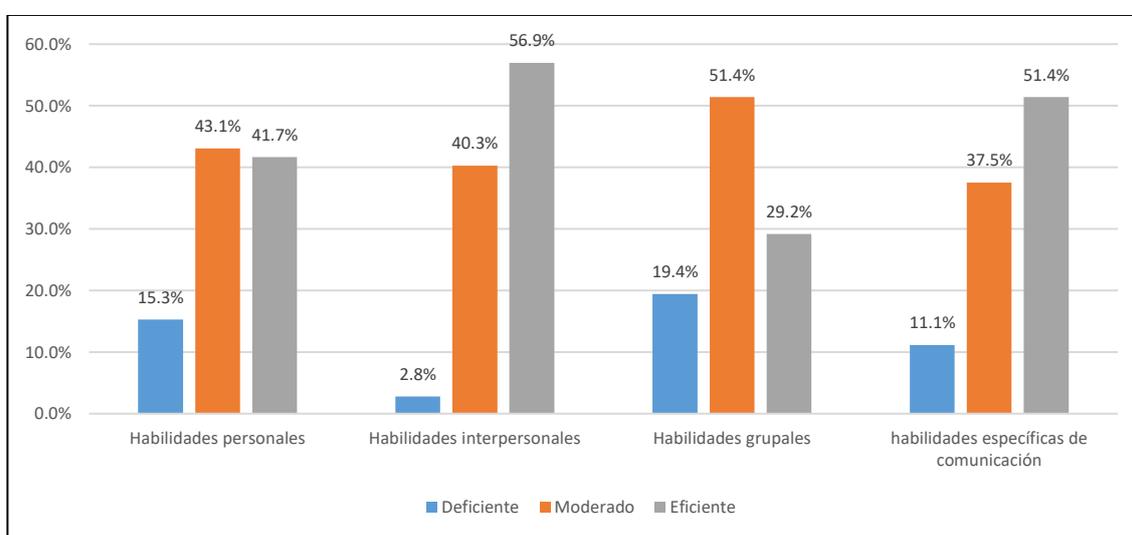


Figura 2. Dimensiones de las habilidades directivas según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 6, en referencia a las habilidades personales el 15,3% evidenció un desarrollo deficiente, el 43,1% un nivel moderado y el 41,7% declaró un nivel eficiente. En segundo lugar, en las habilidades interpersonales el 2,8% obtuvo un nivel deficiente, el 40,3% presentaron un nivel moderado y el 56,9% se ubicó en un nivel eficiente. En tercer lugar, en las habilidades grupales el 19,4% evidenció un desarrollo deficiente, el 51,4% un nivel moderado y el 29,2% declaró un nivel eficiente. Finalmente, en las habilidades específicas de comunicación el 11,1% evidenció un desarrollo deficiente, el 37,5% un nivel moderado y el 51,4% declaró un nivel eficiente.

Tabla 7

Resultado de las habilidades directivas según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

		f	%
Válido	Deficiente	8	11,1
	Eficiente	35	48,6
	Moderado	29	40,3
	Total	72	100,0

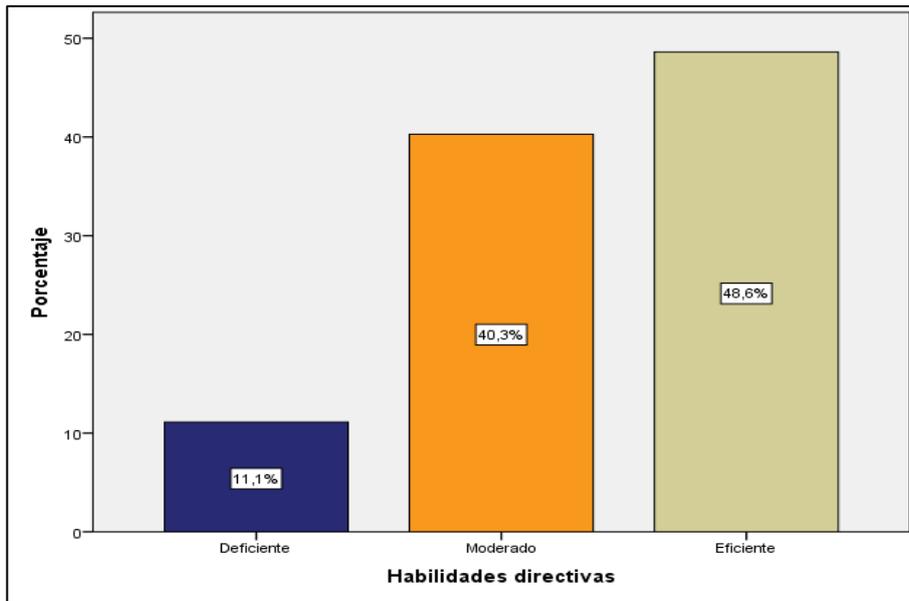


Figura 3. Habilidades directivas según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 7, el 11,1% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Vegueta evidenció un nivel deficiente en sus habilidades directivas, el 40,3% presenta un nivel moderado y el 48,6% declaró un nivel eficiente.

C. Análisis descriptivo de la variable Relaciones interpersonales

Tabla 8

Resultado de las dimensiones de las relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

	Bueno		Regular		Malo	
	f	%	f	%	f	%
Comprender las diferencias individuales	29	40.3%	21	29.2%	22	30.6%
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	13	18.1%	45	62.5%	14	19.4%
Dirigir las conductas	26	36.1%	23	31.9%	23	31.9%

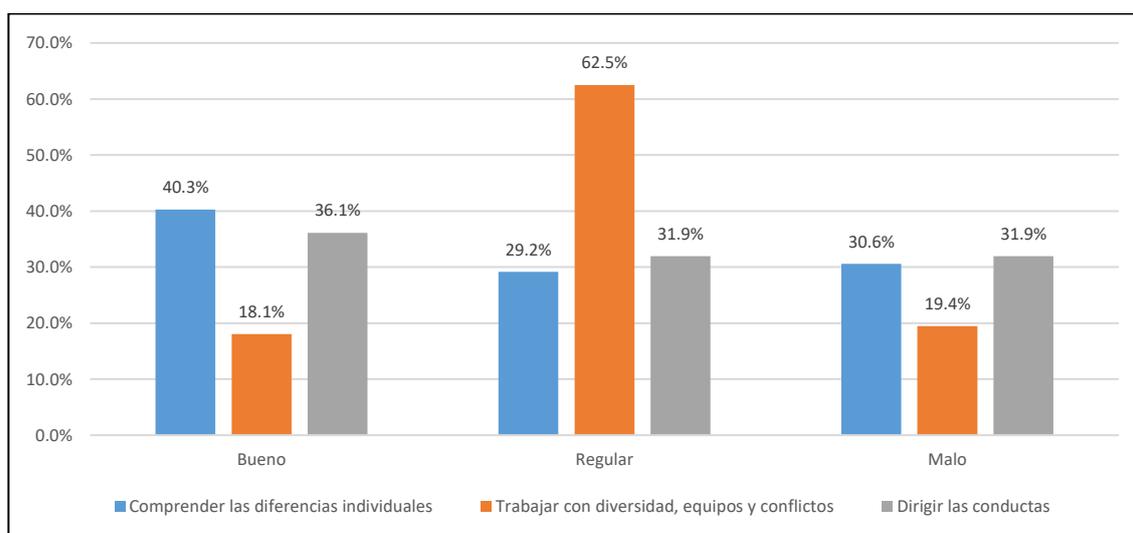


Figura 4. Dimensiones de las relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 8, el comprender las diferencias individuales el 40,3% evidenció un nivel bueno, el 29,2% presentó un nivel regular y el 30,6% manifestó un nivel malo. En segundo lugar, en el Trabajar con diversidad, equipos y conflictos el 18,1% evidenció un nivel bueno, el 62,5% manifestó un nivel regular y el 19,4% evidenció un nivel malo. Finalmente, en dirigir las conductas el 36,1% mencionó que se encuentran en un nivel bueno, el 31,9% está ubicado en un nivel regular y el 31,9% presenta un nivel malo.

Tabla 9

Resultado de las relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

		f	%
Válido	Bueno	18	25,0
	Regular	41	56,9
	Malo	13	18,1
	Total	72	100,0

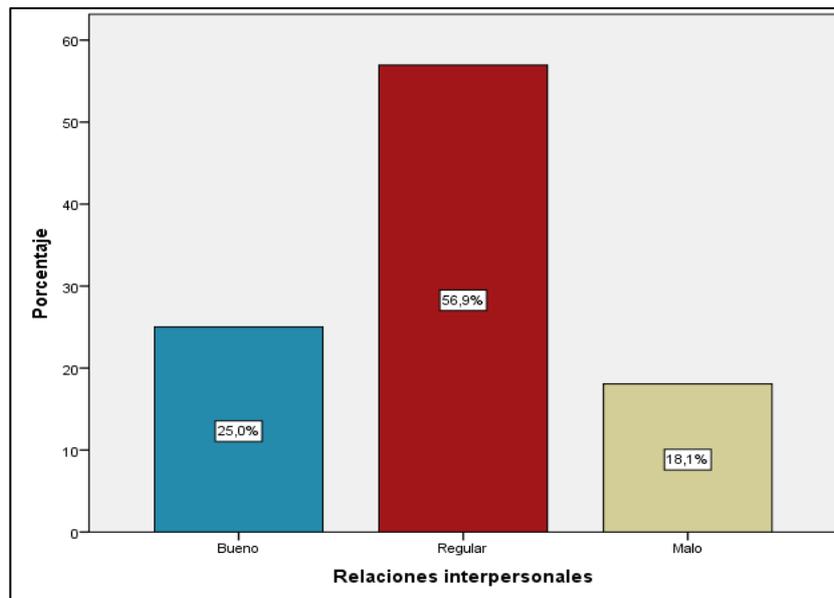


Figura 5. Relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 9, en las relaciones interpersonales el 25% evidenció un nivel bueno, el 56,9% presentó un nivel regular y el 18,1% manifestó un nivel malo.

D. Análisis bivariado

Tabla 10

Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas según las relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

		Relaciones interpersonales					
		Bueno		Regular		Malo	
		f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	Deficiente	0	0.0%	10	13.9%	1	1.4%
	Moderado	6	8.3%	16	22.2%	9	12.5%
	Eficiente	12	16.7%	15	20.8%	3	4.2%
Habilidades interpersonales	Deficiente	0	0.0%	2	2.8%	0	0.0%
	Moderado	2	2.8%	19	26.4%	8	11.1%
	Eficiente	16	22.2%	20	27.8%	5	6.9%
Habilidades grupales	Deficiente	0	0.0%	10	13.9%	4	5.6%
	Moderado	11	15.3%	17	23.6%	9	12.5%
	Eficiente	7	9.7%	14	19.4%	0	0.0%
Habilidades específicas de comunicación	Deficiente	0	0.0%	5	6.9%	3	4.2%
	Moderado	5	6.9%	14	19.4%	8	11.1%
	Eficiente	13	18.1%	22	30.6%	2	2.8%

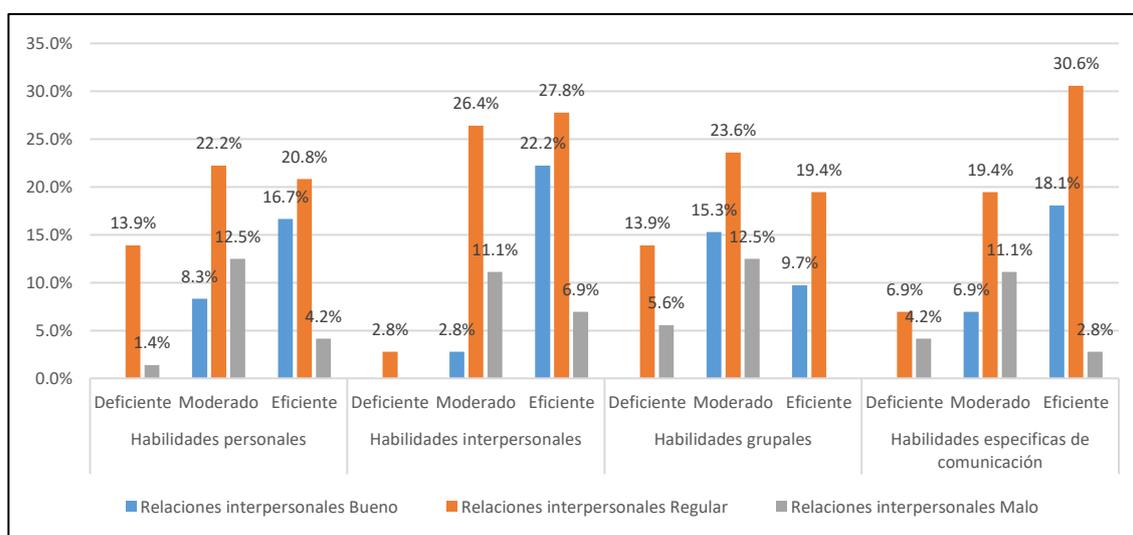


Figura 6. Capacidad interpersonal según el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 10, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentran deficiente el 13,9% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera regular y el 1,4% indicó un nivel malo. Por otra parte, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentran moderada el 8,3% mencionó

que las relaciones personales se manejan de manera buena, el 22,2% evidenció un nivel regular y el 12,5% indicó un nivel malo. Consecuentemente, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentran eficiente el 16,7% mencionó que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen nivel, el 20,8% indicó que esta un nivel moderado y el 4,2% indicó un nivel malo.

En segundo lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentran deficiente el 2,8% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera regular. Por otra parte, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentran moderada el 2,8% mencionó que las relaciones personales se manejan de manera buena, el 26,4% evidenció un nivel regular y el 11,1% indicó un nivel malo. Consecuentemente, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentran eficiente el 22,2% mencionó que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen nivel, el 27,8% indicó que esta un nivel moderado y el 6,9% indicó un nivel malo.

En tercer lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentran deficiente el 13,9% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera regular y el 5,6% mencionó que están en un grado malo. Por otra parte, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentran moderada el 15,3% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera buena, el 23,6% evidenció un nivel regular y el 12,5% indicó un nivel malo. Consecuentemente, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentran eficiente el 9,1% mencionó que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen nivel y el 19,4% indicó que esta un nivel moderado.

En cuarto lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades específicas de comunicación se encuentran deficiente el 6,9% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera regular y el 4,2% mencionó que están en un grado malo. Por otra parte, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades específicas de comunicación se encuentran moderada el 6,9% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera buena, el 19,4% evidenció un nivel regular y el 11,1% indicó un nivel malo. Consecuentemente, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades específicas de comunicación se encuentran eficiente el 18,1% mencionó que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen nivel, el 30,6% indicó que esta un nivel moderado y el 2,8% presentó un nivel malo.

Tabla 11

Resultado de las habilidades directivas según las relaciones interpersonales según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta

		Relaciones interpersonales					
		Bueno		Regular		Malo	
		f	%	f	%	f	%
Habilidades directivas	Deficiente	0	0.0%	5	6.9%	3	4.2%
	Moderado	2	2.8%	20	27.8%	7	9.7%
	Eficiente	16	22.2%	16	22.2%	3	4.2%

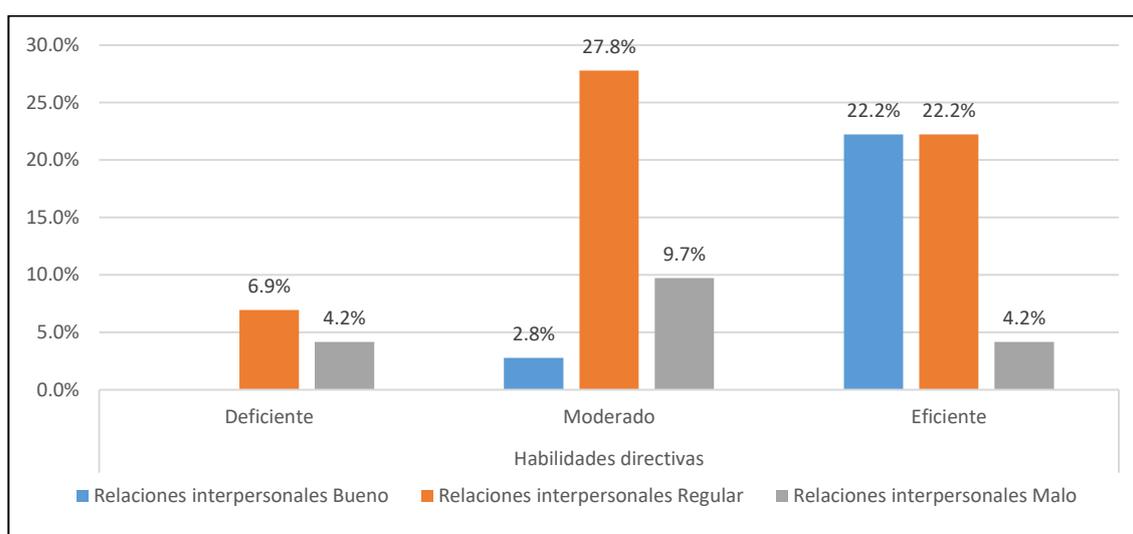


Figura 7. Capacidad intrapersonal según el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta.

Tabla 11, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentran deficiente el 6,9% mencionó que las relaciones interpersonales se manejan de manera regular y el 4,2% indicó un nivel malo. Por otra parte, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentran moderada el 2,8% mencionó que las relaciones personales se manejan de manera buena, el 27,8% evidenció un nivel regular y el 9,7% indicó un nivel malo. Consecuentemente, del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentran eficiente el 22,2% mencionó que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen nivel, el 22,2% indicó que esta un nivel moderado y el 4,2% indicó un nivel malo.

E. Prueba de normalidad

Se observa que los datos recogidos sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, en función a los resultados obtenidos en tanto en el estadístico Kolmogorov y nivel de significancia, muestran la aplicación de la prueba no paramétrica.

Tabla 12
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	.192	72	.000
Habilidades personales	.129	72	.005
Habilidades interpersonales	.171	72	.000
Habilidades grupales	.142	72	.001
Habilidades específicas de comunicación	.181	72	.000
Relaciones interpersonales	.166	72	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y relaciones interpersonales

		Habilidades directivas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	,58**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	72
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,58**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).¹

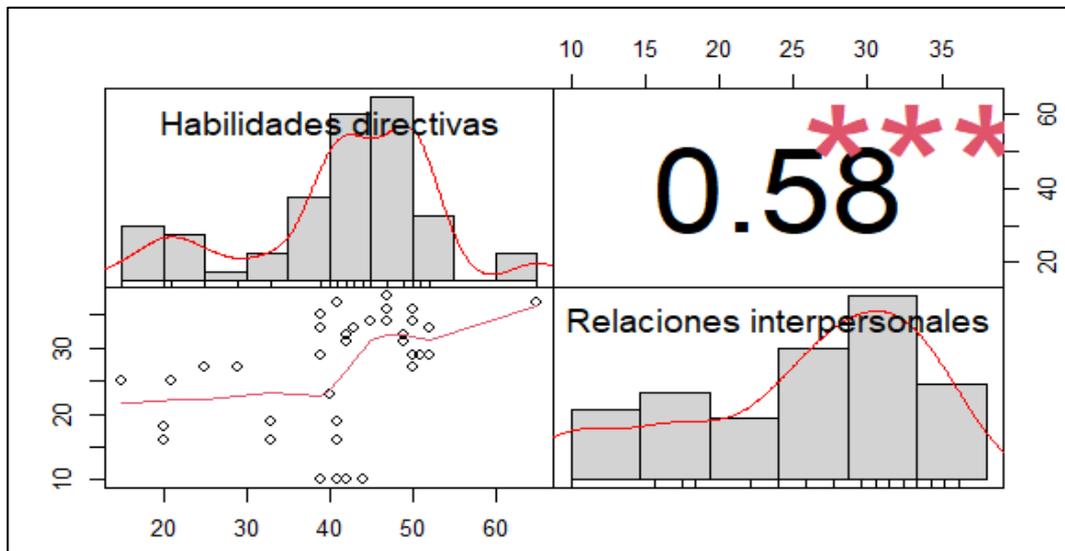


Figura 8. Habilidades directivas y Relaciones interpersonales.

La Tabla 13 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

¹

Las habilidades directivas influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

Hipótesis específica 1

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y relaciones interpersonales

		Habilidades personales	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	,51**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	72
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,51**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

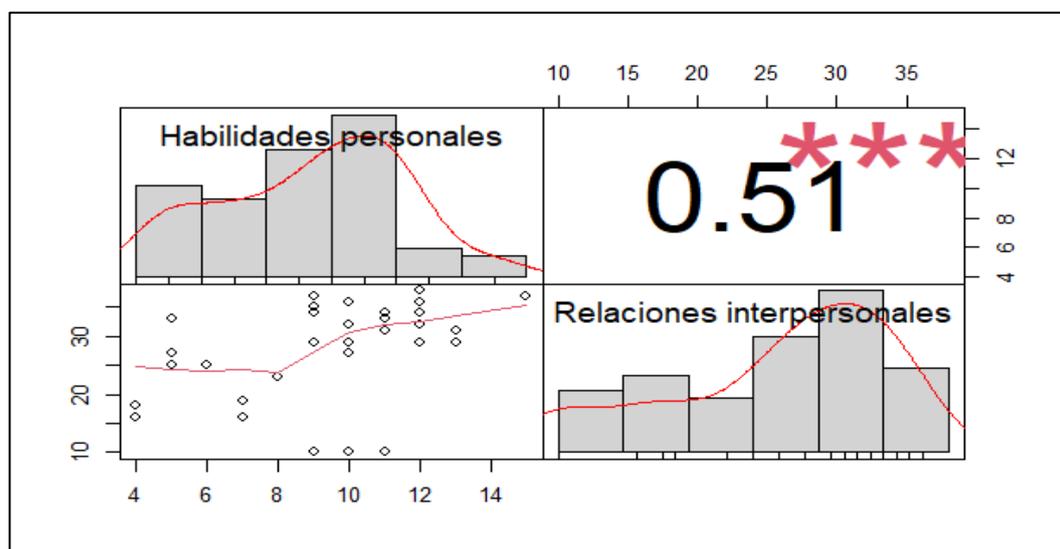


Figura 9. Habilidades personales y Relaciones interpersonales.

La Tabla 14 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Se observa en la Tabla 14 que las habilidades personales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

Hipótesis específica 2

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y relaciones interpersonales

		Habilidades interpersonales	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	1,000	,53**
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	72
	Relaciones interpersonales	,53**	1,000
		Coefficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

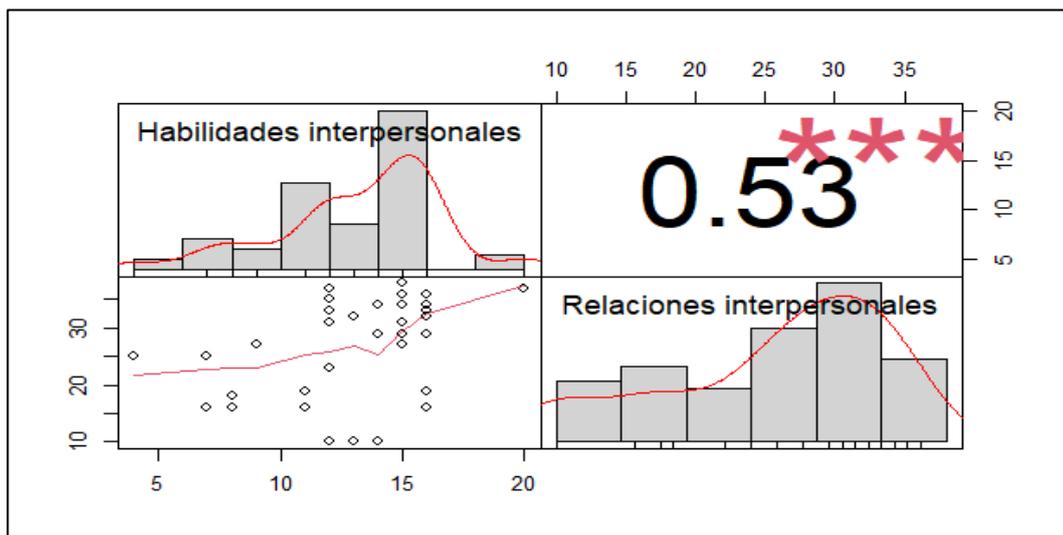


Figura 9. Habilidades interpersonales y Relaciones interpersonales.

La Tabla 15 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las habilidades interpersonales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

Hipótesis específica 3

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y relaciones interpersonales

		Habilidades grupales	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,44**
		N	72
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,44**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

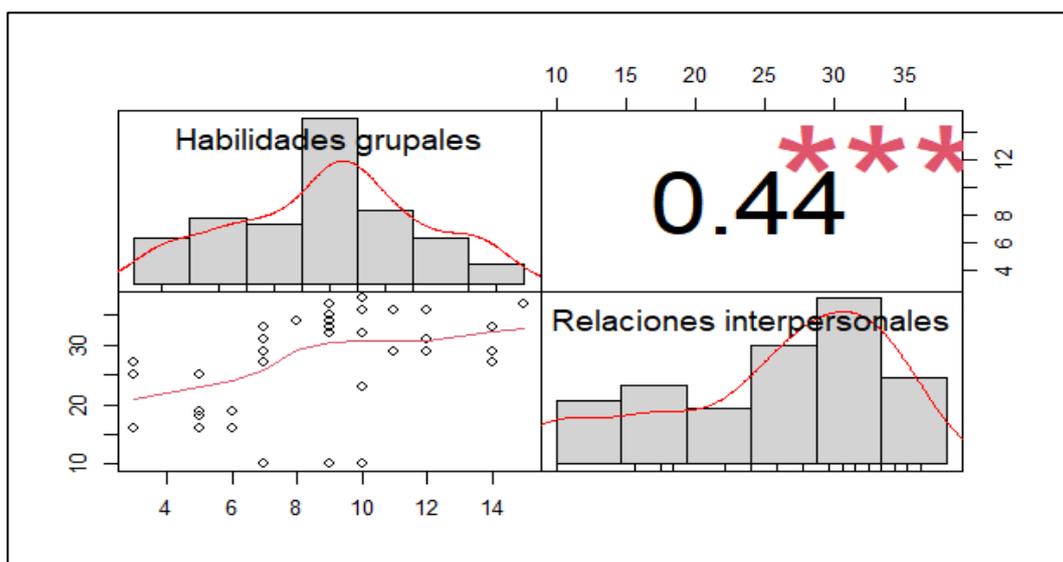


Figura 10. Habilidades grupales y Relaciones interpersonales.

La Tabla 16 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las habilidades grupales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

Hipótesis específica 4

Tabla 17

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y relaciones interpersonales

			Habilidades específicas de comunicación	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,55**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	72	72
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,55**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

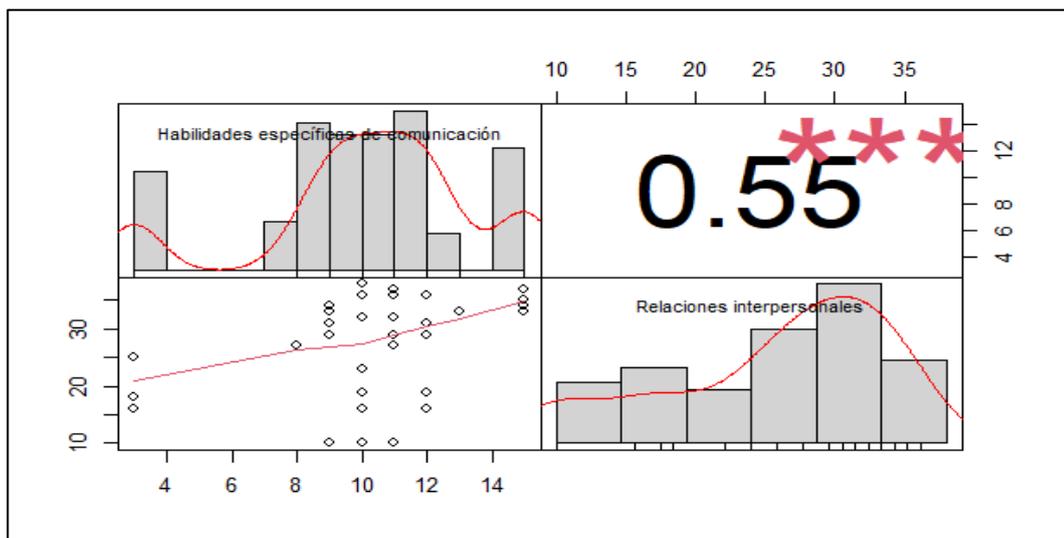


Figura 11. Habilidades específicas de comunicación y Relaciones interpersonales.

La Tabla 17 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Respecto a la hipótesis general las habilidades directivas influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019, donde la prueba estadística presenta un coeficiente 0,580 la que se encuentra dentro del rango positiva moderada, además se observa que la significancia muestra un $p=0,00 < 0,05$. Esto se da porque en el presente estudio, de los 72 trabajadores que perciben que el jefe está desarrollando de manera moderado sus habilidades directivas el 27.8% manejan sus relaciones interpersonales en un nivel regular. Ante lo expuesto se observa que actualmente las organizaciones están viéndose sometidas a constante cambios que al mismo tiempo son indispensables para está a la altura de las exigencias de los procesos administrativos modernos, pretendiendo lograr los objetivos y metas de una organización ya sea del sector público o privado. A lo largo de los tiempos se venido implementando una gran diversidad de estrategias que ha ayudado a las organizaciones a tener ventajas competitivas. El activo más valorado no es solo los recursos materiales sino también las destrezas de sus trabajadores para crear y aplicar sus conocimientos, en un ambiente en donde en veloz ritmo tanto de tecnología como científica se hacen obsoletos cada vez más rápido. Por tal motivo, en diferentes organizaciones, y en especial las municipalidades se ven en la obligación de brindar un servicio de alta calidad, que

le permite seguir actuando de manera eficaz con la sociedad. En relación a ello, es razonable que las organizaciones se centren principalmente en desarrollar las habilidades directivas en su personal para optimizar una buena gestión de los recursos y el talento humano, el cual es un elemento crucial para concretar los objetivos trazados por la organización. Así lo considera Bernal y Sierra (2013) cuando enfatiza la importancia la relevancia del personal a nivel personal como grupal en un elemento crucial de la dinámica organizacional. En base a este enfoque, las destrezas y capacidades de los individuos deben estar sujetos a la capacidad de aprendizaje y la dinámica de las organizaciones en entornos complejos y de preocupación. Lo que significa que la actual gerencia tiene como principales desafíos identificar el verdadero potencial de los individuos en las organizaciones para la formación de algunas competencias a nivel físico, intelectual, emocional, trascendental y laboral. Por otro lado, Manjarres (2017); quien al aplicar los instrumentos indicó el 45% que su líder necesita desarrollar habilidades de observar y escuchar asimismo saber explicar y preguntar. La tesis llegó a la conclusión que lo más importante para el liderazgo actual es la capacidad de interactuar con su medio, reconocer las mejores tácticas que condujeron al éxito anteriormente, quebrantar impactos de paradigmas; y conservar un modelo abierto al cambio.

Respecto a la hipótesis específica 1: las habilidades personales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019, donde la prueba estadística presenta un coeficiente 0,51 la que se encuentra dentro del rango positiva moderada, además se observa que la significancia muestra un $p= 0,00 < 0,05$. esto se da porque en el presente estudio, de los 72 trabajadores que perciben que el jefe está desarrollando de manera moderado sus habilidades personales el 22.2% manejan sus relaciones interpersonales en un nivel regular; esto debido a que la poca capacidad de sus directivos para gestionar el estrés personal de su equipo de trabajo provocando un ambiente hostil e incómodo entre ellos. Según el enfoque del teórico Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que los equipos y grupos influyen en gran medida en la conducta del personal. Los vínculos laborales positivos y las interacciones con el personal, colegas y jefes son temas importancia en la vida organizacional y contribuye al personal a lograr objetivos individuales y organizacionales. Si los vínculos son negativos, posiblemente se vuelvan factores de estrés. Tener un

elevado nivel de conducta política asimismo produce estrés a los gerentes y el personal. La esencia de los vínculos con los demás tiene un impacto en la reacción que tiene el personal frente a los factores de estrés. Mejor dicho, los vínculos entre las personas es posible que generen estrés o cooperación colectiva a contribuye al personal a combatir el estrés. Por otro lado, Riascos y Bermúdez (2015), sostiene que toda organización exige que sus jefes en conjunto con su trabajo en equipo tengan habilidades y responsabilidades para direccionar estratégicamente a desarrollar procesos de calidad y proyección a la comunidad. Su tesis llegó a la conclusión que el nivel más alto de la dirección de las instituciones escolares es una acción especialista la cual comprende cargos, actividades y papeles cuyo impacto ha generado cambios en el contenido de las acciones directivas produciendo nuevas exigencias a su especialización.

Respecto a la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019, donde la prueba estadística presenta un coeficiente 0,53 la que se encuentra dentro del rango positiva moderada, además se observa que la significancia muestra un $p= 0,00 < 0,05$. Esto se da porque en el presente estudio, de los 72 trabajadores que perciben que el jefe está desarrollando de manera moderada sus habilidades interpersonales el 26.4% manejan sus relaciones interpersonales en un nivel regular; esto debido a que la poca capacidad de sus directivos para motivar e influenciar al personal a alcanzar objetivos trazados ocasionando que el trabajador se sienta desmotivado. Según el enfoque del teórico Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que el gerente es un individuo encargado de ser imagen y dirigir la estructura bajo su mando. Ello supone, por otro lado, es necesario sea un nexo externo de la organización, y por el otro, es necesario liderar e incentivar a los individuos que forman parte de la organización. En sus vínculos con el medio debe manejar relaciones, transformaciones y la influencia que requieren sus acciones en el interior de la organización y fuera de ella, por lo que necesita de habilidades interpersonales. Es necesario que el gerente sea capaz de crear equipos, ganarse la fiabilidad de los colaboradores y motivarlos. Consecuentemente, Pineda y Duchí (2014), llegó a la conclusión que la gerencia tiene impacto en las relaciones interpersonales en el personal del nosocomio, el

trabajo de los jefes de las áreas no puede darse favorablemente, debido a las carencias que tiene el nosocomio para tener una función de líder.

Respecto a la hipótesis específica 3: Las habilidades grupales influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019, donde la prueba estadística presenta un coeficiente 0,44 la que se encuentra dentro del rango positiva moderada, además se observa que la significancia muestra un $p= 0,00 < 0,05$. esto se da porque en el presente estudio, de los 72 trabajadores que perciben que el jefe está desarrollando de manera moderado sus habilidades grupales el 23.6% manejan sus relaciones interpersonales en un nivel regular; esto debido a que la poca capacidad de sus directivos para motivar e influenciar al personal a alcanzar objetivos trazados ocasionando que el trabajador se sienta desmotivado. Según Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que las habilidades directivas son aquellas técnicas y virtudes que, al usarlas, les permiten cumplir sus roles y tener éxito dentro de la organización (p. 49). Por ende, en la investigación de Santos (2016) concluyó en que sí existe influencia entre las variables independiente y dependiente en la entidad edil.

Respecto a la hipótesis específica 4: Las habilidades específicas de comunicación influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019, donde la prueba estadística presenta un coeficiente 0,55 la que se encuentra dentro del rango positiva moderada, además se observa que la significancia muestra un $p= 0,00 < 0,05$. esto se da porque en el presente estudio, de los 72 trabajadores que perciben que el jefe está desarrollando de manera moderado sus habilidades interpersonales el 19.4% manejan sus relaciones interpersonales en un nivel regular; esto debido a que la poca capacidad de sus directivos para conducir de manera eficiente las reuniones de trabajo, asimismo escasa habilidades para la toma de decisiones ha generado que priorice actividades administrativas relevantes. Según Pineda y Duchi (2014) el liderazgo gerencia si incide en las relaciones interpersonales del talento humano. Consecuentemente, Huamán (2017) llegó a la conclusión que se pudo reconocer cierta inconformidad por el personal en relación al diálogo con sus colegas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta. Es decir, a medida que el jefe tenga la habilidad de dar soluciones analíticas y creativas a los problemas mejorará el manejo de los conflictos que puedan ocurrir en la municipalidad.

Se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019. Es decir, a medida que el jefe emplee una comunicación de apoyo para establecer relaciones laborales incrementará el respeto por las diferencias individuales dentro de la municipalidad.

Se concluye que las habilidades grupales influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019. Es decir, a medida que el jefe tenga la habilidad de formar equipos efectivos de trabajo será mayor el desempeño en su grupo de trabajo para concluir con los objetivos propuestos.

Se concluye que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019. Es decir, a medida que el jefe conduzca de manera eficiente las reuniones de trabajo será mayor el logro de las metas.

Por lo tanto;

Se concluye que las habilidades directivas influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2019.

6.2 Recomendaciones

Organizar capacitaciones para fortalecer las habilidades del jefe para dar soluciones analíticas y creativas a los problemas con la finalidad de promover un manejo adecuado de los conflictos que puedan ocurrir en la municipalidad

Fomentar el desarrollo de la comunicación para apoyar y establecer relaciones laborales y de esta manera generar cambio de actitudes por las diferencias individuales dentro de la municipalidad.

Formar trabajos de equipo efectivos y eficiencia incidiendo en un enfoque integrador con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Realizar con efectividad las reuniones de trabajo de manera que la confianza entre directivos y trabajadores genere un eficiente desempeño en su grupo de trabajo.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso Adminiatrativo* (2 ed.). Bogotá: Pearson.

Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional* (9 ed.). Mexico D.F.: CENGAGE Learning.

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoue por competencias con Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

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

7.2 Fuentes electrónicas

Dubrin , A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9 ed.). México: Pearson. Obtenido de http://psicologiavirtual.com.mx/Aula1/Biblioteca/Psicologia%20y%20Consejeria/Relaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi_redacted.pdf

Gonzalez, K. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata*. Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado, Perú. Recuperado el 18 de octubre de

2019, de
http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf

Huaman, D. (2017). *Relaciones interpersonales del personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/305/Dante_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena. Recuperado el 4 de octubre de 2019, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>

Pineda, Y. y Duchi, M. (2014). *Liderazgo gerencial y las relaciones interpersonales del talento humano del hospital del IESS-Milagro*. tesis de maestría, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo. Recuperado el 17 de setiembre de 2019, de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/1129/1/T-UTB-CEPOS-MGSS-000004.pdf>

Riascos, L. y Bermúdez, L. (2015). *Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echevarry Perea de Santiago de Cali*. Tesis de maestría, Universidad Buenaventura, Cali, Colombia. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2991/1/Habilidades_directivo_organizacion_riascos_2015.pdf

Salas, M. (2016). *El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín, Arequipa, Perú. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2782/ADsadimr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santos, G. (2016). *Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba*.

agosto 2016. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte , Cajamarca, Perú. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9968/Santos%20Reyes%20Gloria%20Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, M. (2017). *Persona, personalidad y relaciones interpersonales*. Ciudad de Mexico: Parmenia. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=NsbDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=relaciones+interpersonales+libros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3yt3Y6qblAhVCIbkGHX_iBygQ6AEITDA#v=onepage&q=relaciones%20interpersonales&f=false

van- der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicacion, como mejorar la comunicacion personal* (2 ed.). España: Dias de Santos. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=7ldQbFzhRBkC&pg=PA52&dq=relaciones+interpersonales+libros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3yt3Y6qblAhVCIbkGHX_iBygQ6AEILTAB#v=onepage&q=relaciones%20interpersonales&f=false

Vásquez, L. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Recuperado el 17 de setiembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/863/vasquez_jl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN 01: HABILIDADES PERSONALES					
1. ¿Su jefe impulsa el autoconocimiento?					
2. ¿Su jefe gestiona el estrés personal de su equipo de trabajo?					
3. ¿Su jefe tiene la habilidad de dar soluciones analíticas y creativas a los problemas?					
DIMENSIÓN 02: HABILIDADES INTERPERSONALES					
4. ¿Su jefe emplea una comunicación de apoyo para establecer relaciones laborales?					
5. ¿Su jefe inspira poder e influencia?					
6. ¿Su jefe tiene la habilidad de motivar a su equipo de trabajo?					
7. ¿Su jefe tiene la habilidad de manejar los conflictos?					

DIMENSIÓN 03: HABILIDADES GRUPALES					
8. ¿Su jefe tiene la habilidad de delegar poder en los momentos oportunos a las personas más capaces?					
9. ¿Su jefe tiene la habilidad de formar equipos efectivos de trabajo?					
10. ¿Su jefe tiene la habilidad de liderar cambios positivos en la municipalidad?					
DIMENSIÓN 04: HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN					
11. ¿Su jefe tiene la habilidad de elaborar presentaciones tanto orales como escritas?					
12. ¿Su jefe se desenvuelve efectivamente en entrevistas?					
13. ¿Su jefe conduce de manera eficiente las reuniones de trabajo?					
RELACIONES INTERPERSONALES					
DIMENSIÓN 01: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES					
14. ¿Su centro laboral cumple con sus expectativas laborales?					
15. ¿Sus habilidades laborales va acorde a su puesto de trabajo?					
16. ¿Se respetan las diferencias individuales dentro de la municipalidad?					
DIMENSIÓN 02: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS					
17. ¿Se aprovecha el valor de la diversidad (diversidad, se refiere a la diferencia o a la distinción entre personas), dentro de la municipalidad?					
18. ¿Su jefe tiene la habilidad para dirigir o liderar los equipos de trabajo?					
19. ¿Se analizan las posibles causas que podrían generar conflictos en la municipalidad?					
20. ¿Se maneja de manera oportuna los conflictos ocurridos en la municipalidad?					
DIMENSIÓN 03: DIRIGIR LAS CONDUCTAS					
21. ¿Desempeña una conducta apropiada para su eficiente desempeño en su grupo de trabajo?					
22. ¿Existen conductas disfuncionales que interfieren con el trabajo en grupo?					
23. ¿Las personas que laboran con usted en la municipalidad, demuestran trabajar con valores?					

Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA
ASESOR

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
PRESIDENTE

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
SECRETARIO

M(o). JULIO CESAR BARRENECHEA ALVARADO
VOCAL