

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la
Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023

Presentado por:

Melissa Fiorela Sotomayor Encalada

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la
Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023**

Presentado por **Melissa Fiorela Sotomayor Encalada**, para optar el título de
Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado 22 de julio de 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:

Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Primer miembro:

Dr. Yavell Adhamir Barrionuevo Inca Roca

Segundo miembro:

MBA. Elio Nolasco Carbajal

Asesor:

Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC


Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 032-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: “**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023**”, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **Melissa Fiorela Sotomayor Encalada**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 13% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 10 de septiembre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Ortiz Fuga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

Agradezco a dios por guiarme durante esta etapa tan importante en mi vida.

El presente estudio de tesis es el resultado de un gran esfuerzo y el apoyo incondicional de muchas personas. Agradezco a la universidad Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) por la formación brindada, y de manera especial extendiendo mi gratitud a mi asesor de tesis por su paciencia y guiarme, a mis jurados, por tiempo, dedicación y valiosos aportes.

A mis hermanos: Gloria, Roxana, Cesar, Eder, Jhonatan, Kevin, Lilian, por su apoyo incondicional que fue fundamental para culminar este proyecto. También agradezco a mis amigos por su valiosa compañía y motivación. Este logro es de todos.



Dedicatoria

En memoria de mis queridos padres Francisco Sotomayor Pacco y Griselda Encalada Bolívar, quienes partieron dejando un vacío imposible de llenar, y que, lamentablemente no pudieron acompañarme a ver realizado este logro.

Gracias por haberme brindarme siempre su apoyo y aliento durante mi formación profesional, por sus valiosas enseñanzas, por su ejemplo de esfuerzo constante y el amor incondicional que siempre me brindaron. Aunque la vida no me permitió compartir este momento con ustedes, sé que, desde donde estén, se sienten orgullosos del camino que he recorrido.

Esta tesis es también para ustedes, con todo mi amor y mi gratitud eterna.



Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la
Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023

Línea de investigación: Gestión pública.

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Descripción del problema	8
1.2 Enunciado del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Justificación de la investigación	15
1.3.1 Justificación social	15
1.3.2 Justificación teórica	16
1.3.3 Justificación metodológica	16
CAPÍTULO II	17
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	17
2.1 Objetivos de la investigación	17
2.1.1 Objetivo general	17
2.1.2 Objetivos específicos	17
2.2 Hipótesis de la investigación	17
2.2.1 Hipótesis general	17
2.2.2 Hipótesis específicas	17
2.3 Operacionalización de variables	18
CAPÍTULO III	19
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	19
3.1 Antecedentes.	19
3.2 Marco teórico	23
3.2.1 Habilidades gerenciales	23
3.2.2 Desarrollo organizacional	34
3.3 Marco conceptual	47
CAPÍTULO IV	48
METODOLOGÍA	48



4.1	Tipo y nivel de investigación	48
4.1.1	Tipo	48
4.1.2	Nivel	48
4.2	Diseño de investigación	49
4.3	Ética en la investigación	50
4.4	Población y muestra	50
4.4.1	Población	50
4.4.2	Muestra	51
4.5	Procedimiento	52
4.6	Técnicas e instrumentos	52
4.6.1	Técnica	52
4.6.2	Instrumentos	53
4.7	Estadístico de investigación	54
CAPÍTULO V		55
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		55
5.1	Análisis de resultados	55
5.2	Contrastación de hipótesis	85
5.2.1	Prueba de hipótesis general	85
5.2.2	Prueba de hipótesis específica 1	87
5.2.3	Prueba de hipótesis específica 2	88
5.2.4	Prueba de hipótesis específica 3	90
5.1	Discusión	92
CAPÍTULO VI		102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
6.1	Conclusiones	102
6.2	Recomendaciones	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		106
ANEXOS		115



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	18
Tabla 2 Evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando	55
Tabla 3 Programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias.	56
Tabla 4 Refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando	57
Tabla 5 Las actividades laborales son coordinadas con el equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área.	58
Tabla 6 Le permite tomar decisiones el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral.	59
Tabla 7 En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional.	60
Tabla 8 Analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir.	61
Tabla 9 Con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir.	62
Tabla 10 Con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral.	63
Tabla 11 En su actividad laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo.	64
Tabla 12 Los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados	65
Tabla 13 La municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.	66
Tabla 14 Recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral.	67



Tabla 15 Las actividades ejecutadas permiten alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral.	68
Tabla 16 El diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas.	69
Tabla 17 El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas.	70
Tabla 18 Recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral.	71
Tabla 19 En el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional.	72
Tabla 20 El puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales.	73
Tabla 21 La cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización.	74
Tabla 22 Percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad.	75
Tabla 23 Habilidades gerenciales	76
Tabla 24 Desarrollo organizacional	77
Tabla 25 Habilidades técnicas	78
Tabla 26 Habilidades interpersonales	79
Tabla 27 Habilidades conceptuales	80
Tabla 28 Proceso humano	81
Tabla 29 Tecnoestructurales	82
Tabla 30 Administración de recursos humanos	83
Tabla 31 Estratégicas y del medio	84
Tabla 32 Correlaciones habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	86
Tabla 33 Correlaciones habilidades técnicas y desarrollo organizacional	88
Tabla 34 Correlaciones habilidades interpersonales y desarrollo organizacional	89
Tabla 35 Correlaciones habilidades conceptuales y desarrollo organizacional	91



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando	55
Figura 2 Programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias.	56
Figura 3 Refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando	57
Figura 4 Las actividades laborales son coordinadas con el equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área.	59
Figura 5 Le permite tomar decisiones el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral.	60
Figura 6 En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional.	61
Figura 7 Analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir.	62
Figura 8 Con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir.	63
Figura 9 Con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral.	64
Figura 10 En su actividad laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo.	65
Figura 11 Los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados	66
Figura 12 La municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.	67
Figura 13 Recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral.	68
Figura 14 Las actividades ejecutadas permiten alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral.	69



Figura 15 El diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas.	70
Figura 16 El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas.	71
Figura 17 Recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral.	72
Figura 18 En el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional.	73
Figura 19 El puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales.	74
Figura 20 La cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización.	75
Figura 21 Percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad.	76
Figura 22 Habilidades gerenciales	77
Figura 23 Desarrollo organizacional	78
Figura 24 Habilidades técnicas	79
Figura 25 Habilidades interpersonales	80
Figura 26 Habilidades conceptuales	81
Figura 27 Proceso humano	82
Figura 28 Tecnoestructurales	83
Figura 29 Administración de recursos humanos	84
Figura 30 Estratégicas y del medio	85



INTRODUCCIÓN

Habilidades gerenciales Arroyo (2023). comprende el desarrollo de las destrezas, así como también las competencias y las actitudes de las personas. Igualmente las habilidades gerenciales se caracteriza por las tres áreas básicas como son las habilidades técnicas, así como también las habilidades interpersonales y lo que son las habilidades conceptuales Mientras el desarrollo organizacional como indica García (2021) es un proceso estratégicamente sistematizado en que desarrolla las competencias, así mismo las habilidades y las destrezas, de esa manera coadyuvando a la organización, igualmente construyendo las herramientas cognitivas, la integración y la consolidación de equipo de trabajo de transdisciplinarios y la multidisciplinario con el propósito de contribuir en la calidad de vida de los integrantes de una organización.

En estos tiempos de cambios organizacionales, las habilidades gerenciales son conjuntos de conocimientos y capacidades de un individuo, tiene para poder realizar las distintas actividades de coordinación y de liderazgo en una organización o en de grupo de trabajo. Se puede entender que las habilidades gerenciales se centran en las habilidades técnicas de las personas, de la misma forma en las habilidades humanas de las personas y en las habilidades conceptuales de las personas, en este caso de las personas que asumen la dirección de una organización, que asumen un área o simplemente un trabajo.

Igualmente se puede mencionar, que el desarrollo organizacional es cuando la organización mejora sus procesos de desempeño, donde la cultura es saludable. El desarrollo organizacional muestra en el clima organización donde el ambiente es acogedor y las relaciones interpersonales de los trabajadores es positivo. De igual forma el equipo de trabajo es otro de los componentes de desarrollo organizacional. De la misma forma cuando una organización desarrolla cuando las personas que integran o trabajan en esa organización con creencias positivas, efectivas en sus labores, así mismo cuando las actitudes de las personas son positiva, favorables e igual manera el personal motiva de esa manera una organización se desarrolla.



La investigación se ha centrado en relacionar las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los trabajadores de la municipalidad en este caso de los servidores, las habilidades gerenciales comprenden como las habilidades técnicas que es el manejo técnico, así como el manejo y control de las habilidades interpersonales y conceptuales en que los gerentes desempeñan. Mientras el desarrollo organizacional implica el proceso de mejora, proceso de que alcanza los cambios personales y como las profesionales de las personas que laboran en una organización, por ello es la mejora en la tecnoestructura, en la administración de recursos humanos.

En la municipalidad provincial de Cotabambas el desarrollo organizacional muestra con limitaciones, con dificultades se desarrolla el trabajo en equipo en los respectivos áreas, el personal contratado para las distintas áreas presenta no cumplir el perfil correspondiente al puesto laboral, igual mente con las habilidades que se requiere de los servidores, el personal muestra de manera limitada y poco efectiva las habilidades técnicas, las habilidades conceptuales en su desempeño laboral, lo cual lleva a bajar el nivel de desempeño laboral por ende el desarrollo organización en la municipalidad es poco favorable, poco accesible para los servidores, se observa los resultados bajos, donde los usuarios muestran la insatisfacción laboral del trabajo realizado por los servidores de la municipalidad.

Las características principales del estudio fue el tema de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional donde permite conocer a los servidores de la municipalidad, en este caso estuvo centrado en los gerentes y directivos de las áreas los cuales conforman servidores de la municipalidad, donde ellos vienen trabajando con personas que muestran las habilidades y buscan el desarrollo personal como profesional. Lo que fue de interés es observar el desarrollo organizacional enfocado en los trabajadores como es los servidores y funcionarios de la municipalidad.

Los problemas relacionados en la investigación están sujeto al desarrollo organizacional, porque el desarrollo organizacional es el avance de las personas o del individuo como tal, de igual manera el mejoramiento continuo de las personas. Donde el principal actor de una organización son las personas o los trabajadores, servidores, por tanto, la organización está compuesta por las personas que ocupan cargos y puestos laboral en la organización pública.



El estudio fue realizado con el título Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. En esta investigación se ha desarrollada sobre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores de la municipalidad, que vienen trabajando o que algunos ya no laboran en la municipalidad. Los informantes fueron los mismos servidores como los contratados y a mismo los nombrados que asumen responsabilidades en la toma de decisiones laborales.

Los motivos que ha permitido a realizar el estudio son porque sea observado la insatisfacción de los usuarios de los trabajos que realiza los servicios, donde la atención que reciben de parte de los servidores no muestra su conformidad. Lo que sucede es porque vienen contratando a los servidores con habilidades gerenciales limitados, sin que se cumpla el perfil profesional en las áreas en la municipalidad. Como consecuencia del trabajo limitado, la gestión del desarrollo organizacional muestra pésimo frente a la opinión pública, donde los usuarios manifiestan descontento y la insatisfacción laboral de los servidores.

Con la presente investigación se ha alcanzado a identificar la importancia de habilidades gerenciales de los servidores de la municipalidad, con el estudio se propone aportar que los servidores en sus funciones deben mejorar sus perfiles con las siguientes características como es motivador, de coordinador y de dirigir a las personas o equipo de personas que conforma en su área y en otras, los cuales permite alcanzar el desarrollo organización de la municipalidad provincial de Cotabambas.

El presente estudio está conformado por la siguiente estructura, en este caso síes capítulos, en cada capítulo se abordó los temas de habilidades gerenciales y del desarrollo organizacional. En sus componentes de la investigación se muestra la importancia que es en una organización, las habilidades idóneas del trabajador, de esa manera cada uno permitió construir el proceso de estudio y concluir con los aportes que la investigación que se ha alcanzado.

En el estudio se ha formulado el objetivo identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, el objetivo general como los objetivos específicos se ha alcanzado con los resultados de prueba de hipótesis y como también con los resultados descriptivos



En el capítulo I de planteamiento de problema se trató la descripción de la realidad en método deductivo desde ámbito general al ámbito particular, en este caso se termina describir en la municipalidad provincial de Cotabambas. en tal sentido se puede precisar que en ello se abordó las problemáticas en cada ámbito internacional, nacional, regional y sobre todo local e institucional, en la problematización en los tres niveles se ha contextualizado en función de las variables como es las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en las municipalidades.

Mientras en el capítulo II se ha desarrollado el proceso de operacionalización de variables, en ello se ha localizado las dimensiones de cada una de las variables y de la misma manera los indicadores de cada una de las dimensiones, de esa manera se ha planteado como es el planteamiento de problemas, formulación de los objetivos y de las hipótesis. La operacionalización de variables ha permitido formular el instrumento como es el caso del cuestionario.

Del mismo modo en el capítulo III se ha redactado el componente marco teórico, lo cual está compuesto por marco teórico de cada variable y de igual manera el marco conceptual. En el marco teórico en que se ha gestionado y acopiado lo cual ha permitido alcanzar la consolidación teórica del estudio y a su vez ha aportado en consolidación el marco teórico del estudio. De esa manera en ello se logró tomar posición del estudio de las variables como es caso de habilidades gerenciales y como también del desarrollo organizacional.

En el capítulo IV de metodología de estudio, en este capítulo la composición del método de estudio está organizado por la aplicación metodológica, donde la metodología fue el camino y el proceso que permitió alcanzar los datos primarios de los informantes de manera directa. Por tanto, el proceso metodológico es quien ha permitido hallar los resultados descriptivos, como también los resultados inferenciales.

En la parte del capítulo V de la presentación de resultados alcanzados y en la discusión de resultados. En esta parte los resultados descriptivos muestran las opiniones de los informantes en este caso los directivos, especialistas, jefes de área que toman decisiones administrativas en cada área de la municipalidad, de igual manera se presentan resultados inferenciales procesados con estadísticos no paramétricos. En la parte de discusión de resultados se procedió con los resultados inferenciales, de otra parte, con los resultados de los antecedentes y luego se ha confrontado con el marco teórico, lo cual se ha desarrollado por cada objetivo de estudio.



En el capítulo VI se muestra la redacción de las conclusiones halladas por cada objetivo planteado y con los resultados alcanzados con la prueba de hipótesis. En esta parte se presenta las recomendaciones en base a las conclusiones y en función de cada objetivo propuesta.

En esta esta investigación se ha observado el fenómeno de las habilidades de los servidores, de esa forma se ha planteado el desarrollo de estudio de las habilidades gerenciales de los servidores o trabajadores de la municipalidad. El estudio realizado tiene como propósito plantear buena gestión del personal en cada área y como también en el desarrollo de las habilidades de los servidores contratados y de los nombrados. De esa manera se propone alcanzar el desarrollo organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas.



RESUMEN

El propósito del estudio es identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Mientras la metodología es a través del método deductivo, como también es de nivel de investigación es correlacional, el tipo de investigación básica, el diseño de investigación no experimental transversal. Así mismo la población de estudio fue de 181 servidores y de igual manera la muestra es de 124 servidores de la municipalidad. El instrumento utilizado es el cuestionario y la técnica la encuesta, de igual manera el estadístico manejado es el estadístico Rho de Spearman. Los resultados alcanzados son en base a las respuestas de los servidores de la municipalidad, lo que evidencia con los resultados como el nivel de significancia que es 0,000 menor de 5%, mientras la correlación es de Rho es 0.468 entre los rangos 0,4 a 0,69 lo cual indica que hay una correlación positiva moderada entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad. A las conclusiones en que se ha alcanzado es que hay una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional, porque los servidores lideran y dirigen los trabajos, así como también en la atención a los usuarios en la municipalidad provincial de Cotabambas.

Palabras clave: *Habilidades gerenciales, habilidades técnicas, equipo de personas, desarrollo organizacional.*



ABSTRACT

The purpose of the study is based on the objective, which is to identify the relationship between managerial skills and the organizational development of public servants in the Provincial Municipality of Cotabambas 2023. While the methodology is through the deductive method, as it is also at the research level it is correlational, the type of basic research, the cross-sectional non-experimental research design. Likewise, the study population was 181 servants and in the same way the sample is 124 servants of the municipality. The instrument used is the questionnaire and the survey technique, in the same way the statistic used is Spearman's Rho statistic. The results achieved are based on the responses of the municipal employees, which shows with the results that the level of significance is 0.000 less than 5%, while the correlation is Rho is 0.468 between the ranges 0.4 to 0.69, which indicates that there is a moderate positive correlation between management skills and organizational development of the municipal employees. The conclusions reached are that there is a moderate positive correlation between managerial skills and organizational development, because the employees lead and direct the work, as well as in the attention to users in the provincial municipality of Cotabambas.

Keywords: *Management skills, technical skills, team of people, organizational development.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto internacional los gobiernos locales muestran lento desarrollo organizacional. En América latina como menciona CAF (2023) donde los gobiernos locales ha avanzado la digitalización en la presentación de servicios a los usuarios. Mientras el desarrollo organizacional en las municipalidades sigue con dificultades, porque el desarrollo humano del personal que trabajan en los gobiernos locales presenta limitaciones en los trabajos administrativos, debido a que no refuerza las habilidades que el personal necesita en un área. En los gobiernos locales aun es poco practicable el reforzamiento de las habilidades de los servidores, así como también en delegar funciones a los servidores en las instituciones públicas o en este caso en las municipalidades de los gobiernos locales. De esa manera se observa en los gobiernos locales el descuido de los instrumentos de gestión laboral, por lo cual existe lento desarrollo de las habilidades de los trabajadores y el desarrollo de las municipalidades. De igual manera da a conocer Hernández (2023) sobre el proceso de fracaso del desarrollo organizacional en las municipalidades en el contexto internacional, porque el 52% de los servidores son involucrados en el proceso administrativo dentro de los gobiernos locales, sin embargo no tienen apoyo laboral de los funcionarios y directivos de las municipalidades.

En Chile las municipalidades requieren realizar cambios de diseño organizacional como indica Amon (2023) en el cual muestra que los sistemas administrativos en las municipalidades son ineficaz para mejorar las condiciones laborales, como también presentan las limitaciones en los actos administrativos, con ello claramente muestra que el desarrollo organizacional es pésimo, porque los servidores no están dotados de conocimientos, de habilidades y de aptitudes necesarios para tomar decisiones administrativas en su puesto laboral que vienen ocupando. De ese modo las municipalidades gestionan al personal administrativo con sistema de reclutamiento que no es acorde a la experiencia profesional.



Por otra parte, en Colombia la Gobernación de Antioquia (2022) manifiesta que a pesar de la apertura de oportunidades laborales a los nuevos profesionales, los cuales no garantiza el desarrollo organizacional de la municipalidad, porque los trabajadores recientes carecen de las habilidades necesarios que una área requiere, por ende para asumir cargos en una área en que se necesitan se requiere personal con conocimientos y las habilidades competentes. Es más, se observa en la municipalidad que los trabajadores permanentes dificultan en transmitir información, conocimientos a los nuevos trabajadores, porque carecen de las habilidades interpersonales con nuevos los integrantes de la municipalidad.

En el contexto nacional como indica el Instituto Peruana de Economía [IPE] (2023), que en la actualidad las municipalidades pretende invertir 50% de sus presupuestos para poder mejorar el desempeño laboral de los servidores. Porque en las municipalidades aun es latente la desigualdad laboral entre los trabajadores, donde se diferencia las habilidades entre los servidores. De esa manera en las municipalidades solo invierten bajos presupuestos para mejorar las habilidades gerenciales de los servidores como en las regiones de Lambayeque y Arequipa. Del mismo modo, para el tema de reforzamiento de las capacidades de los servidores se han reducido de manera significativa los presupuestos, así mismo no existe políticas de mejoramiento de las capacidades para poder mejorar las competencias de los servidores, por ende, como consecuencia en las municipalidades no se observa el desarrollo organizacional.

Así como también publicado en el diario El Peruano (2021) expresa que el trabajo en equipo en las municipalidades funciona de manera condicionada con las obligaciones salariales. Porque no se observa, como un conjunto de personas compuestas que mejora las condiciones laborales de los servidores, por ende, la misión de las organizaciones o de las municipalidades no es compartida de manera clara con los servidores. En las municipalidades por falta y manejo adecuado de las habilidades complementarias de los servidores no logra el desarrollo organizacional, no se consolida como una institución que ofrece servicio eficiente a los usuarios. El personal servidor debe contar con habilidades técnicas, con las habilidades conceptuales y con las habilidades humanas donde muestra sinergia laboral. Pero los usuarios no ven una organización eficiente a las municipalidades, porque los servidores no conforman equipo de trabajo integral, además la misión laboral de los



servidores no es coordinada de los trabajos realizados a diarios que vienen desempeñando, de igual manera se muestra en los servidores los valores y la cultura del equipo es baja, debido a las malas gestiones del personal en las municipalidades.

De la misma forma publicado por Centrum PUCP (2022), en donde indica que los trabajadores en las distintas municipalidades buscan calidad de vida laboral, mientras los servidores de las municipalidades descuidan las condiciones laborales de los servidores, de la misma manera no cuentan con políticas de fidelización de los servidores, tampoco no cuenta con las políticas de mejoramiento de las habilidades personales de los servidores. Muchas veces los servidores no muestran la tolerancia y la comprensión de las necesidades de los usuarios. De igual manera los servidores dificultan en adaptarse al cambio organizacional, por ello los servidores manifiestan que es frustrante trabajar en las municipalidades, por eso las municipalidades deben atender las necesidades de los trabajadores o servidores, brindar facilidades de empoderamiento en su área laboral, por otra parte, se observa que las municipalidades no controlan la vida personal y laboral de los servidores a través de apoyo como las capacitaciones y las charlas.

De igual manera publicado por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2023), donde las municipalidades muestran baja productividad laboral de los funcionarios públicos, donde el 37% de los funcionarios vienen trabajando bajo la modalidad por locación de servicio. De igual manera se observa en las regiones como es Huancavelica, San Martín y Ucayali que vienen contratando bajo las modalidades de contrata a través de locación de servicio en un 50% de los servidores, es decir que estas modalidades laborales no mejoran las condiciones del desarrollo organizacional de las municipalidades. Por ende, los servidores administrativos deben mejorar las habilidades y los conocimientos que cada puesto laboral requiere.

Presentado en la Municipalidad Provincial de Junín (2023), donde el gobierno local impulsa las capacitaciones en las habilidades blandas de los servidores con la finalidad de buscar el fortalecimiento de las capacidades en el liderazgo, en la conformación de equipos de trabajo y la comunicación interna y externa. La municipalidad busca mejorar la integración personal y el desarrollo profesional de los servidores, ya que los servidores en los años anteriores no participan en estas actividades fortalecimiento de las capacidades, porque los funcionarios no

promovían las capacitaciones en el mejoramiento del aprendizaje colaborativo entre los servidores de la municipalidad. En muchas ocasiones la comunicación no es efectiva con los usuarios.

Hoy en día se ve que los funcionarios de los gobiernos locales desconocen la importancia de las habilidades y de los conocimientos de los servidores, por ello hace caso omiso en la aplicación de la ley servicio civil. De la misma manera en otras municipalidades presentan problemas del ejercicio de sus funciones administrativas y no comprenden la importancia de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, por eso se muestra los problemas de manera permanente en la contra del trabajador público. El proceso de la implementación de tecnoestructurales en las municipalidades es solamente para poder dividir áreas de trabajo, pero no más para el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos. Entonces la administración de recursos humanos en los gobiernos locales es insignificante, solo está minimizando en el control de asistencia laboral, mas no en la búsqueda del bienestar del trabajador.

En el entorno regional, existe una carencia en las habilidades gerenciales de los servidores, así como el desarrollo organizacional dentro de los gobiernos locales de Apurímac. Estos temas, lamentablemente no están priorizados. Se observa que, en las municipalidades, el desarrollo organizacional presenta ausencia y diversas dificultades en la implementación de las políticas orientadas al mejoramiento de las habilidades gerenciales de los servidores. Esta situación puede estar limitando la eficiencia y efectividad. En la región de Apurímac, el proceso de administración de recursos humanos no es prioridad, porque los directivos no generan las condiciones laborales de los servidores. Es más, la aplicación de las tecnoestructurales en las municipalidades provinciales y en las municipalidades distritales está enfocado a la normativa de la ley orgánica de los gobiernos locales, lo cual es una estructura que tiene alguna deficiencia y falencia para la administración de recursos humanos o de gestión de personal. Se puede observar que en los gobiernos locales no tienen política de desarrollo organizacional, porque solo se enfocan, a que el personal cumpla su trabajo u horas laborales, sin considerar la importancia de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

En la municipalidad provincial de Cotabambas los directivos o gerentes de área



descuidan el desarrollo organizacional. De la misma forma en mejorar las habilidades gerenciales de los servidores, ya que se centran en las técnicas tradicionales del proceso de gestión de los servidores como es el reclutamiento y selección del personal basado en la revisión de los currículos. Pero excluyen la importancia de medir las habilidades gerenciales al momento de contratar al nuevo personal. De igual forma los servidores reciben facultamiento para la toma de decisiones y autonomía laboral de menara parcial. Así mismo los servidores contratados no reciben reforzamiento laboral para mejorar las capacidades, los conocimientos y las aptitudes laborales.

En la municipalidad se ha logrado observar las causas del mal manejo y control de los servidores, principalmente se deben a la limitada existencia de políticas de capacitación. Donde los encargados de gestión del personal descuidan la evaluación de las habilidades gerenciales de los servidores, por ende, se observa el bajo nivel del desarrollo organizacional de la municipalidad. En el gobierno local, el desarrollo organizacional es deficiente porque las habilidades técnicas de los servidores no son evaluados o calificadas de manera objetiva en relación con las funciones que desempeñan los trabajos, tampoco reciben las condiciones laborales que refuercen en el área que viene desempeñando. El servidor de la municipalidad no muestra las habilidades interpersonales al momento atender a los usuarios, ya que estas competencias no son consideradas adecuadamente durante el proceso de contratación o renovación de contrato laboral. Asimismo, a los servidores de la municipalidad no realizan la evaluación de las habilidades conceptuales en el proceso de contrata, lo que genera como consecuencia las faltas laborales, retrasos de los proyectos y de los servicios que ofrece el gobierno local, por ende, muestra el bajo nivel del desarrollo organizacional de la municipalidad.

Si los funcionarios y los gerentes de cada área continúan descuidando o realizando contrataciones sin una previa evaluación las habilidades gerenciales de los servidores, es probable que las consecuencias del desempeño laboral sean bajas, lo que limitara el desarrollo organizacional. En ese sentido, si persiste el desconocimiento sobre la importancia del empoderamiento laboral de los servidores, no se logra un desempeño efectivo por parte de los servidores. Asimismo, si se sigue gestionado al personal de manera tradicional, sin considerar aspectos importantes fundamentales como las habilidades de comunicación, las consecuencias serán

evidentes: descoordinación en las labores, duplicidad de funciones, por ende, el desarrollo organizacional es poco significativo. Es necesario tener buen manejo del personal para proyectar una organización desarrollada y organizada, capaz de responder eficientemente a las necesidades de los clientes o usuarios de la municipalidad. Si se sigue descuidando el proceso de inducción laboral de los nuevos trabajadores, los resultados continuaran siendo deficientes y poco eficiente. Por ello, el encargado de la gestión del personal de la municipalidad y el jefe del área está obligado a indicar y orientar los resultados que se debe alcanzar y asumir las actividades laborales administrativos o gerenciales de lo contrario, los resultados laborales serán limitados y se generarán retrasos en la gestión.

En la municipalidad, para alcanzar una imagen o una institución desarrollada, es fundamental trabajar en la integración e interacción del personal, tanto de los servidores que vienen laborando como de aquellos que se incorporan recientemente. Es necesario que todos ellos mejoren de manera constante en las habilidades gerenciales. Donde los servidores deben recibir capacitaciones para fortalecer las habilidades gerenciales, especialmente mediante el desarrollo de competencias técnicas, en ese sentido los funcionarios deben diseñar programas de mejoramiento del talento humano de acuerdo con el área que viene laborando. De la misma manera, es necesario que los servidores se capacitar en las habilidades interpersonales, con el propósito de promover una cultura y un clima laboral favorables dentro de la municipalidad. Esto facilitara el trabajo en equipo y una comunicación efectiva entre los servidores. Y de igual forma es necesario fortalecer las habilidades conceptuales con los servidores, con el propósito de mejorar los términos administrativos y los términos técnicos en su área laboral, lo cual permite conceptualizar las situaciones complejas en que se presenta en su puesto laboral.

En la municipalidad, se observó la situación laboral que afecta directamente el desempeño de los servidores y limita el desarrollo organizacional. Además, se identificó una deficiencia en la implementación de programas y en las políticas de recursos humanos, lo que dificulta la mejora de los servidores, que brinda servicios a los usuarios. Esta situación impide alcanzar soluciones laborales efectivas y sostenibles, afectando la eficiencia de los servicios que ofrece la municipalidad. Por ello, se vuelve indispensable implementar programas y políticas según la modernización del estado ya que busca la eficiencia y transparente en la gestión



pública, de esa manera se podría alcanzar el desarrollo organizacional de la municipalidad. Para concretar y avanzar hacia el desarrollo organizacional los actores principales son los propios funcionarios y los servidores quienes tienen que asumir un rol activo y tomar acciones positivas en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los servidores. Para lo cual, el personal debe ser considerado como un activo importante y necesario, donde sus habilidades gerenciales estén a la altura de las circunstancias. Asimismo, sus conocimientos y actitudes tienen que estar valoradas, medidas y controladas en función de su desempeño laboral. El servidor público debe ser orientado según directrices de tecnoestructurales dentro de su área laboral, con el propósito de mejorar el flujo laboral y optimizar los procesos internos. De esa manera, el responsable de recursos humanos y el gerente de área debe ejercer sus funciones con independencia en su lugar de trabajo. Asimismo, uno de los factores a implementar es la autonomía laboral de los servidores de la municipalidad, con la finalidad de permitir el desarrollo de carrera. De igual manera, quienes están a cargo de la gestión del personal deben facilitar y dotar estrategias laborales, así como mejorar el medio o el contexto laborales de los servidores de la municipalidad.

Por consiguiente, en la presente investigación se ha siabordado la relación que existe entre las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas dentro del periodo del año 2023.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que se da entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023?

- ¿De qué manera se relaciona las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023?

1.3 Justificación de la investigación

El proceso de justificación fue fundamental, donde tuvo la utilidad de guía para el desarrollo de investigación, como indica Paragua et al. (2022), permitió comprender por qué es necesario realizar una investigación, donde se trató de formular preguntas para luego identificar los problemas. En tal sentido se enfocó el estudio en lo conveniente. En lo útil que es una investigación. Así como también se logró alcanzar el beneficio que recibirían con el aporte del estudio realizado. De la misma manera, las personas que son directamente involucrados serán beneficiarios del estudio. En ese entender el proceso de justificación fue argumentado por García (2005), quien indicó que la justificación se presenta las razones teóricas, así como las practicas que respaldan un estudio. De esa manera, es sustentado la conveniencia del estudio que fue realizado.

Asumiendo los argumentos de justificación se ha reforzado con la posición de los autores como de Hernández y Mendoza (2018), quienes indican que la “justificación de la investigación señala el para qué de la investigación, el investigador exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 80). Las posiciones teóricas para el desarrollo de tesis, se ha tomado la manera de justificar en esta investigación de tesis. De acuerdo con la base se ha mostrado las condiciones y las razones de realizar un estudio de tesis. El estudio de tesis se basó en las respectivas variables como son las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, como unidad de análisis es la municipalidad provincial de Cotabambas y los informantes o servidores del estudio fueron los servidores. En seguida se presenta las maneras de justificación:

1.3.1 Justificación social

Como argumenta Hernández y Mendoza (2018), los cuales expresaron la importancia que tiene una investigación, así mismo su contribución social. La investigación realizada asume con la finalidad de beneficiar a los servidores y a los usuarios con una información actualizada de gestión personal en la municipalidad. Por otro lado, los beneficiarios directos e



indirectos es el público en general, donde los servidores ofrecen buen servicio a los usuarios, de esa manera logran recibir atención satisfactoria. Para alcanzar el desarrollo organizacional, el área encargada de gestión de recursos humanos debe considerar información proporcionada en esta investigación, a fin de programar las capacitaciones que refuercen las habilidades gerenciales de los servidores.

1.3.2 Justificación teórica

Según los argumentos de Hernández y Mendoza (2018), indica que la justificación teórica de una investigación, radica en la importancia de su aporte valiosa en completar el vacío de conocimientos, de ese modo logra enfatizar su propósito de ampliar, complementar, mejorar, actualizar a las teorías existentes de las habilidades gerenciales y del desarrollo organizacional. Así mismo los resultados contribuyen en actualizar los conocimientos teóricos para las futuras investigaciones que deseen en realizar las investigaciones sobre las habilidades gerenciales y del desarrollo organizacional relacionado a la gestión pública o la municipalidad.

1.3.3 Justificación metodológica

La justificación metodología propuesta por Hernández y Mendoza (2018) en el cual se ha centrado en el proceso metodológico del estudio, donde el estudio se ha enfocado en el diseño de la investigación y en el método de estudio. Por ende, la investigación estuvo marcado y ordenado bajo los lineamientos de la metodología, de esa manera la investigación permitió alcanzar los datos necesarios e importes. Asimismo, para las futuras investigaciones, las herramientas y las técnicas utilizadas ha servido para alcanzar los datos y resultados los cuales serán de mucha ayuda, porque esta investigación se ha actualizado con el instrumento aplicado y la técnica utilizada. De igual manera, los resultados alcanzados de correlación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional permitirá ser un modelo de referencia para el rastreo de datos en otras investigaciones que se desarrollen posteriormente a esta investigación.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.
- Identificar la relación entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.
- Determinar la relación de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.
- Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

- Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems /escala
V1: Habilidades gerenciales Robbins y Coulter (2018) tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales	Habilidades Técnicas	Conocimiento específico Técnicas necesarias Competencias laborales	Nunca La mayoría de las veces no Algunas veces si algunas veces no
	Habilidades interpersonales	Equipo de personas Trabajo individual Comunicación Motivar Dirigir Inspirar confianza	La mayoría de las veces si Siempre
	Habilidades Conceptuales	Conceptualizar situaciones complejas Conceptualizar situaciones abstractas Capacidad de pensar	Bajo Medio Alta
	Proceso humano	Grupo de trabajo Formación de equipos Retroalimentación Relaciones intergrupales	
V2: Desarrollo organizacional Indica Guízar (2013) intervenciones clásicas y las intervenciones en el proceso humano, tecnoestructurales, administración de recursos humanos y estrategia y del medio.	Tecnoestructurales	Calidad de vida en el trabajo Diseño de trabajo Flujos de trabajo Jerarquía	
	Administración de recursos humanos	Sistemas de recompensas Planeación y desarrollo de carrera Objetivos y metas	
	Estratégicas y del medio	Cultura corporativa Cambio estratégico	

Nota. El proceso de operacionalización de variables V1 habilidades gerenciales y la v2 desarrollo organizacional



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes.

a) Antecedente internacional

Como indica Balanzátegui y Contenido (2023), como objetivo es “determinar como la gestión administrativa incide en el desarrollo organizacional”. Metodología aplicada es método hipotético deductivo, de nivel descriptivo correlacional, el diseño no experimental. La población y muestra de 17 servidores. La encuesta como técnica y el instrumento como cuestionario. Donde llegó a concluir que la gestión administrativa es parcialmente eficiente, débil, de igual manera, en la toma de decisión es baja en el desarrollo organizacional, lo que lo hace flexible al cambio en ciertas áreas y los trabajadores perciben dicho desarrollo de manera positiva. Lo cual se entiende que es baja y débil la gestión administrativa como resultado el desarrollo organización es percibida débil.

Estudios realizados por Tancara (2022), como objetivo “determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales”. La metodología de diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, la población y la muestra es de 350 colaboradores, como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica. Los resultados que alcanzó, donde “las habilidades gerenciales, tanto personales, interpersonales y grupales, tienen una cierta correlación, se refiere a la categoría de cooperación en el clima organizacional” (p. 71). A las conclusiones alcanzados se puede indicar que las habilidades gerenciales como las personales, interpersonales y las grupales apoyan con bajo efecto en la mejora de clima organizacional.

Publicada por Herrera y Madrid (2022), como objetivo “analizar la importancia que tienen las habilidades gerenciales y su impacto económico, social y tecnológico en las organizaciones” publicado en artículo científico. La metodología desarrollada tiene el procedimiento de revisión de literatura a los artículos científicos, con una herramienta de ficha de revisión sistemática. Las

conclusiones que se alcanzó sobre las habilidades gerenciales, donde muestra su influencia del uso de las tecnologías, porque es una herramienta que permite desempeñar las funciones administrativas. En otras habilidades se destaca como el liderazgo, la comunicación, lo que es la conformación de equipos de trabajo y la toma de decisiones. En este estudio se pudo observar que las habilidades gerenciales están centradas en el uso de las tecnologías, en el manejo de liderazgo y en la forma de comunicación dentro del equipo de trabajo, de esa manera se toman decisiones administrativas y gerenciales.

b) Antecedente nacional

Investigaciones realizadas por Moscoso (2021), como presenta en el objetivo es “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional”. La metodología es tipo básico, enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional. Población y muestra que utilizó, es de 95 servidores. Mientras la técnica es la encuesta y como instrumento el cuestionario. Donde llegó a concluir que hay una correlación directa y significativa de las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional. Las habilidades conceptuales tienen correlación positiva alta entre el personal administrativo. Así también las habilidades técnicas se establecen una correlación significativa y directa con el desarrollo organizacional. En este estudio se evidencia que las habilidades gerenciales tienen alta correlación y de manera significativa con el desarrollo organizacional del personal administrativo.

Publicada por Oviedo (2023), el objetivo es “establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional”. Metodología es de método hipotético deductivo, de nivel correlacional. Mientras la técnica es encuesta y el instrumento es cuestionario. Población y muestra es de 30 servidores. Donde llega a concluir que existe correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Donde las habilidades gerenciales en la gestión de la organización generan un impacto positivo en el desarrollo organizacional. De igual manera existe una correlación positiva moderada entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional. En esta investigación se ha localizado que las habilidades gerenciales impactan de manera positiva en el desarrollo organizacional mediante la prestación de servicios ofrecidos en la institución.

Estudios de tesis realizado por Repuello (2022), el objetivo es “determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional”. La metodología seguida es tipo aplicada, nivel correlacional, método inductivo y deductivo, como también de diseño no experimental. La población es de 118 servidores administrativos y como muestra es de 75 servidores. Así mismo utilizó la técnica de encuesta y el instrumento como cuestionario. Donde llegó a concluir que hay una correlación positiva fuerte, es decir que la probabilidad asociada es alta con las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional. Por consiguiente, en esta investigación se logró alcanzar los componentes de las habilidades gerenciales como son las habilidades interpersonales y las habilidades grupales que permiten de manera positiva mejorar el desarrollo organizacional de la institución.

Tesis realizadas por Sánchez (2022), como objetivo “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional”. La metodología es tipo aplicada con diseño no experimental, de nivel correlacional. Donde la técnica es encuesta y el instrumento es cuestionario. La población y muestra utilizada es de 40 servidores. Donde concluye que hay una correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. En donde muestra el grado de significancia de habilidades conceptuales y del desarrollo organizacional. Se pudo observar que las habilidades gerenciales a través de las habilidades técnicas y de las habilidades humanas muestra asociación con el desarrollo organizacional. Lo que indica, que es alto positivo las habilidades técnicas y humanas de esa manera permite a mejorar el desarrollo organizacional de la institución.

Las investigaciones desarrolladas por Fernández y Oros (2021) con el objetivo de “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores”. En donde la metodología es de método cuantitativo, de nivel correlacional, no experimental. De ese modo la población está compuesta de 300 colaboradores y la muestra es de 169 servidores. La técnica que utilizó es la encuesta y mientras el instrumento es el cuestionario. Donde llega a concluir que una relación directa, significativa y correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores. Seguidamente se observa las evidencias de correlación de las habilidades gerenciales de manera positiva con el desempeño las laboral de los servidores.



Estudio de Sullca (2022) como objetivo es “determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales, proyectos de inversión y desempeño laboral en trabajadores”. La metodología seguida es de método básico, nivel descriptivo correlacional, no experimental. Se tomó como población y muestra de 200 servidores. Como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento. Donde llegó a concluir que hay correlación baja y positiva entre las habilidades gerenciales, proyectos inversión y el desempeño laboral, para ello se ha considerado que las habilidades gerenciales, proyectos de inversión y la eficacia se muestra una correlación baja y positiva en los trabajadores. Analizando los datos se puede decir que las habilidades gerenciales se asocian de manera positiva baja con las labores en proyectos de inversión que realizan los servidores.

Tesis de Mendives (2023) como objetivo es “determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa”. Como guía metodológica es utilizada de tipo básica, diseño experimental, de estudio correlacional y enfoque cuantitativo. La población y muestra de 60 trabajadores de la municipalidad. Donde la técnica es encuesta y mientras el instrumento es el cuestionario. Lo que concluye es que las habilidades gerenciales presentan correlación entre la gestión administrativa. Se corrobora que una mejor gestión administrativa es gracias a las habilidades, a las capacidades de los trabajadores para desarrollar un trabajo eficaz. Donde la gestión administrativa es alta, cuando las habilidades técnicas son más especializadas. Por ende, la gestión administrativa es eficaz cuando las habilidades técnicas y los conocimientos especializados de los trabajadores es ejercida de manera responsable en el manejo del área laboral.

c) Antecedente local

Estudio de Becerra (2023) como objetivo “determinar la relación entre el benchmarking y las habilidades gerenciales”. Metodología seguida, es de enfoque cuantitativo, de tipo básico, de alcance correlacional y método deductivo. Como población y muestra es de 50 colaboradores. La técnica de estudio es la encuesta y el instrumento es cuestionario. La conclusión que se llegó es que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales, así como también el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas, de igual forma el benchmarking se relaciona positivamente con las



habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay. En el cual se muestra que las habilidades gerenciales de los trabajadores de la municipalidad se complementan de manera eficaz con el servicio brindado en la institución.

Estudios de tesis de Gonzales (2022) como objetivo es “determinar la relación de habilidades gerenciales y gestión del talento humano del personal administrativo”. La metodología manejada es método deductivo, tipo básico, de corte transversal nivel correlacional y no experimental. Una población de 360 servidores administrativos y 169 servidores como muestra. Donde la técnica es encuesta y el instrumento es cuestionario. La conclusión que llegó es una correlación positiva muy alta entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano. Así como también hay una correlación positiva alta entre las habilidades conceptuales y la gestión del talento humano y de igual manera hay una correlación positiva muy alta entre las habilidades técnicas y la gestión del talento humano del personal administrativo. Se entiende que la eficacia laboral de los servidores depende de las habilidades gerenciales como las habilidades técnicas y conceptuales que aportan como parte positiva en la gestión del talento humano.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Habilidades gerenciales

3.2.1.1 Definiciones

Como define Robbins y Coulter (2018), que las habilidades gerenciales, es donde “los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales técnicas, humanas y conceptuales” (p.11). La organización siempre requiere programa de capacitación intensivo para mejorar los conocimientos específicos del trabajo, por ello necesita las principales habilidades. De la misma manera Arroyo (2023), indica que las habilidades gerenciales implican las destrezas como capacidad para hacer acciones que conlleva a la práctica los conocimientos. Así mismo se habla de actitud que es la predisposición del individuo hacia una situación laboral concreta, donde se basa en las experiencias previas laborales. Por ende, son manifestaciones psicológicas y así también expresiones emocionales de los valores. Por otro lado, es la competencia de una persona, ya que tiene la capacidad efectiva para

llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral que es plenamente identificado. Por ello la competencia no es una probabilidad de éxitos en la realización laboral, sino es una capacidad demostrada y de manera real.

Hoy en día las habilidades gerenciales no solo es motivar como es expresado por Maldonado (2018), es más que la motivación, lo que quiere decir es que la persona debe comprometerse con sus funciones y responsabilidades. Entonces consiste en armar un verdadero equipo de trabajo, porque implica la capacidad del personal sobre todo para tomar decisiones con el fin de brindar beneficios a los usuarios. Por otra parte Camacho (2008), indica y menciona que las habilidades es guiar y organizar a otras personas para llevar a cabo varias iniciativas laborales. Es la capacidad para resolver conflictos entre otros individuos en un determinado trabajo.

Las habilidades gerenciales como indica González (2017), son esenciales para integrar y armonizar las distintas funciones de una organización. En las cuales las habilidades gerenciales son importantes para planificar, organizar, dirigir y evaluar los resultados obtenidos de una o varias divisiones de una institución.

De los argumentos anteriores sobre habilidades gerenciales, se comprende de que trata de destreza, una capacidad, así como los conocimientos y la actitud que posee una persona. De esa manera, le permite llevar a cabo acciones administrativas y gerenciales dentro de una organización. Las habilidades gerenciales se reflejan en estar comprometidos con la organización, también se trata en la capacidad de organizar, integrar, armonizar y guiar a los demás servidores dentro del entorno laboral. En ese entender las habilidades gerenciales se centran en tres dimensiones fundamentales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

3.2.1.2 Habilidades transversales

Según Arroyo (2017) con respecto a las habilidades transversales, es señalada como las competencias transversales para obtener un buen



desempeño en la ejecución de los trabajos. Los gerentes cuentan con ciertas habilidades transversales como son:

a) Capacidad para hacer

Son aquellas competencias relacionadas con la organización, con el orden, la disciplina y como también la iniciativa laboral de las personas en una organización.

b) Capacidad para comunicarse

Son competencias necesarias para establecer relaciones interpersonales de manera eficaces, donde comprenden el saber escuchar, el saber escribir, el saber hablar y el saber leer. De la misma manera el comprender e interpretar lo leído, lo escuchado y lo escrito.

c) Capacidad para relacionarse con clientes

Son las competencias que se apoyan de otras personas, donde la relación es importante con los clientes internos y externos de una organización, ya que son los que proporcionan información necesaria para la toma de decisiones gerenciales de una organización.

d) Capacidad de apoyo

Son competencias que posea una persona. Esta capacidad de apoyo es necesario para el desarrollo de trabajos, porque apoyar contribuye en el cumplimiento de los objetivos laborales de persona y de una organización.

e) Capacidad para generar soluciones

Son competencias que posea una persona para solucionar problemas. De esa manera contribuye el personal a resolver problemas laborales, con ello el personal es parte de la solución y no del problema para la organización.

f) Capacidades fundamentales

Estas competencias fundamentales de una persona son necesarias para la organización, donde su carencia puede afectar negativamente el desarrollo de las demás competencias. Tales como la tolerancia, la prevención y el manejo de conflictos laborales.

Se entiende que las habilidades transversales de un gerente o de un individuo tiene la capacidad para hacer, como también la capacidad para comunicarse, capacidad para relacionarse con el cliente, de igual manera la capacidad de apoyo, de igual manera la capacidad para generar soluciones laborales.

3.2.1.3 Categorías de las habilidades gerenciales

Como es expresado por Robbins y Coulter (2018), indica sobre las características de las habilidades gerenciales. En ello mencionan, que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales como las técnicas, las humanas y conceptuales.

a) Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas son aquellos conocimientos específicos necesarios para realizar un trabajo técnico. Es fundamental contar con estas habilidades técnicas para realizar de forma competente las tareas encargadas y asignadas por jefes superiores. En seguida se detalla las habilidades técnicas gerenciales:

- **Conocimiento específico**

El conocimiento específico está orientada a resolver problemas y aplicar las soluciones técnicas, ya que resulta útil en una circunstancia laboral específico dentro del área de trabajo.

- **Técnicas necesarias**

Las habilidades técnicas, es una capacidad de resolver problemas de manera inmediata, donde se utiliza, para ejecutar una actividad concreta, por ende, se requiere una capacidad técnica que a través de la formación técnica, esté preparado adecuadamente para desempeñar un su trabajo laboral.

- **Competencias laborales**

Son aquellas competencias que permite fijar, identificar y definir aquellas actividades laborales de mayor importancia. De esa manera se logra una eficacia en el desempeño laboral frente a otras personas, tanto dentro como fuera del área de trabajo.

b) Habilidades interpersonales



Se entiende como una de las capacidades de una persona para trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo, dado que todos los gerentes tienen que tratar con personas.

- Equipo de personas

Es un grupo de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea, creando sinergia y logrando resultados de manera conjunta.

- Trabajo individual

Es aquel trabajador que realiza de manera individual su trabajo, brindando su servicio o realizando un trabajo específico.

- Comunicación

La comunicación oral se usa de forma diaria, para ponerse en contacto con los trabajadores. La comunicación permite intercambiar opiniones de forma directa, lo cual nos permite que las decisiones sean tomadas de forma preciso y con los mejores resultados. En cuanto a la comunicación escrita se usa para dar órdenes a gran escala de manera general, con este medio se podrán leer las recomendaciones tantas veces sea necesario, lo cual facilitara al trabajador que es muy considerable en el trabajo la comunicación escrita, los trabajadores se sentirán más seguros al poder informarse en el momento que sea oportuno.

- Motivar

La motivación es muy importante en el ámbito laboral, está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores. Asimismo, un líder o directivo debe saber utilizarla adecuadamente la técnica de motivación para conseguir un objetivo común del área o de la organización.

- Dirigir

Dirigir se entiende que es liderar, es conducir una actividad o jornada laboral. Entonces aquellos gerentes que dirigen las actividades de otras personas que forman parte de la organización son considerados como supervisores, gerente de división y jefes de área. Mientras con respecto a los



trabajadores operativos son aquellas personas que no administran los trabajos de otras personas. Laboran directamente en un trabajo y no son responsables de supervisar el trabajo de otros en el área o en la organización.

- Inspirar confianza

La confianza en el trabajo es un estado de ánimo que cualquier persona pueda adquirir o desarrollar en su ámbito laboral, si queremos conseguir resultados y que todos colaboren, debemos comenzar por creer para poder ser creíbles, respaldados por un sistema de valores sólidos

c) Habilidades conceptuales

Son aquellas habilidades, que son utilizados por los gerentes para pensar y conceptualizar las situaciones abstractas y complejas con respecto a su trabajo. Las habilidades conceptuales son manejando para mejorar y entender situaciones complejas laborales.

- Conceptualizar situaciones complejas

Las personas con un cierto grado de responsabilidad dentro de una organización están frecuentemente expuestas a dilemas muy complejos que no son fáciles de abordar cualquier tema. Tener estas habilidades conceptuales para tratar estas situaciones es particularmente útil e importante, ya que amplía el rango de posibles soluciones al añadir una mentalidad creativa que podría ver el problema de diferentes maneras ya que no son fácilmente visibles.

- Conceptualizar situaciones abstractas

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollando nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, usando la lógica.

- Capacidad de pensar

Es una técnica operativa mediante el cual la inteligencia actúa sobre experiencia con un propósito y disposición para el desarrollo de procesos mentales que contribuyan a entender, asimilar, elaborar información y para resolver problemas de la cotidianidad laboral.



Las habilidades son las capacidades adquiridas a través de la práctica como indica Fernández (2010), porque el logro depende de ciertas capacidades adquiridas, esas capacidades adquiridas es de manera previa como son la coordinación, el razonamiento o memoria de las personas. Mientras las características de las habilidades de la persona es la persistencia o la aceptabilidad. Entonces los conocimientos se tratan de las relaciones de causa efecto. En adelante se presenta las categorías de las habilidades de los cuales son conceptuales, interpersonales y las técnicas.

a) Habilidades conceptuales

Se entiende que las habilidades conceptuales son afectos de un desarrollo de una buena formación y de capacitación de una persona. Donde las habilidades conceptuales se entienden como capacidad para analizar los complejos suceso laborales, así como también percibir tendencias, lo que es reconocer los cambios y definir aquellos problemas. Los gerentes de la dirección deben tener política de desarrollo de las habilidades conceptuales del personal, lo contrario disminuye las posibilidades de promocionar o ascender al personal que labora en el área.

b) Habilidades interpersonales

Son manifestaciones de aquellos gerentes donde se relacionan con los servidores en torno de su cargo o con la responsabilidad asumida. Donde incluye la capacidad de motivar, de coordinar, de delegar, persuadir, comunicar y en resolver conflictos laborales. Las habilidades interpersonales son aquellas competencias que a través de las capacitaciones y de desarrollo personal y profesional permite mejorar y construir una organización sólida, así mismo refleja la eficiencia y armonía laboral en una organización.

c) Habilidades técnicas

Son los conocimientos técnicos y son aquellas destrezas en que se necesitan para realizar unas actividades del área y de la organización. En ello incluye el dominio de los métodos laborales, los procedimientos laborales. Como también las habilidades



técnicas y los dominios de manejo de equipos necesarios que permiten desarrollar algunas funciones en el área laboral.

Con respecto a las habilidades gerenciales, como expresa Soria (2004), para una función gerencial las habilidades son necesarias. Por ello se requiere de tres clases de habilidades que un gerente o personal encargado en un área laboral conozca:

a) Habilidades técnicas

Son aquellas habilidades técnicas donde se fundamenta los conocimientos y las competencias necesarios para usar los métodos de trabajo, así como las técnicas y los equipos necesarios del trabajo para la realización de una tarea específica.

b) Habilidades administrativas

Estas habilidades se refieren más a las áreas de planeación, organización, dirección y control que un gerente o trabajador debe conocer, se requiere el manejo de las habilidades administrativas en las áreas más importantes de una organización, estas habilidades son necesario a medida que se sube o asciende en la jerarquía organizacional.

c) Habilidades humanas

Tanto las habilidades técnicas como las administrativas han sido cultivadas en forma más esmerada y constante que las habilidades humanas. Esta última habilidad son las más difíciles de entender y sobre todo de aplicar en una situación laboral. Frecuentemente se escuchan opiniones de dirigentes la dificultad de manejo del personal en su organización.

Las habilidades gerenciales como indica Terán y González (2022), se trata de un conjunto de las capacidades y de conocimientos de que los gerentes deben contar o desarrollar. Con el propósito de administrar y liderar una organización, que se requiere, el rol del gerente dentro de una organización.



La importancia de las habilidades gerenciales varía según el nivel que ocupe la persona como gerente, las habilidades gerenciales se denominan lo siguiente:

a) Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas están implicadas, lo que son los conocimientos, así como es la experticia en un determinado proceso o trabajo. Se trata las técnicas o de herramientas propias del cargo que asume o en el área específica que viene ocupando.

b) Habilidades humanas

Es la habilidad que permite interactuar de manera efectiva con otras personas. Porque un gerente interactúa y a la vez coopera con los servidores del cargo que viene asumiendo. Porque el trato viene hacer con los usuarios, con los gerentes de otras áreas, con otros servidores del área en que viene desempeñando, de igual manera con los funcionarios de alto rango.

c) Habilidades conceptuales

Estas habilidades se tratan de la formulación de ideas o de las ideas de una persona. Ya que es de entender relaciones abstractas, es desarrollar conceptos nuevos, así mismo implica resolver problemas de manera creativa.

Como fundamenta Arroyo (2017) que las habilidades más importantes y eficaz en su cargo actual del gerente, se trata de las habilidades técnicas, de igual manera las habilidades interpersonales y las habilidades conceptuales. En adelante se desarrollan cada una de las habilidades:

a) Habilidades técnicas

Estas habilidades se conocen o están conformado en el manejo de las herramientas técnicas laborales, como el manejo de lenguaje y de las habilidades, netamente profesionales de cada una de las personas. En efecto estas habilidades técnicas se entienden como los conocimientos y las destrezas que permiten realizar tareas específicas de cada persona. Con estas habilidades obtiene un



puesto laboral o el ascenso a un puesto más alto dentro de la organización. Por tanto, las habilidades técnicas son los conocimientos específicos, de igual manera las técnicas necesarias y las competencias laborales.

b) Habilidades interpersonales

Estas habilidades interpersonales permiten establecer los vínculos y las relaciones estables y efectivas. Las habilidades interpersonales ayudan a conformar grupos o equipos de trabajo con distintas personas y con diferentes habilidades. Está compuesta las habilidades con cualidades de espíritu colaborador como es la cortesía y la cooperación interpersonal. Se trata en respetar la diversidad de las necesidades de cada persona, ya que son respetados los valores para alcanzar los objetivos comunes de una organización.

c) Habilidades conceptuales

Son las habilidades que ayudan a comprender el funcionamiento de toda organización. Ya que se trata de una mirada total de una organización, de esa manera permite ver las diferentes partes de una organización. Porque se trata en ver los cambios de un área que afecta a otras personas. Este nivel de habilidad se trata de coordinar e interpretar las distintas ideas, como los conceptos y las prácticas para poder analizar y luego planificar las acciones de la organización.

3.2.1.4 Competencias durables

Las competencias durables como indica Krajewski y Ritzman (2000) es parte de las habilidades de los gerentes, de los trabajadores quien asume un cargo o un puesto laboral. Las competencias durables que posee una persona es la actitud emprendedora, de igual manera los conocimientos y el talento que posee los gerentes,

En seguida se describe cada una de las competencias gerenciales como actitudes emprendedoras, el conocimiento y talento:



a) Actitud emprendedora

Es el modo de pensar y de actuar de unas personas. La postura emprendedora hace acontecer los hechos en base a la ética laboral.

b) Conocimiento

Los conocimientos se tratan del know how (saber cómo) de la actividad laboral de una persona. Porque se trata la actualización de las competencias de manera permanente, ya que se entiende del aprendizaje continua de una persona.

c) Talento

El talento en un puesto laboral es aplicar los conocimientos, las habilidades, y capacidades. Porque una persona tiene una visión propia de trabajar, de saber pensar y de agregar el valor en su puesto laboral.

3.2.1.5 Teorías de relaciones

Como indica Chiavenato (2007) en el contexto laboral, los individuos vienen participando en grupos sociales dentro de una organización. De la misma manera se mantienen en constante interacción entre sí. Se entiende de que las relaciones humanas son actitudes y las acciones desarrolladas a partir del contacto de grupos de personas.

En una organización cada persona tiene su personalidad individual y así como también diferenciada, de esa manera vienen influenciando en el comportamiento de otras personas. Mientras las personas tratan de adaptarse a los demás grupos y personas. El comportamiento de los individuos se viene influenciando por las normativas y actitudes informales que existen en los grupos que vienen conformando.

La comprensión de las relaciones humanas permite a los gerentes o a los directivos obtener mejores resultados laborales de los servidores y la creación de un ambiente favorable, donde las personas son alentadas para expresarse de manera sana y libre.

Las ideas centrales de la teoría de las relaciones humanas están enfocadas en las recompensas y en las sanciones sociales. Donde las



relaciones humanas buscan el bienestar del trabajador y de igual manera los grupos informales. En seguida se muestra las ideas.

a) Recompensas y sanciones sociales

Se entiende que el comportamiento de los empleados está condicionado por las normas y por los patrones sociales de grupos de personas. Porque cada grupo viene desarrollando las creencias y las expectativas que son observados por otros trabajadores en una organización.

b) Relaciones humanas

En este caso se entiende que cada empleado tiene una personalidad diferenciada donde influye en el comportamiento de otras personas, de igual manera en las actitudes de otras personas que mantienen contacto directo en un contexto laboral.

c) Grupos informales

Una entidad privada o pública es una organización social está compuesta por diversos grupos sociales informales. No siempre la estructura formal de una organización coincide en mejorar las relaciones humanas.

3.2.2 Desarrollo organizacional

3.2.2.1 Definiciones

El desarrollo organizacional como indica Guízar (2008) se trata del mejoramiento de relaciones interpersonales. Porque su estructura es de carácter educacional, porque su finalidad es cambiar las creencias y las actitudes de las personas, así como también se trata de una estructura funcional de una organización. De la misma forma indica Amorós (2007) que el desarrollo organizacional es un proceso sistemático de cambio organizacional, donde se basa en la integración del comportamiento de las personas que conforma una organización. El propósito de una meta es crear una organización que sea adaptable, que sea capaz de transportarse de manera rápida y luego reinventarse en su funcionamiento. De la misma manera como indica Wayne y Robert (2005) en el cual el desarrollo organizacional se entiende como un proceso planeado, donde consiste en mejorar una organización, porque

implica en desarrollar su estructura funcional, su sistema de trabajo y el proceso laboral de esa manera aumenta la eficacia y el logro de las metas que sea ha planteado de manera anticipada.

El desarrollo organizacional como indica García (2005) es un sistema integral de una organización, ya que es cambiante y es dinámico de partes independientes que se relacionan entre sí, en constante interacción con todas las áreas de la organización, porque las variaciones de las áreas afectan en el cambio de la organización. Es un proceso sistemático el desarrollo organizacional porque introduce los principios y las prácticas de ciencia de comportamiento de una organización. Con la finalidad de incrementar la efectividad laboral individual y organizacional. Por ende, el desarrollo organizacional se pretende ser una organización eficiencia.

Cuando se habla del desarrollo organizacional, se entiende que es un proceso que tiene como finalidad la búsqueda de mejoramiento de las funciones de la organización. Para ello es necesario la implementación de las estrategias laborales de los empleados o servidores. Entonces el desarrollo organizacional es un proceso sistemático que tiene como base la planeación de las actividades laborales, de esa manera busca la eficiencia organizacional.

El desarrollo organizacional según Saeed y Sahab (2024) son cuestiones estructurales, porque es un proceso complejo. Por ende, el desarrollo organizacional es el resultado de un cambio planificado. En otras palabras, el cambio consta de tres dinámicas como es la receptividad, la movilización y el aprendizaje de las actividades laborales, los cuales se desarrollan mediante las políticas y procesos dominantes en la fijación de las actividades laborales. El desarrollo organizacional se entiende y se practica la adopción de nuevos enfoques de organización de trabajo y la atención de los servicios.

Como definen los autores Mondy y Robert (2005) que “el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollada su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficiencia y lograr



metas deseadas” (p. 227). De la misma manera el desarrollo organizacional propuesta por Rodríguez (2004) es el esfuerzo de lo “planificado de amplitud organizacional, dirigido desde la cúspide, para incrementar la efectividad y salud organizacional, a través de intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento” (p. 288).

El desarrollo organizacional se entiende una dinámica de un proceso planificado con el fin de poder mejorar la situación laboral de una organización, por otra parte, tiene como propósito en lograr las metas mediante el proceso planificado de manera eficiencia y efectiva de esa manera mejorar la salud organizacional.

3.2.2.2 Teorías de desarrollo organizacionales

Como argumenta Chiavenato (2007) que el desarrollo organizacional implica en cambiar a los individuos, cambiar la naturaleza y cambiar la calidad de las relaciones laborales del ámbito de trabajo. El desarrollo organizacional se enfatiza en el cambio de la cultura organizacional. Porque se trata del cambio organizacional planeado.

Se caracteriza en la resolución de problema organizacional, mediante la renovación organizacional a través del diagnóstico eficaz y colaborativo de la administración. Su objetivo del desarrollo organizacional es la estrategia y la práctica que se implementa para mejorar el desempeño de una organización. En adelante se presenta algunas significaciones con respecto al desarrollo organizacional.

a) Proceso de solución de problemas

Son métodos por los cuales las organizaciones se enfrentan a las amenazas y a las oportunidades en el ambiente, de esa manera para poder solucionar situación en que presenta.

b) Proceso de renovación

Los gerentes son los que adoptan su propia solución para las demandas del ambiente laboral. Porque el objetivo es mejorar el proceso organizacional.

c) Administración participativa



El objetivo es compartir la administración con los servidores. Es el sistema de cuatro componentes, porque los jefes dejan a un lado la estructura jerárquica, de esa manera dan lugar a los servidores el papel importante en la toma de decisiones. Lo cual implica el cambio de cultura organizacional, porque los cambios deben ser en las actitudes, en las creencias y sobre todo en las actividades de los servidores.

d) Desarrollo y fortalecimiento de equipos

Es aquí se propone utilizar equipos que participen. Donde fortalezcan a los equipos mediante la técnica, en dar libertad de actuar y dar apertura a la participación en las decisiones importantes. Así mismo es facultar la plena autonomía en el desarrollo de las tareas para alcanzar los resultados. El facultamiento se entiende en dar lugar, se refiere a permitir que el gerente pase de ser un jefe para convertirse en un orientador y estimulador a los servidores.

e) Investigación acción

La investigación se utiliza para el diagnóstico, mientras la acción para el cambio. La investigación a los gerentes proporciona los diferentes aspectos de las necesidades de mejora de una organización. De esa manera la organización se mejora. La investigación como acción necesita de los siguientes pasos:

- El diagnóstico preliminar de los problemas.
- Se trata de obtención de datos para su apoyo o rechazo del diagnóstico alcanzado.
- A los participantes en el diagnóstico proporcionan retroalimentación de datos.
- Los participantes realizan la exploración de datos.
- Los participantes realizan la planeación y acción apropiada.
- Se trata de la ejecución de la acción apropiada.

Objetivos del desarrollo organizacional como dice Chiavenato (2007) se entiende como programas del desarrollo organizacional, de los cuales se presenta los siguientes programas:



- a) En relación con la organización se trata de creación de un sentido de identificación de personas. A demás se busca en motivar de manera conjunta con el compromiso organizacional, de compartir los objetivos comunes para el incremento de lealtad de las personas.
- b) El desarrollo del espíritu de equipo de trabajo es a través de la integración y de la interacción entre las personas.
- c) Es el perfeccionamiento de la percepción sobre el ambiente externo, con el propósito de facilitar la adaptación de toda la organización.

3.2.2.3 Teorías basadas en el comportamiento

Donde Palomo (2013) esta teoría se basa en el comportamiento de las autoridades que plantean el modelo de bidimensional. Porque se basa en una organización que tiene formado por personas, así también tiene una meta u objetivo y a la vez una jerarquía definida.

En base a ese enfoque se define dos dimensiones básicas para un buen liderazgo, en función de interés por las personas e interés por los resultados.

3.2.2.4 Teoría cognitiva

La teoría cognitiva como es expresado por Silva (2018), esta teoría busca conocer como lo interpretan las personas su entorno complejo y el entorno cambiante de una organización dinámica. Por ello esta teoría busca como las personas de manera cognitivas comprenden el entorno laboral y de esa manera pueden tomar decisiones laborales y organizacionales. Entonces se puede decir que las cogniciones sociales se entienden como las personas pueden tener sentido de otras personas y así como también de ello mismo en la organización que es parte. Por ello, es la forma en que las personas dentro de una organización piensan de esa misma organización, como valora las decisiones, la comunicación, las acciones estratégicas y los procesos organizacionales. Existen cuatro tipos de teorías cognitivas que son esenciales para una organización.

- a) La elección y la toma de decisiones
- b) La cultura
- c) La adquisición y el uso de conocimientos
- d) La toma de sentido

3.2.2.5 Teorías de cambio organizacional

Como menciona Rodríguez (2004) que las teorías del proceso de cambio y las teorías de la implantación organizacional. Para ello existen dos tipos, como las teorías del proceso de cambios y las teorías de la implementación organizacional. Las clasificaciones en dos aspectos tienden abarcar de manera integral y de manera recurrente. Las teorías del proceso de cambio se reúnen en la definición de la dinámica a través de cual cambian las organizaciones. Las teorías de la implantación tienden a ser más relacionados con la práctica misma

Donde están enfocados en el tipo de intervenciones específicas, que pueden ser aplicados para lograr los cambios esperados por la organización. El cambio organizacional está comprendido, como el proceso de reestructurar las actividades, en modificar o convertir aspectos significativos de una institución u organización

3.2.2.6 Enfoque centrado en los seguidores

Según Sánchez (2014) este enfoque indica, que los seguidores poseen creencias compartidas sobre la conducta y rasgo de los líderes que influyen en la percepción lo que es el procesamiento de la información y de la información relevantes. Donde define al líder como el proceso de ser percibido por otras personas como un líder. Se entiende que los seguidores juegan un papel fundamental en la construcción del líder, y este proceso parece no estar significativamente influenciado por la cultura de las personas.

La percepción de que los seguidores tienen de los líderes, se entiende desde otras corrientes como el construccionismo débil, donde considera que los procesos de liderazgo están influenciados por los procesos cognitivos, ya que están sujetos a la posibilidad de distorsión y sesgo.



Otra de las corrientes de construccionismo es fuerte el papel del líder y el funcionamiento del grupo es cuestionable, ya que es de dudosa utilidad. En ese sentido las personas identifican el liderazgo y sus respectivos efectos solo porque esperan verlo.

3.2.2.7 Características del desarrollo organizacional

Según las posiciones de Garzón (2005) las características del desarrollo organizacional se entienden de la siguiente manera:

- a) Los agentes de cambio intercambian y comparten las metas a través de las normativas, donde las normativas se basa en su filosofía de la organización.
- b) Los actores de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.
- c) Diseña e implementa estrategia educativa, donde se adopta para lograr el cambio planeado.
- d) Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o según la demanda que una organización intenta satisfacer.
- e) Se basa en la estrategia educativa, donde hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- f) Los responsables del cambio son aquellos responsables externos e internas de la organización.
- g) Está implicado en una relación solida entre los agentes de cambio y componentes del sistema organizacional. Como también son los clientes o los usuarios de una organización.

De la misma manera Guízar (2008) indica que las características del desarrollo organizacional comprenden las estrategias, cambios y comportamiento. En seguida se detalla las características.

- a) El desarrollo organizacional es una estrategia educativa planificada.
- b) Los cambios están enfocados a las exigencias que la organización desea satisfacer, es como desea ir la organización a mejorar el servicio o el producto que ofrece. Como también el desarrollo



organizacional es fijar el crecimiento, fijar la identidad y la eficiencia organizacional.

- c) Se trata de que el comportamiento del personal hacer hincapié.
- d) Porque los actores del cambio son externos, pero cuando se implementan alcanzar el desarrollo es necesario contar parte de la organización.
- e) Es una relación cooperativa entre la organización y actores del cambio organizacional.

Los actores de cambio comparten las metas. Para ello las normativas tratan en alcanzar el mejoramiento de la capacidad interpersonal. Así como también las transferencias de los valores y la comprensión entre los grupos de trabajo dentro de una organización. De igual manera la administración de equipos de trabajo y el mejoramiento de métodos para poder solucionar conflictos laborales.

Las características del desarrollo organizacional como indica Luna (2015) están comprendidas los valores del desarrollo organizacional. En adelante se especificas las características del desarrollo organizacional.

- a) **Construcción de equipo:** es una estrategia de desarrollo organizacional, con ello se mejora la relación de los grupos de trabajo.
- b) **Orientación de contingencia:** es una manera de gestionar una organización para mejorar la estructura y la gestión organizacional.
- c) **Retroalimentación:** es un proceso bidireccional de comunicación. Ya que consiste en poder dar información, de esa manera fortalece el aprendizaje.
- d) **Aprendizaje experimental:** son aquellos aprendizajes que está basada en la experiencia laboral.
- e) **Solución de problemas:** se entiende un proceso que busca encontrar las soluciones, con el propósito de solucionar problemas internos laborales.
- f) **Utilización de un agente de cambio:** para ello es necesario poder identificar las necesidades, en crear las estrategias, de esa manera

ejecutar las acciones, para mejorar las acciones y las funciones de una organización.

- g) **Orientación sistemática:** está centrado en las interrelaciones de las personas, ya que se trata la dinámica interna de una organización.
- h) **Valores humanos:** son las referencias para poder tomar las decisiones y determinar los comportamientos en diferentes situaciones laborales.

3.2.2.8 Paradigmas del desarrollo organizacional

El paradigma de desarrollo organizacional como expresa Hernández et al. (2011), se entiende que el paradigma de desarrollo organizacional se valora el crecimiento de una persona y de las organizaciones. Así mismo el proceso participativo y de colaboración de los integrantes, se busca el espíritu colaborativo de los demás, para ello se hace la búsqueda en ciertos valores. Los valores en que se basan el desarrollo organizacional comprenden los siguientes:

a) **Respeto por la persona**

Las personas se consideran responsables de sus actos, son conscientes e interesados. Por ello deben ser tratados con dignidad y así mismo recibir respeto por otras personas dentro y fuera de la organización.

b) **Confianza y apoyo**

Se entiende que una organización es eficaz y saludable, porque se caracteriza por la confianza, por la autenticidad, por la apertura y el clima del apoyo de las demás personas o del jefe superior.

c) **Igualdad de poder**

Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar lo que es la autoridad y el control jerárquico. Más están enfocados donde es permitido la libertad de ideas y el ejercicio de las ideas en sus respectivos trabajos.

d) **Confrontación**



Se entiende que los problemas no se deben esconder, sino se trata de ser confrontados de manera abierta entre los miembros de la organización.

e) Participación

Se entiende cuanto más grande es la participación de los actores de cambio, estarán más comprometidos en poner en la práctica esas decisiones.

3.2.2.9 Importancia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional como indica Hernández et al. (2011) es el máximo reto que vienen enfrentando el directivo de las futuras organizaciones públicas o así como las privadas. De esa manera se percibirá los cambios pendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de una organización, con el fin de ser competitiva frente a otras organizaciones.

El desarrollo organizacional busca y apoya en el cumplimiento administrativo a nivel gerencial. Mediante sus responsabilidades asumidas y con el manejo administrativo de manera adecuado. Entonces se trata de administrar y comprende la importancia de trabajar con individuos de distintos géneros, edad, sobre todo con distintos pensamientos que cada persona posee. La toma de decisiones en las organizaciones es una función donde busca conjugar diversos puntos de vistas de los integrantes de una organización.

El desarrollo organizacional comprende como una herramienta de los directivos o gerentes de las organizaciones que renueven y fortalecen las relaciones interpersonales con los servidores. De igual manera es la capacidad de una organización para motivar a los trabajadores con el fin alcanzar mayor productividad laboral. Como también el desarrollo organizacional se realiza con el diagnóstico de la organización, donde su propósito es hallar las soluciones adecuadas, de esa manera el personal aproveche sus capacidades en su puesto laboral.



El desarrollo organizacional es el cambio planeado, que está concentrado esencialmente en el lado humano de las personas en una organización. De la misma manera en el desarrollo organizacional es el cambio de acción, donde comprende relación con el personal de la organización.

La importancia del desarrollo organizacional nos conlleva a fijar el máximo reto de acuerdo las tendencias de los cambios que una organización asume. Así también se centra en administrar de manera integral al personal de una organización. Por otro lado, se trata del cambio planeado en función al personal que conforma la organización. Sobre todo, cambio de acción laboral, donde se relaciona de manera directa con el trabajo y con las funciones que el personal asume en una organización.

3.2.2.10 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional

Las intervenciones del desarrollo organizacional como indica Guízar (2013) son las intervenciones clásicas y son las intervenciones en el proceso humano. Se presenta en seguida los tipos de intervenciones del desarrollo organizacional como son:

a) Proceso humano

Cuando se habla de las intervenciones en el proceso humano, están dirigidas principalmente al propio personal de la institución o de la organización que conforma. El proceso humano se enfoca en la interacción, en la comunicación, lo que es la solución de problemas, el liderazgo y en las dinámicas del grupo. De esa manera se enfoca a los aspectos de la organización.

- Grupo de trabajo
- Formación de equipos
- Retroalimentación
- Relaciones intergrupales

b) Tecnoestructurales

Cuando se habla de intervenciones tecnoestructurales está orientado en la aplicación de tecnología y en la estructura de una



organización, para luego ligar con la intervención del proceso humano. En tal caso la tecnología organizacional está incluyendo el método y los flujos de trabajo. Mientras la estructura atiende la jerarquía, la división de trabajo y diseño de trabajo. Se entiende el aspecto técnico y la estructura de las organizaciones se incluye en las actividades que están relacionada con el diseño de la organización, como el esquema de trabajo y en la calidad de trabajo. En seguida se precisa los niveles de intervención:

- Calidad de vida en el trabajo
- Diseño de trabajo
- Flujos de trabajo
- Jerarquía

c) Administración de recursos humanos

Está enfocado en los manejos del personal, de las relaciones con los servidores más cercanas, con el sistema de recompensa, así con la planificación y el desarrollo de carrera del personal. Es un mecanismo de integración que están relacionados con el personal de la organización. En seguida se presenta los detalles de intención:

- Sistemas de recompensas
- Planeación y desarrollo de carrera
- Objetivos y metas

d) Estratégicas y del medio

Se dirige a la estrategia general de la organización. Para poder utilizar los recursos necesarios de la organización con el propósito de obtener ventajas competitivas en el medio laboral. Por qué esta intervención permite que las organizaciones desarrollen sus actividades de los procesos de desarrollo organizacional de manera efectiva.

Las estrategias hacen referencia a las decisiones y planes de acción en una organización con la finalidad de alcanzar las ventajas competitivas en el medio laboral del trabajador. En adelante se observa algunos aspectos importantes que los directivos de una organización deben tomar en cuenta:



- Cultura corporativa
- Cambio estratégico

3.2.2.11 Los objetivos del desarrollo organizacional

Los objetivos básicos de desarrollo organizacional indica Achilles (1983) es sobre una situación que se pretende modificar para mejorar la situación organizacional. En seguida se presenta los objetivos de desarrollo organizacional.

- a) Obtener una información objetiva y de manera subjetiva, donde sean validas y pertinentes de la realidad organizacional y de esa manera asegurar la retroalimentación.
- b) Crear clima favorable, para poder reconocer las realidades de la organización, así mismo buscar las condiciones que se puede diagnosticar y de esa manera poder solucionar los problemas.
- c) Establecer clima de confianza con los de más personas, con el propósito de que no exista la manipulación de los colegas, de los jefes y de los subordinados.
- d) Desarrollar las potencialidades de las personales en tres aspectos o competencias, como en las competencias técnicas, en las competencias administrativas y en las competencias interpersonales.
- e) Desarrollar las capacidades de los servidores de manera personal y de manera grupal, de esa manera se busca la sinergia de los esfuerzos y el trabajo en equipo.

Los objetivos del desarrollo organizacional como expresa Ramírez (2024), también conocido como el desarrollo institucional. Esta estrategia es utilizable con la finalidad de fortalecer la efectividad de la organización. El desarrollo organizacional permite mejorar las condiciones del trabajo y así como la calidad de vida de las personas que conforman una organización.

El proceso de desarrollo organizacional es una herramienta que está enfocado en la consolidación de las capacidades de las personas, para



ello, se necesita la alineación de las estrategias de la organización, la alineación de las políticas, de igual manera la alineación de la estructura, la alineación de las personas y la alineación de los procesos administrativos. El desarrollo organizacional incentiva a la búsqueda de soluciones y a la generación de soluciones.

3.3 Marco conceptual

- a) **Conceptualizar situaciones complejas.** Es cuando las diversas aptitudes que le permite a diversos escenarios comprender, mediante de análisis, el pensamiento creativo y sobre todo la comprensión abstracta del medio.
- b) **Equipo de personas.** Conformada por personas que tienen un objetivo común. Además, las relaciones laborales son muy estrecha para poder alcanzar dichos objetivos de la organización y de cada área laboral.
- c) **Formación de equipos.** Mediante la técnica de formación de equipos se logra combinar los conocimientos y las habilidades de los que ocupan un puesto laboral, lo cual se realiza en función de los objetivos que se tiene que alcanzar.
- d) **Grupo de trabajo.** Es cuando un conjunto de individuos realiza trabajos que son similares dentro del área o de la institución, donde todos tienen acciones y objetivo comunes. Por tanto, son organizaciones colectivas que pueden ser conformadas de dos o más personas en función de los objetivos.
- e) **Inspirar confianza-** Se trata de que los directivos o jefes de alto mando deben generar y transmitir confianza, es más se trata de dar confianza, de esa forma transmitir seguridad a los trabajadores o miembros de la organización.
- f) **Retroalimentación.** Se trata de dar opiniones, los juicios sobre el proceso de aprendizaje recibida de parte de los miembros de la organización. Es donde mostrar los errores y las fortalezas del individuo.
- g) **Relaciones intergrupales.** Son acciones intergrupales, en donde están relacionados o establecen relación laboral dentro y fuera de la organización siempre con el bien común de las personas y de la misma organización.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo

El tipo de estudio es básico como expresa Muntané (2010) en ello indica “se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científico, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (p. 221). De la misma manera propuesta por Escudero y Cortez (2018) “Este tipo de investigación se caracteriza porque se enmarca únicamente en los fundamentos teóricos, sin tomar en cuenta los fines prácticos” (p. 19). En seguida se especifica las razones tomadas en esta investigación básica.

La presente investigación es de tipo básico, en el cual se ha tenido como propósito de ampliar y mejorar los argumentos teórico de las variables como de las habilidades gerenciales y del desarrollo organizacional del personal que labora en este caso en la municipalidad. Por ello el propósito fue alcanzar datos que sean provenientes de los servidores o de los funcionarios, después procesar los datos se muestra en ampliar o incrementar los conocimientos teóricos existentes. Por consiguiente, no se realizó ninguna aplicación práctica de las teorías utilizadas en esta investigación o de lo que se ha tomado las posiciones teóricas en función de las variables.

4.1.2 Nivel

Como indica Alvarez (2020) el nivel de estudio es correlacional porque, “es la relación o grado de asociación entre variables. Establecen algún grado de predicción” (p. 03). De la misma manera García y García (2021) “se enmarca dentro de la metodología no experimental, y su cometido es hallar



explicaciones mediante el estudio de relaciones entre variables en marcos naturales, sin que exista la manipulación de dicha variable” (p. 104).

La presente investigación es de carácter correlacional, donde busca la relación y la asociación de habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional, que es proporcionado por los servidores y por los funcionarios de la municipalidad. Por ello se buscó la asociación y la correlación de variables en base a las opiniones y en función de datos que fue proporcionados por los servidores de la municipalidad. De esa manera se ha manifestado la existencia de asociación y de correlación de variables de investigación.

4.2 Diseño de investigación

Como indican Gonzáles y Covinos (2021) el diseño son “las estrategias, procedimientos y pasos que se debe tener para abordar la investigación, lo que encierra un conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos llevados a cumplir con la solución del problema general” (p. 73). Como también indica Niño (2011) el “diseño equivale a la concepción de un plan que cubra todo el proceso de investigación, en sus diversas etapas y actividades comprendidas” (p. 53). En adelante se precisa el tipo de diseño de investigación del estudio.

En esta investigación se procedió a seguir un diseño de estudio con el fin de garantizar la validez y la fiabilidad de datos y de la información. El diseño de investigación se procedió mediante la aplicación de las instrucciones y de los pasos para desarrollar el estudio. De esa manera ayudó a alcanzar la información necesaria para poder concluir el estudio.

En ese entender el diseño de estudio es no experimental como indica Gonzáles y Covinos (2021), donde “no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación” (p. 78). Y a la vez el estudios es transversal como indica Gonzáles y Covinos (2021) adonde “este diseño recoge los datos en un solo momento y solo una vez. Es como tomar una foto o una radiografía para luego describirlas en la investigación, pueden tener alcances exploratorios, descriptivos y correlaciones” (p. 78).

La presente investigación se enmarcó con un diseño de trabajo, donde se cumplió los procedimientos y las etapas de trabajo, de la misma manera el diseño apropiado para el estudio es de diseño no experimental, así como también de corte transversal. Lo que indica es que se realizó un estudio en un solo tiempo, así como no se la alcanzado a manipular las variables de estudio, por tanto, el recojo de datos y procesamiento fue en solo tiempo de realización, como también se respetó las etapas de investigación en que se propone.

4.3 Ética en la investigación

Las investigaciones se requiere orientación y vigilancia a través de ética en la investigación como indica Koepsell y Ruiz (2015) que “la ética así entendida se refiere a la reflexión o a la acción que se lleva a cabo pensando por cuenta propia, razonando y cuidando de nunca dañar a nadie” (p. 13). En el presente estudio se tenido bien claro el respeto y cuidado de datos. Lo que indica que no se ha incluido datos que no pertenece al fenómeno o a los que sucede en función de los variables estudiadas, en este caso de las variables de habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los trabajadores en la municipalidad. Se ha tenido mucho cuidado en la selección y en la elección de datos provenientes de los servidores de la municipalidad.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

Como expresa sobre la población Bernal (2010) es “adecuada la población, que debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (p. 160). En el presente estudio se enfoca como población a los servidores de la municipalidad, ya que los servidores son los elementos de estudio.

En este estudio la población conformada por los servidores fue tanto los servidores contratados y los servidores nombrados es de 196 servidores en la municipalidad. Los cuales son los que están ocupando un puesto laboral en condición de contratados o nombrados. Son los que tuvieron la posibilidad de proporcionar los datos primarios.



La población en total es de 196 servidores según el cuadro provisional se puede visualizar en el Anexo 9, de los cuales se ha excluido a los trabajadores de las oficinas desconcentradas y del personal en área de mecánica. Las exclusiones fueron realizadas de las áreas desconcentradas de un total de 7 servidores, de igual manera de la división de equipos mecánicos se ha excluido una cantidad de 8 trabajadores, los cuales no son parte directa en gestión administrativa dentro la municipalidad, porque el mecánico realiza trabajos operativos en maquinarias y los servidores de las oficinas desconcentras realizas sus trabajos de manera independiente. Por lo tanto, se ha calculado la muestra de una población objetiva de un total de 181 servidores, con esa cantidad se ha calculado la muestra.

4.4.2 Muestra

La muestra como menciona Lopez y Fachelli (2015) que “es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado” (p. 06). Es una parte de total de población, donde la muestra puede ser los seres, las cosas, personas, los objetos.

Muestreo probabilístico como define Lopez y Fachelli (2015) “todas las unidades de la población tienen una probabilidad conocida, de ser incluidas en la muestra” (p. 18). De la misma manera el muestreo es una forma de calcular la cantidad representativa de la población con el fin de minimizar los costos y tiempo. En esta investigación se desarrolló un muestreo aleatorio simple. Lo que indica del total de población fijada cualquiera de ellos ha sido en condición de ser muestra o como ser servidores para el presente estudio realizado.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * P * (1 - P)}{(N - 1) * e^2 + Z_{\alpha}^2 * P(1 - P)}$$
$$n = \frac{181 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(181 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = 124$$



Después del proceso de cálculo y de aplicación de muestra se ha obtenido un total de 124 servidores, lo que indica los primeros informantes ha sido encuestado, de esa manera se ha tomado la muestra de estudio. De ahí se recogió los datos primarios con el propósito procesar información, para después proponer las mejoras en las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Donde los beneficiarios son los trabajadores y de igual manera los beneficiarios indirectos los usuarios con el presente estudio.

4.5 Procedimiento

Como fundamenta García (2005) que el procedimiento es una manera de hacer una investigación. Es la forma de poder hacer una investigación. Por consiguiente, el procedimiento de estudio fue la fijación de tipo metódico, de las técnicas y de los métodos. Donde fue la fijó instrumentos de investigación, como también la asignación de los recursos para poder realizar el trabajo de campo. El procedimiento permitió fijar la muestra del estudio y como también el lugar de estudio de tesis.

El procedimiento de investigación son aquellas acciones que conformó un proceso de manera sistemática para el estudio realizado. En la primera etapa del estudio fue desarrollado el proyecto de investigación, en el cual ha contemplado los requisitos y los pasos del estudio. Mientras en la segunda etapa de estudio se refirió al proceso de presentación de informe para ellos fue necesario realizar trabajos de campo y cumplir con los procesamientos de recojo de datos en base a las normativas del estudio de tesis y de otras normativas de investigación.

4.6 Técnicas e instrumentos

4.6.1 Técnica

Las técnicas son acciones de trabajo, donde permite alcanzar los datos que son necesarios para mostrar la información, de esa forma, en la presente investigación se ha tomado en cuenta la técnica de encuesta con el propósito de lograr los datos de investigación.

Encuesta

Como expresa Useche et al. (2019) donde “la encuesta es una técnica que consiste en obtener la información directamente de las personas que están



relacionadas con el objeto de estudio” (p.31). En ese entender también define Bravo y Valenzuela (2015) que “una técnica de encuesta de investigación, a través de la cual se recolecta información sobre los sujetos para describir, comparar o explicar aspectos como conocimientos actitudes y comportamientos” (p. 04). La técnica de levantamiento de datos que fue utilizado es la encuesta, como es el más utilizado y como también es el más controlado, porque cumplió los criterios y coherencia en la redacción de ítems.

Para el presente trabajo se ha adoptado la técnica de encuesta, para el recojo de datos, donde a cada colaborador sea realizado la encuesta. A los encuestados se ha solicitado su apoyo para el llenado del cuestionario. Por ende, la cantidad de encuestados fue mediante la técnica de muestreo que se ha obtenido con el cálculo muestral y fue realizado la encuesta mediante la técnica de aleatorio simple.

4.6.2 Instrumentos

Los instrumentos son herramientas necesario que ayuda y está directamente relacionado con el encuestador y encuestados, por medio de cuestionario el encuestador conoce las opiniones del encuestado, de esa manera se conoce la opinión de los encuestados o de los servidores. En este estudio se tomó como instrumento el cuestionario.

Cuestionario

El cuestionario como define Useche et al. (2019) “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 32). Así como también Bravo y Valenzuela (2015) define que “es un instrumento utilizado para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables que son de interés en cierto estudio” (p.03).

El instrumento de cuestionario fue el medio de recojo de datos en esta investigación, en ello se formuló ítems en función de cada indicador, de cada dimensión y de cada variable de estudio.



4.7 Estadístico de investigación

El proceso de confiabilidad y el proceso de validación de instrumentos se realizó con el estadístico de V Aiken Merino (2023) después de la opinión de expertos. En el anexo 4 se puede observar la opinión de los expertos y la consolidación de opiniones según el estadístico de V Aiken. Después de analizar y consolidar las validaciones los expertos se ha procedido el cálculo del índice de V de Aiken la validez promedio de V de Aiken = 99% que es superior de 80%, donde el 80% es el límite de aceptable validez o débil validez, lo que significa es que es aceptable validez las validaciones realizadas por los expertos. Se puede ver en el anexo 4.

El proceso de confiabilidad se realizó con el estadístico de alfa de Cronbach, donde los resultados alcanzados son de 0.881, lo que se ubica en los rangos 0.81 a 1 lo que singénica es muy alta la confiabilidad o la consistencia interna de los ítems, se observa los resultados en el anexo 5.

En esta investigación el proceso de prueba de normalidad se ha desarrolla con el estadístico K- S para una muestra o Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Donde los resultados de p valor es $0.000 < 5\%$ de margen de error, lo que ha indicado es que los datos alcanzado está en la región no normal, de esa manera se ha solicitado al estadístico de Rho de Spearman para probar la hipótesis ya que estudio se orienta en los estadísticos no paramétricos como manifiestan Díaz et al. (2014) son “el coeficiente de correlación de Spearman” (p. 05). Porque se eligió el estadístico Spearman según los resultados del proceso de normalización. Se puede ver la prueba de normalidad en el anexo 6.



CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis de resultados

Tabla 2

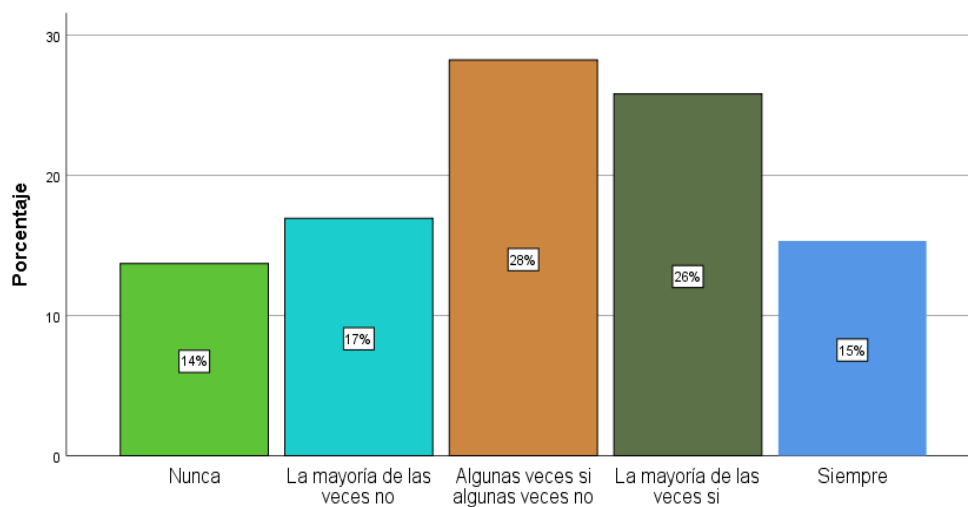
Evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	13.7
La mayoría de las veces no	22	16.9
Algunas veces si algunas veces no	37	28.2
La mayoría de las veces si	32	25.8
Siempre	20	15.3
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.

Figura 1

Evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 2.



Interpretación: Según la tabla 2 y figura 1 evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando. En el cual se observa del 100% encuestados solo un 14% indicaron que nunca se les evaluado, mientras que un 17% indicaron la mayoría de las veces no se realizó dicha evaluación, además, el 28% señalaron algunas veces si y otras no, y un 26% manifestó que la mayoría de las veces si fueron evaluados. Por otro lado, un 15% de los encuestados afirmaron que siempre fueron evaluados. Es decir, no existe una evaluación de competencias técnicas para ocupar cargos, igualmente en los niveles de las subgerencias y jefes de área- Se identifica que los servidores son los que asumen la gerencia y toman las decisiones de la gestión. Por lo tanto, la opinión más alto de los servidores expresa que algunas veces si algunas veces no fueron evaluados los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que vienen ocupando como servidores.

Tabla 3

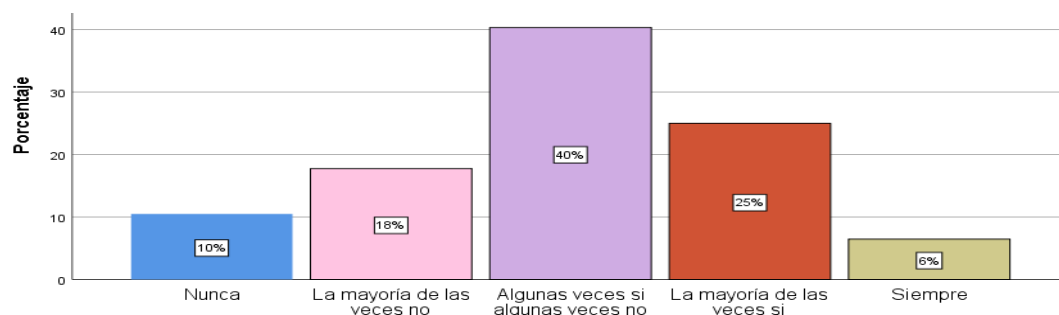
Programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	10.5
La mayoría de las veces no	22	17.7
Algunas veces si algunas veces no	50	40.3
La mayoría de las veces si	31	25.0
Siempre	8	6.5
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.

Figura 2

Programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 3.



Interpretación: Según la table 3 y figura 2 programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias del 100% de encuestados a los servidores, solo el 10% mencionaron que nunca recibió alguna capacitación. Mientras que un 18% de encuestados indicaron que la mayoría de las veces no, de la misma forma el 40% manifestaron que algunas veces si algunas veces no recibió capacitaciones, por otra parte, el 25% mencionaron que la mayoría de las veces si recibieron las capacitaciones y el 6% señalaron que siempre recibieron las capacitaciones con regularidad. Es decir que la mayoría de los servidores expresan que no siempre reciben capacitaciones para mejorar las funciones de servidor, lo cual puede afectar directamente la calidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones administrativas, por lo tanto, es necesario implementar estrategias de capacitaciones para fortalecer las habilidades técnicas de los servidores de la municipalidad.

Tabla 4

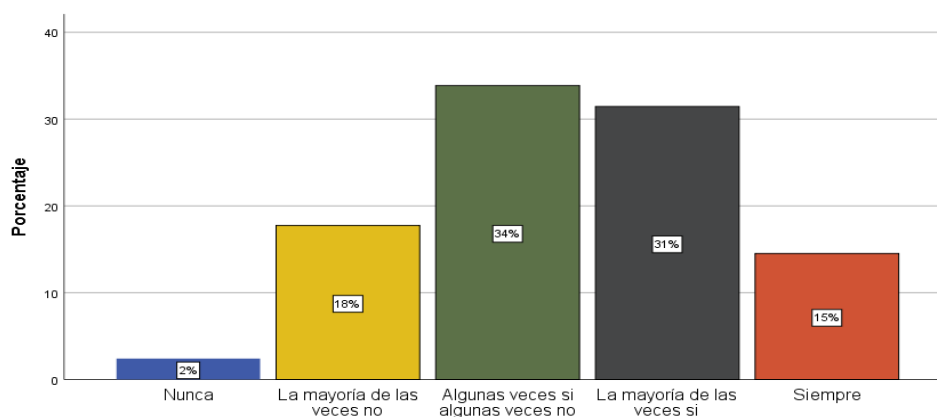
Refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.4
La mayoría de las veces no	22	17.7
Algunas veces si algunas veces no	42	33.9
La mayoría de las veces si	39	31.5
Siempre	18	14.5
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.

Figura 3

Refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 4.



Interpretación: Se observa en la tabla 4 y figura 3 refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando. Del 100% de los informantes manifestaron, que el 2% mencionaron que nunca fue evidente las competencias laborales. De igual manera el 18% señalaron que la mayoría de las veces no, del mismo modo el 34% indicaron que algunas veces si algunas veces. Por otra parte, el 31% de los informantes consideran que la mayoría de las veces si y también el 15% de los encuestados señalaron que siempre es evidente las competencias laborales técnicas en el área. Dicho de otra manera, la apreciación más alta de los servidores es algunas veces si algunas veces no es evidente las competencias laborales técnicas de los servidores en el área que viene desempeñando, ya que los servidores no son contratados según el perfil profesional. Por lo tanto, es necesario reforzar las estrategias de formación y evaluación de competencias para asegurar un buen desempeño laboral de los servidores y sea visible en las funciones que desempeñan los servidores de la municipalidad.

Tabla 5

Las actividades laborales son coordinadas con el equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área.

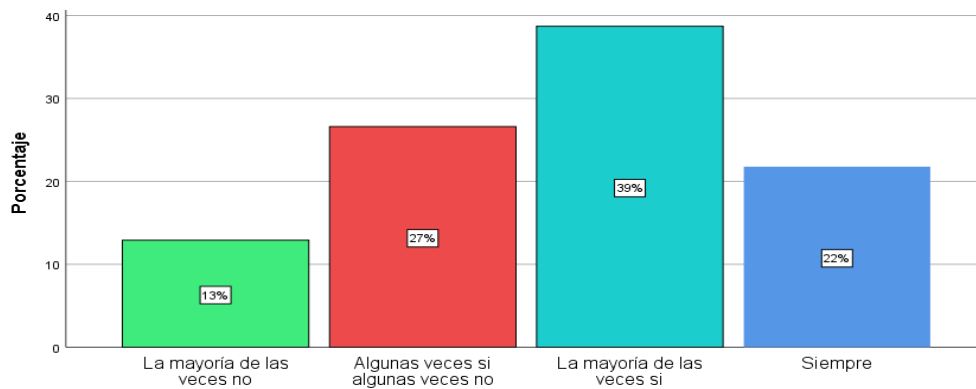
	Frecuencia	Porcentaje
La mayoría de las veces no	16	12.9
Algunas veces si algunas veces no	33	26.6
La mayoría de las veces si	48	38.7
Siempre	27	21.8
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 4

Las actividades laborales son coordinadas con el equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 5.

Interpretación: Según el resultado en la tabla 5 y figura 4 las actividades laborales son coordinadas con el equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área del 100% de encuestados a los servidores. Solo un 13% consideran que la mayoría de las veces no. Mientras tanto el 27% señalaron que algunas veces si algunas veces no, de la misma manera el 39% indicaron que la mayoría de las veces si coordinan con el equipo las actividades laborales y de igual manera el 22% de los informantes mencionaron siempre coordinan con equipo de otras áreas. Los resultados alcanzados indican la necesidad de fortalecer las habilidades de los servidores de cada para optimizar el aprovechamiento de habilidades complementarias y de esa manera mejorar la eficiencia laboral en el cumplimiento de los objetivos de cada tarea que es asumida.

Tabla 6

Le permite tomar decisiones el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral.

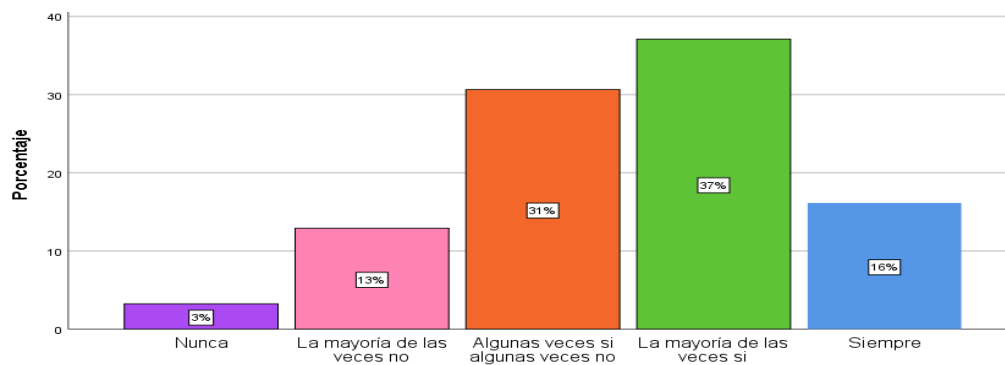
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.2
La mayoría de las veces no	16	12.9
Algunas veces si algunas veces no	38	30.6
La mayoría de las veces si	46	37.1
Siempre	20	16.1
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 5

Le permite tomar decisiones el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 6.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 6 y figura 5 le permite tomar decisiones el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral el 100% encuestados. Solo el 3% dijeron que nunca, mientras el 13% mencionaron que la mayoría de las veces no, de la misma manera el 31% indicaron que el trabajo individual permite algunas veces si algunas veces no tomar decisiones para lograr los objetivos del área. El 37% indicaron que la mayoría de las veces si y el 16% señalaron que siempre el trabajo individual permite tomar decisiones lograr los objetivos del área. Es decir que algunos servidores aún no se sienten plenamente empoderados para tomar decisiones, en ese sentido, es necesario fortalecer las capacidades técnicas de cada servidor, de esa poder alcanzar una cultura institucional que promueva la toma de decisiones de manera autónoma, con el respaldo del jefe, el cual le permitirá mejorar las condiciones laborales.

Tabla 7

En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional.

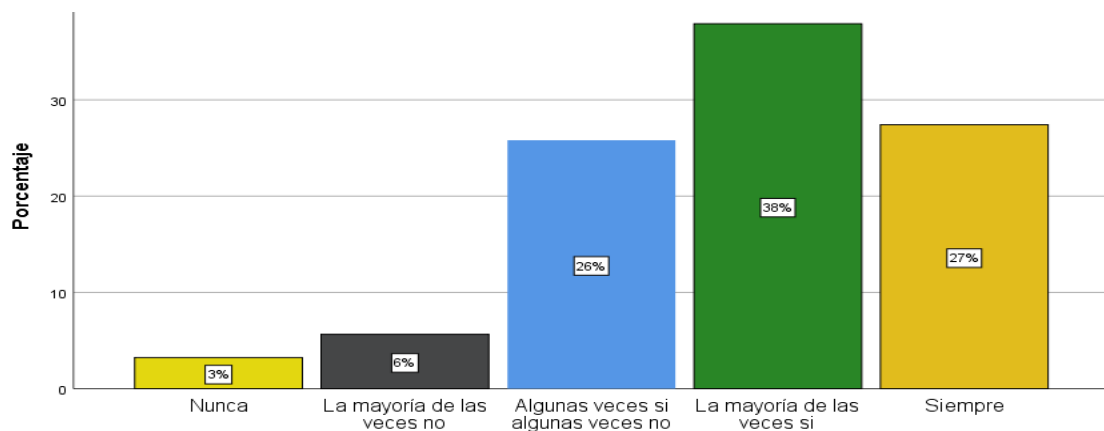
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.2
La mayoría de las veces no	7	5.6
Algunas veces si algunas veces no	32	25.8
La mayoría de las veces si	47	37.9
Siempre	34	27.4
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 6

En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 7.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 7 y figura 6 En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional del 100% de los encuestados. El 3% indicaron que nunca y el 6% señalaron que la mayoría de las veces no, mientras el 26% mencionaron algunas veces si algunas veces no, del mismo modo el 38% indicaron la mayoría de las veces si, por otra parte, el 27% señalaron que siempre las habilidades comunicativas mejoraran el clima organizacional. Por lo tanto, es fundamental promover estrategias de desarrollo comunicativo dentro del área laboral, de esa manera permitan consolidar relaciones más colaborativas, igualmente resolver los conflictos de forma efectiva y generar un ambiente de trabajo positivo y productivo de acuerdo con las habilidades comunicativas mejoradas.

Tabla 8

Analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir.

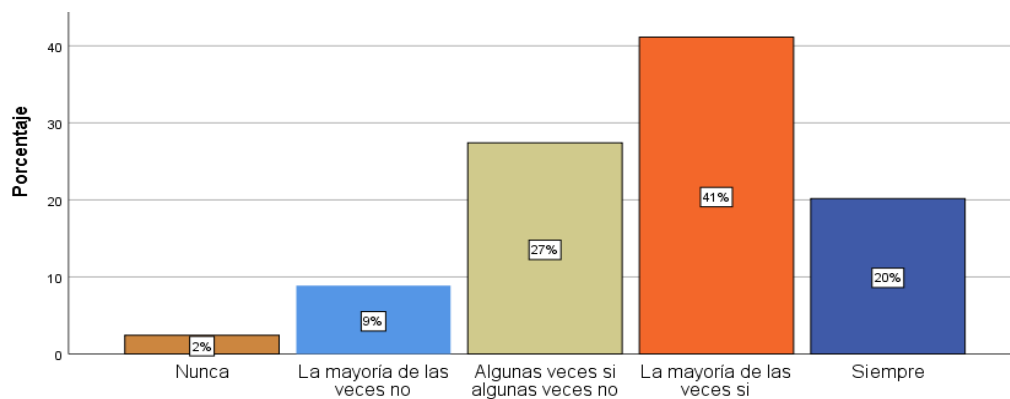
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.4
La mayoría de las veces no	11	8.9
Algunas veces si algunas veces no	34	27.4
La mayoría de las veces si	51	41.1
Siempre	25	20.2
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 7

Analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 8.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 8 y figura 7 analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir. Del 100% encuestados. Solo el 2% afirman que nunca. El 9% señalaron la mayoría de las veces no, así mismo, el 27% mencionaron que algunas veces no algunas veces si analizan y conceptualizan las situaciones complejas del entorno laboral, también el 41% consideran que la mayoría de las veces si analizan situaciones complejas y por último el 20% señalan que siempre conceptualizan las situaciones complejas del entorno laboral. Dicho de esta manera, es necesario fortalecer las competencias analíticas a través de capacitaciones y el uso de herramientas que le permitan mejorar la capacidad, así mismo comprender y actuar frente a situaciones laborales complejas de forma eficaz.

Tabla 9

Con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir.

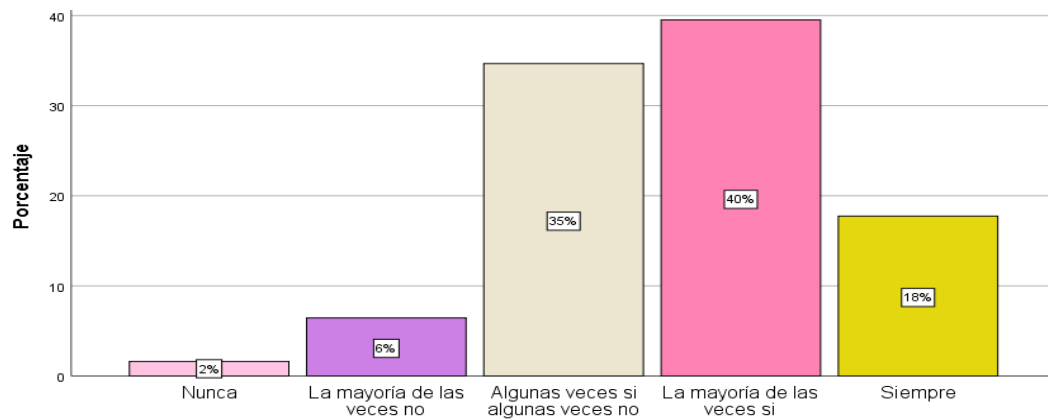
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.6
La mayoría de las veces no	8	6.5
Algunas veces si algunas veces no	43	34.7
La mayoría de las veces si	49	39.5
Siempre	22	17.7
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 8

Con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 9.

Interpretación: Se puede observar en la tabla 9 y figura 8 con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir, del 100% de encuestados. Solo el 2% afirmaron que nunca conceptualizan las situaciones para resolver problemas, donde el 6% señalan que la mayoría de las veces no conceptualizan las situaciones para resolver problemas, mientras que el 35% indicaron que algunas veces si algunas veces no; así mismo, el 40% mencionaron que la mayoría de las veces si conceptualizan las situaciones y solo el 18% manifestaron que siempre conceptualizan las situaciones para resolver problemas. Esto indica es necesario reforzar las habilidades cognitivas y analíticas de los servidores a través de programas de formación continua que incluyan ejercicios prácticos, esto le permitirá un buen desempeño laboral eficiente.

Tabla 10

Con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral.

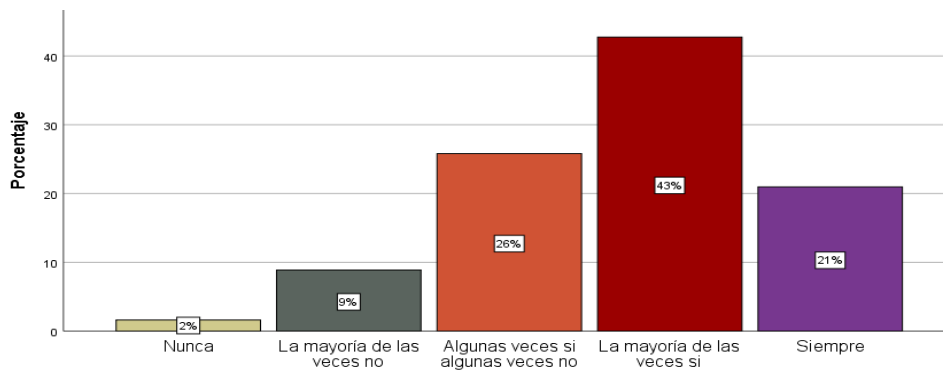
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.6
La mayoría de las veces no	11	8.9
Algunas veces si algunas veces no	32	25.8
La mayoría de las veces si	53	42.7
Siempre	26	21.0
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 9

Con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 10.

Interpretación: Según se observa en la tabla 10 y figura 9 con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral del 100% de encuestados. El 2% afirmaron que nunca; asimismo, el 9% señalaron que la mayoría de las veces no contribuye la forma de pensar en la mejora en el desempeño laboral, mientras el 26% indican algunas veces si algunas veces no, donde aun 43% indicaron la mayoría de las veces si contribuye la forma de pensar en la mejora en el desempeño laboral, y solo 21% indicaron que siempre contribuye la forma de pensar en la mejora en el desempeño laboral dentro de área laboral. Es decir, es necesario fomentar el desarrollo del pensamiento crítico de los servidores y la toma de decisiones en tiempo adecuado, mediante las herramientas para potenciar un desempeño más eficaz y adaptarse a los cambios o desafíos del entorno laboral dentro de la municipalidad.

Tabla 11

En su actividad laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo.

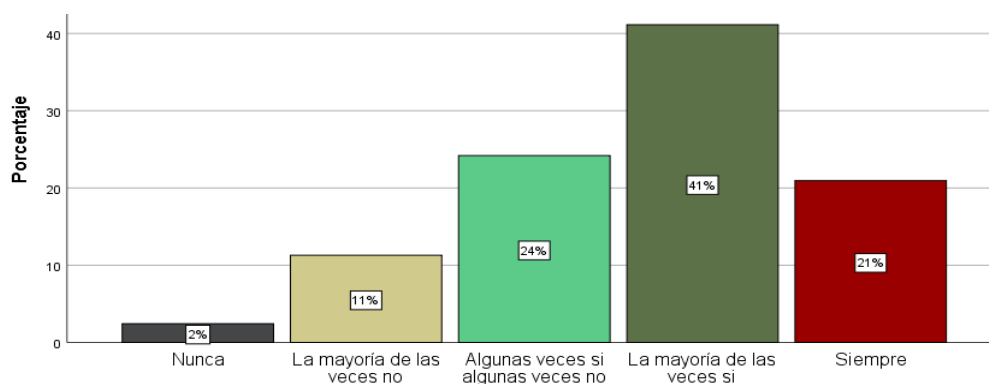
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.4
La mayoría de las veces no	14	11.3
Algunas veces si algunas veces no	30	24.2
La mayoría de las veces si	51	41.1
Siempre	26	21.0
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 10

En su actividad laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 11.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 11 y figura 10 en su actividad laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo del 100% encuestados. Solo un 2% mencionaron, mientras el 11% indicaron la mayoría de las veces no, de la misma manera el 24% afirmaron que algunas veces si algunas veces no, mientras tanto el 41% señalaron la mayoría de las veces si favorecen la actividad laboral en la actitud para alcanzar un objetivo y por último el 21% consideran que siempre la actividad laboral favorece en la actitud para alcanzar un objetivo. Dicho de otra manera, es importante fomentar entornos laborales que estimules la reflexión, la planificación y la toma de decisiones orientadas al resultado, por otro lado, la mayoría de los servidores percibe que su trabajo diario les permite desarrollar una actitud reflexiva y enfocada en lograr sus objetivos y en las metas del área y de la municipalidad.

Tabla 12

Los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados

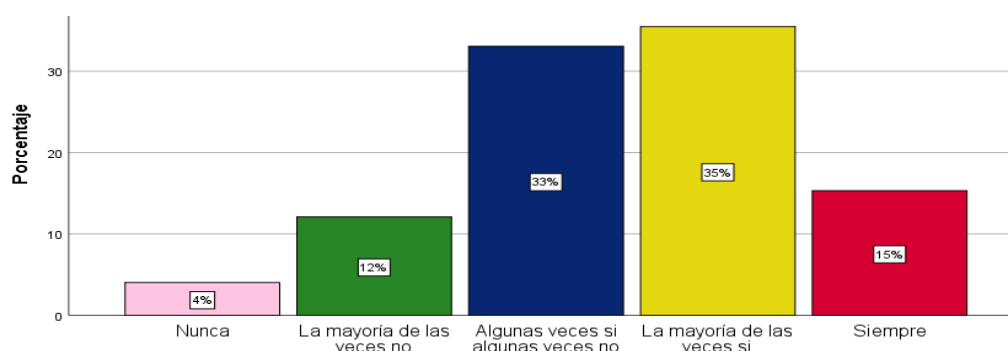
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	4.0
La mayoría de las veces no	15	12.1
Algunas veces si algunas veces no	41	33.1
La mayoría de las veces si	44	35.5
Siempre	19	15.3
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 11

Los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 12.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 12 y figura 11 los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados del 100% encuestados, el 4% consideran nunca, mientras el 12% mencionaron que la mayoría de las veces no, por otra parte el 33% afirmaron que algunas veces si algunas veces no los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias, y solo el 35% indican la mayoría de las veces si y también el 15% señalaron que siempre los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias con los servidores de la municipalidad. Es decir, es necesario fortalecer la conformación estratégica de los grupos de trabajo, también conformar equipos con variedad de habilidades que mejora el rendimiento laboral, asegurando que cuente con perfiles diversos y complementarios, asimismo le permitirá mejorar la colaboración, productividad y el logro de los objetivos de la municipalidad provincial de Cotabambas.

Tabla 13

La municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.

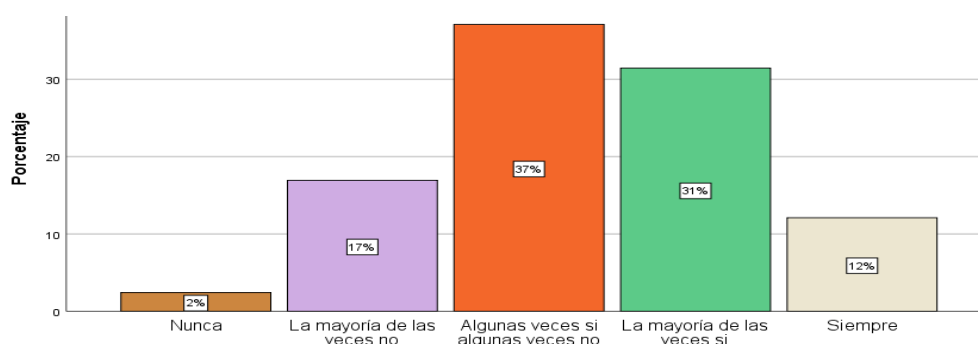
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.4
La mayoría de las veces no	21	16.9
Algunas veces si algunas veces no	46	37.1
La mayoría de las veces si	39	31.5
Siempre	15	12.1
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 12

La municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 13

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 13 y figura 12 la municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades, del 100% de los encuestados. El 2% indicaron que nunca realizan formación de equipos de trabajo. Mientras el 17% mencionaron que la mayoría de las veces no realiza la formación de equipos de trabajo. El 37% señalaron que algunas veces si algunas veces no realizan formación de equipos de trabajo. El otro 31% indicaron la mayoría de las veces si realizan formación de equipos de trabajo y también el 12% consideran que siempre realizan formación de equipos de trabajo para poder asumir las responsabilidades y tareas dentro de su área laboral de la municipalidad. Puede indicar que se debe de mejorar la conformación de equipos de trabajo mediante una planificación estratégica y constante, seleccionando a los integrantes según sus habilidades y sus capacidades complementarias y el cumplimiento de los objetivos que se espera en el área laboral que viene asumiendo.

Tabla 14

Recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral.

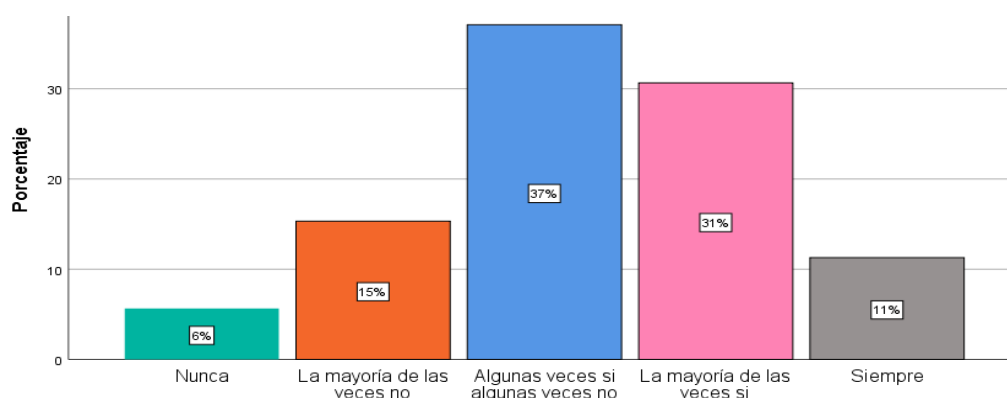
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	5.6
La mayoría de las veces no	19	15.3
Algunas veces si algunas veces no	46	37.1
La mayoría de las veces si	38	30.6
Siempre	14	11.3
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29



Figura 13

Recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 14.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 14 y figura 13 recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral del 100% encuestados. Solo el 6% indicaron que nunca recibieron acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe, asimismo el 15% mencionaron la mayoría de las veces no, mientras que el 37% señalaron algunas veces si algunas veces que no, y solo el 31% consideran la mayoría de las veces si y el 11% de los informantes señalaron que siempre recibieron acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe del área. Es decir, la falta de retroalimentación es constante por parte de los jefes que se refleja debilidades laborales, por ende, en la supervisión de los servidores, por otro parte la municipalidad debe fomentar la retroalimentación efectiva y orientar al servidor de manera continua en sus labores, en el cual le permitirá mejorar en el desempeño laboral y fortalecer las capacidades del equipo, a si obtener un resultado favorable y eficiente.

Tabla 15

Las actividades ejecutadas permiten alcanzar calidad de vida en el trabajo laboral.

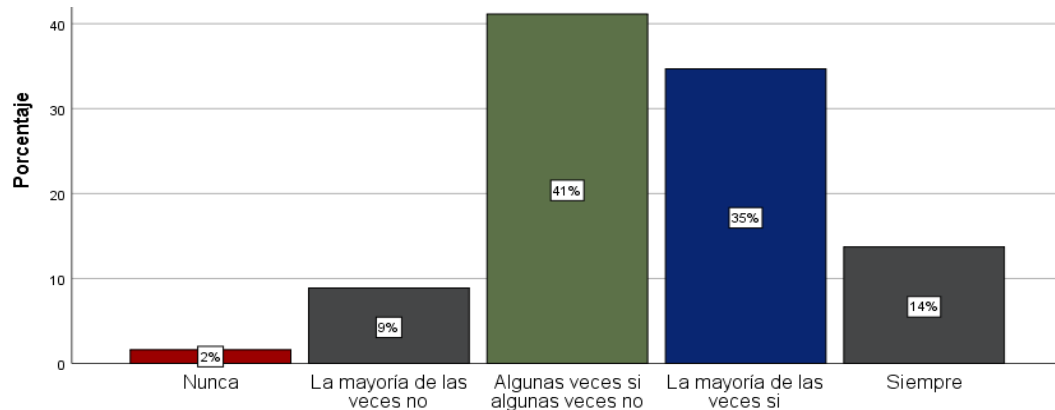
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.6
La mayoría de las veces no	11	8.9
Algunas veces si algunas veces no	51	41.1
La mayoría de las veces si	43	34.7
Siempre	17	13.7
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 14

Las actividades ejecutadas permiten alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 15.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 15 y figura 14 las actividades ejecutadas permiten alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral del 100% encuestados el 2% mencionaron nunca alcanza una calidad de vida en el trabajo laboral. El otro 9% señalaron que la mayoría de las veces no ha alcanzado una calidad de vida en el trabajo laboral, asimismo el 41% indicaron algunas veces si algunas veces no alcanzaron una calidad de vida en el trabajo laboral, mientras que un 35% consideran la mayoría de las veces si ha alcanzado una calidad de vida en el trabajo laboral. Y el 14% indicaron siempre alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral. Es necesario que la municipalidad debe revisar y mejorar las condiciones laborales de los servidores con el fin de garantizar las actividades que se desarrolla, donde contribuyan de manera constante y sea satisfactorio para los servidores en su entorno de trabajo. Por lo cual, puedan complacerse de un entorno profesional que les brinde una buena calidad de vida laboral.

Tabla 16

El diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas.

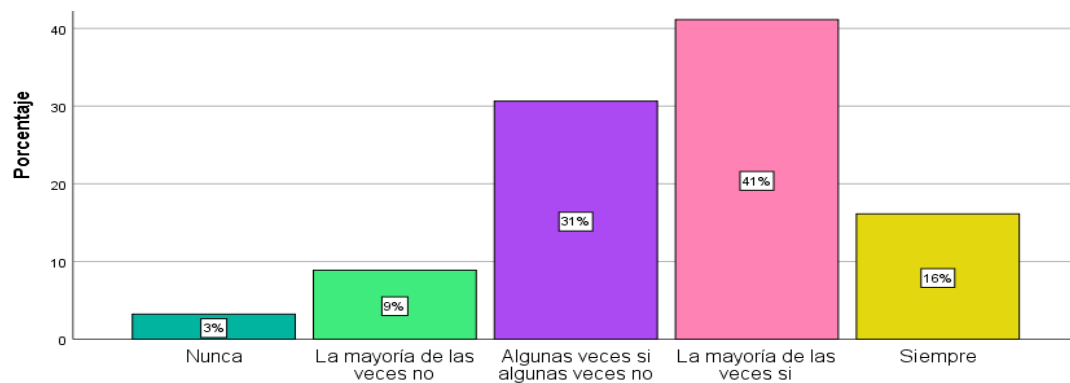
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.2
La mayoría de las veces no	11	8.9
Algunas veces si algunas veces no	38	30.6
La mayoría de las veces si	51	41.1
Siempre	20	16.1
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 15

El diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 16.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 16 y figura 15 el diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas de los 100% encuestados. El 3% manifestaron que nunca el diseño de trabajo le permite alcanzar, mientras el 9% indicaron que la mayoría de las veces no, el diseño de trabajo le permite alcanzar las metas. El 31% mencionaron algunas veces si algunas veces no, el diseño de trabajo le permite alcanzar las metas, de igual forma el 41% señalaron la mayoría de las veces si el diseño de trabajo le permite alcanzar las metas y el 16% mencionaron siempre el diseño de trabajo le permite alcanzar las metas y los objetivos laborales. Es decir, la municipalidad debe mejorar el diseño de trabajo mediante una planificación y asignación de recursos adecuados, igualmente un diseño bien estructurado lo cual permitirá mayor organización, mejor desempeño y cumplimiento eficiente laboral, asimismo los servidores puedan organizar de mejor manera sus actividades y lograr los objetivos.

Tabla 17

El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas.

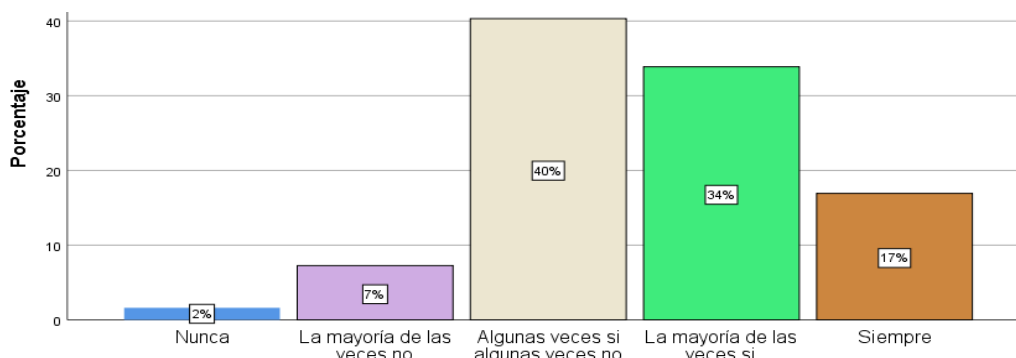
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.6
La mayoría de las veces no	9	7.3
Algunas veces si algunas veces no	50	40.3
La mayoría de las veces si	42	33.9
Siempre	21	16.9
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 16

El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 17.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 17 y figura 16 El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas del 100% encuestados. El 2% consideran que nunca el flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos para alcanzar las metas, mientras el 7% mencionaron la mayoría de las veces no, asimismo el 40% indicaron algunas veces si algunas veces no, mientras que el 34% consideran que la mayoría de las veces si y solo el 17% indicaron que siempre el flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos para alcanzar las metas del puesto y la organización. Dicho de otra manera, la municipalidad debe revisar y mejorar sus procesos labores internos, así como también comunicando claramente los flujos de trabajo para asegurar que todos los servidores cuenten con una guía clara que le diga que hacer, cuando hacerlo y le facilite el cumplimiento eficiente de los procedimientos y metas laborales en cada área y de la municipalidad.

Tabla 18

Recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral.

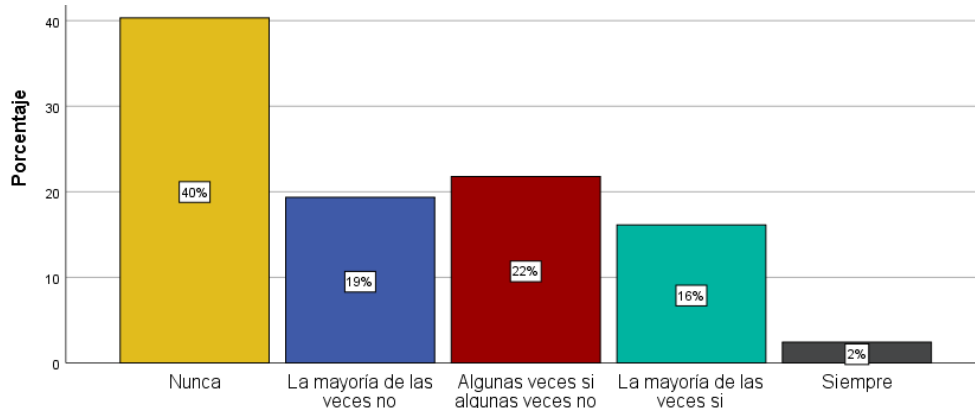
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	50	40.3
La mayoría de las veces no	24	19.4
Algunas veces si algunas veces no	27	21.8
La mayoría de las veces si	20	16.1
Siempre	3	2.4
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 17

Recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 18.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 18 y figura 17 recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral del 100% encuestados. El 40% indicaron nunca reciben los sistemas de recompensas de incentivos. El 19% señalaron la mayoría de las veces no, asimismo el 22% mencionaron algunas veces si algunas veces no, por otra parte, el 16% señalaron que la mayoría de las veces si recibieron los sistemas de recompensas de incentivos y el 2% indicaron que siempre reciben los sistemas de recompensas de incentivos laborales de parte de la municipalidad. Es decir, es necesario que la municipalidad debe implementar o mejorar sus políticas de incentivos laborales que valoren sus esfuerzos, el compromiso y los resultados alcanzados del servidor, ya que esto contribuya al aumento del desempeño laboral, la satisfacción y la retención del talento de los servidores eficientes y efectivas en sus trabajos.

Tabla 19

En el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional.

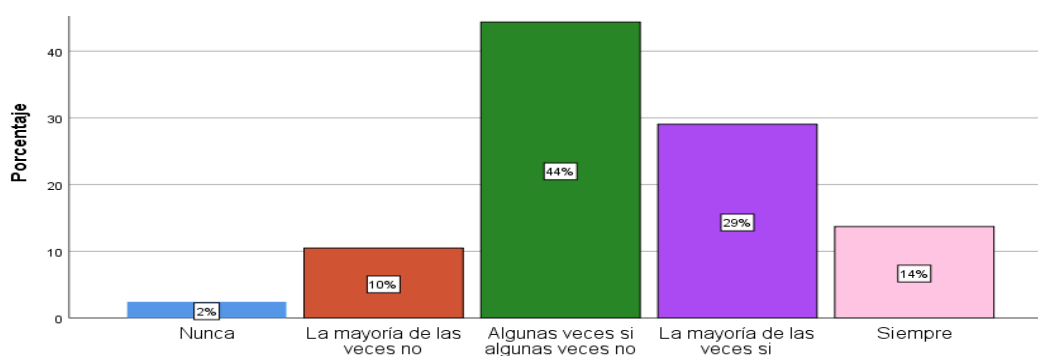
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.4
La mayoría de las veces no	13	10.5
Algunas veces si algunas veces no	55	44.4
La mayoría de las veces si	36	29.0
Siempre	17	13.7
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 18

En el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 19.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 19 y figura 18 en el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional del 100% encuestados a los servidores. Solo un 2% afirmaron que nunca, mientras que un 10% indicaron la mayoría de las veces no permiten la planeación y el desarrollo de su carrera profesional, solo el 44% señalaron algunas veces si algunas veces no, y el 29% indicaron que la mayoría de las veces si y el 14% mencionaron siempre permiten la planeación y el desarrollo de su carrera profesional de los servidores de la municipalidad. Dicho de otra manera, no todos cuentan con las condiciones o el apoyo necesario para proyectar el crecimiento profesional de los servidores, por lo cual, es necesario que la municipalidad implemente las estrategias y los programas que apoyen a los servidores en planificar las obligaciones y de esa manera avanzar en su carreras profesional, lo cual implica ofrecer oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades, asimismo lo cual fortalecerá la motivación, el compromiso y el desempeño del servidor.

Tabla 20

El puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales.

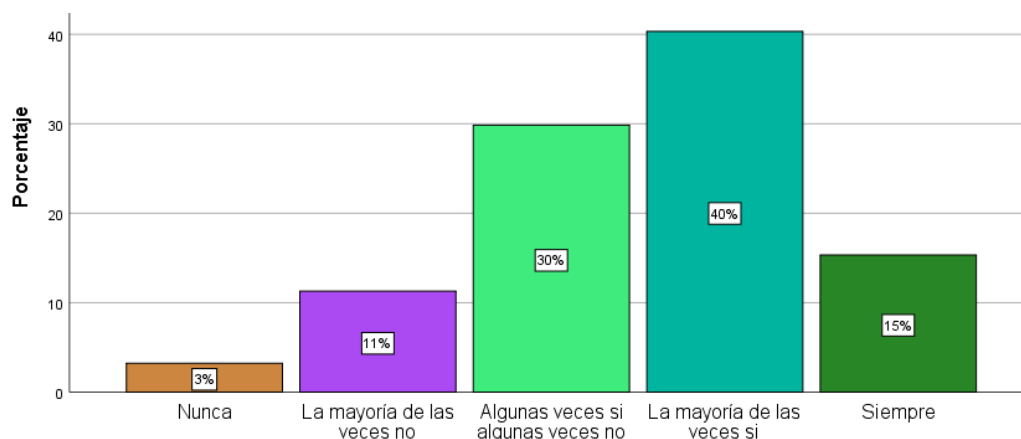
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.2
La mayoría de las veces no	14	11.3
Algunas veces si algunas veces no	37	29.8
La mayoría de las veces si	50	40.3
Siempre	19	15.3
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 19

El puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 20.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 20 y figura 19 el puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales del 100% encuestados. El 3% indicaron que nunca esta alineado a los objetivos y las metas profesionales en el puesto que ocupa. El 11% señalaron la mayoría de las veces. El 30% mencionaron algunas veces si algunas veces no está alineado a los objetivos y las metas profesionales en el puesto ocupada. El 40% indicaron que la mayoría de las veces. Y el 15% mencionaron siempre, esta alineado a los objetivos y las metas profesionales en el puesto que viene ocupando en la municipalidad. Es decir, en la municipalidad debe alinear las funciones laborales con las metas profesionales de cada servidor, de esa manera permitiendo que cada puesto contribuya al desarrollo, asimismo, aumenta el compromiso laboral, con la motivación y el fortalecimiento mejore el crecimiento profesional en el desempeño.

Tabla 21

La cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización.

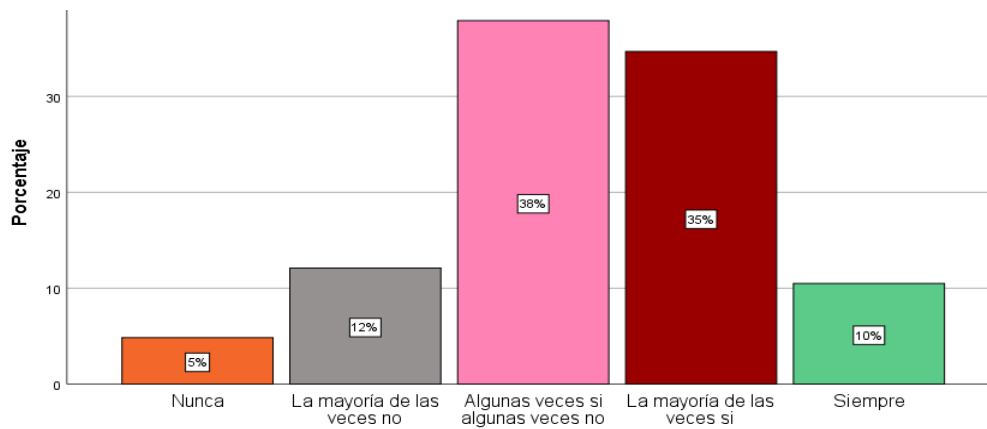
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	4.8
La mayoría de las veces no	15	12.1
Algunas veces si algunas veces no	47	37.9
La mayoría de las veces si	43	34.7
Siempre	13	10.5
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 20

La cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 21.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 21 y figura 20 la cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización del 100% de los encuestados. El 5% mencionaron nunca, de la misma manera el 12% consideran que la mayoría de las veces no, asimismo el 38% mencionaron algunas veces si algunas veces no que la cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los servidores, el otro 35% indicaron que la mayoría de las veces y el 10% mencionan siempre, que la cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los servidores de la municipalidad. Dicho de otra manera, la municipalidad debe fortalecer su cultura organizacional promoviendo los principios y los valores que garanticen el bienestar físico, emocional y profesional de todos los servidores, asimismo, permitirá contribuir un entorno laboral más saludable, motivador y productivo laboral.

Tabla 22

Percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad.

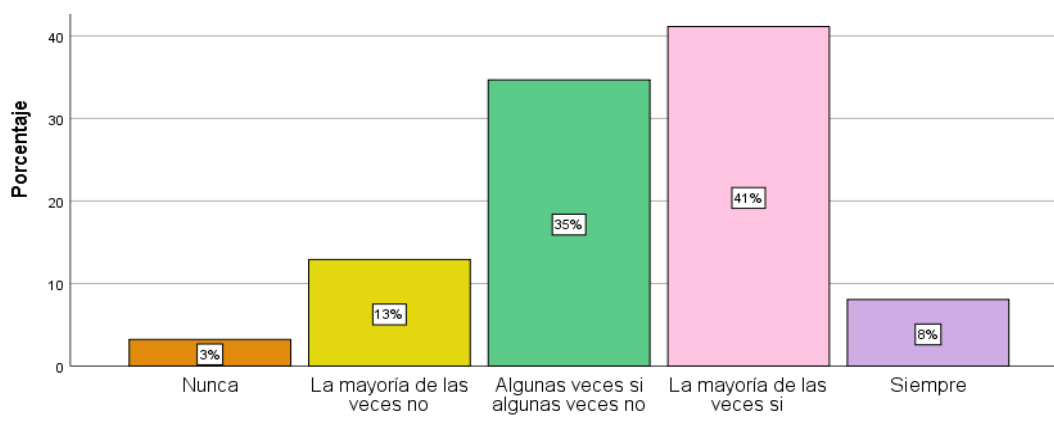
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.2
La mayoría de las veces no	16	12.9
Algunas veces si algunas veces no	43	34.7
La mayoría de las veces si	51	41.1
Siempre	10	8.1
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado según escala Likert y el análisis de datos mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 21

Percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad.



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 22.

Interpretación: De acuerdo con los resultados de la tabla 22 y figura 21 percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad del 100% encuestados. El 3% indicaron que nunca perciben el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando. El 13% señalaron que la mayoría de las veces no, asimismo el 35% mencionaron algunas veces si algunas veces no perciben el cambio estratégico con el trabajo administrativo que viene realizando. Así como también marcaron el 41% indicaron la mayoría de las veces sí. Y el 8% indicaron siempre perciben el cambio estratégico con el trabajo administrativo que viene realizando, por otra parte, opinaron que el más alto es la mayoría de las veces sí. Es decir, la municipalidad debe fortalecer la vinculación entre el trabajo administrativo y los objetivos estratégicos, asegurando que el servidor comprenda como sus tareas contribuyen al cambio organizacional. Lo cual permitirá la alineación y mejora en la efectividad laboral.

Tabla 23

Habilidades gerenciales

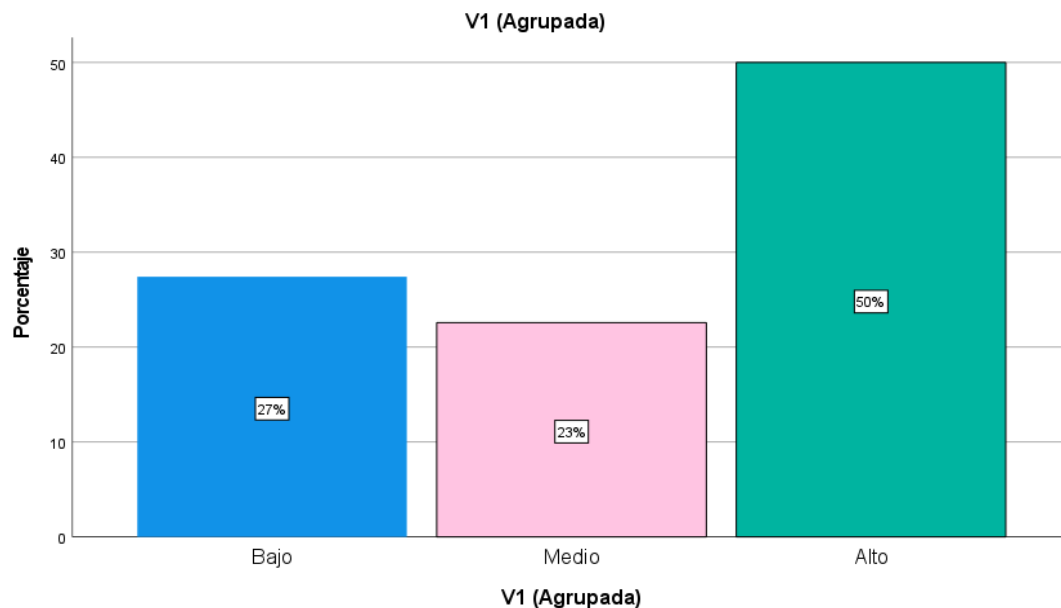
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	34	27.4
Medio	28	22.6
Alto	62	50.0
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la variable y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 22

Habilidades gerenciales



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 23.

Interpretación: observado la tabla 23 y la figura 22 de habilidades gerenciales de los servidores de la municipalidad. Se entiende que de un 27% es bajo las habilidades técnicas, interpersonales y las conceptuales. Por otra parte, muestra que el 23% es medio o regular las habilidades técnicas, las interpersonales y las conceptuales. Y mientras el 50% de los servidores muestran que sus habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales es alto. Lo que se entiende es que en mayor porcentaje opinión de los servidores que poseen sus habilidades gerenciales como son las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales de los servidores. Pero igualmente la mitad de los servidores indican que es baja y medio las habilidades gerenciales en las áreas que viene ocupando.

Tabla 24

Desarrollo organizacional

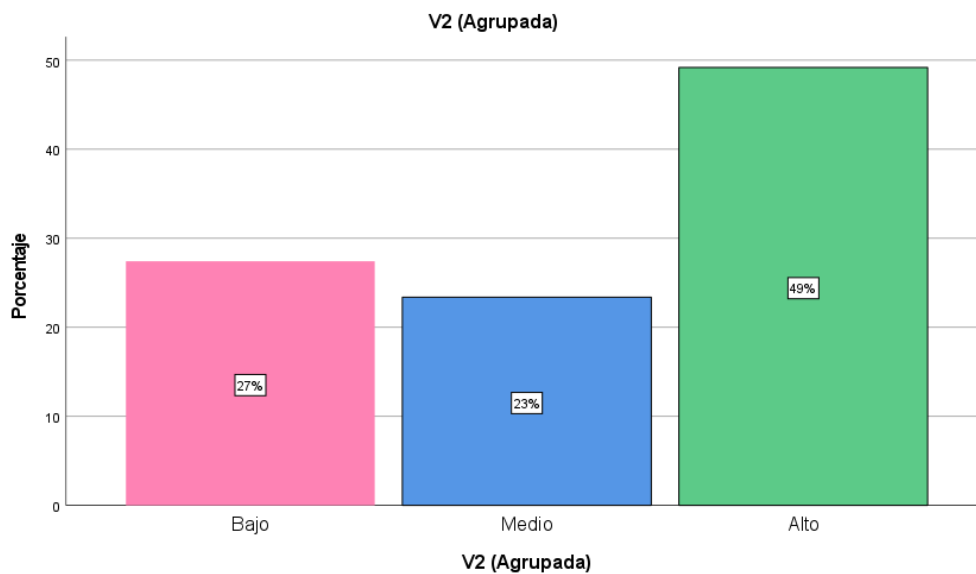
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	34	27.4
Medio	29	23.4
Alto	61	49.2
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la variable y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 23

Desarrollo organizacional



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 24.

Interpretación: Al observar a la tabla 24 y a la figura 23 de desarrollo organizacional se entiende el proceso de desarrollo, de mejora laboral en la municipalidad, es un 27% baja lo que indica que el proceso humano, las adecuadas tecnoestructuras, la administración de recursos humanos y las estrategias y del medio laboral es baja. Mientras en 23% de proceso humano de mejorar la tecnoestructurales, la administración de recursos humanos y las estrategias del medio es regularmente medio en la implementación. Y el 49% muestra que el desarrollo organizacional, como es el proceso humano, las implementaciones de tecnoestructurales, como la administración de recursos humanos y las estrategias y del medio es alto en la municipalidad. El desarrollo organizacional en la municipalidad expresa en un porcentaje alto, pero aún falta mejorar los servicios.

Tabla 25

Habilidades técnicas

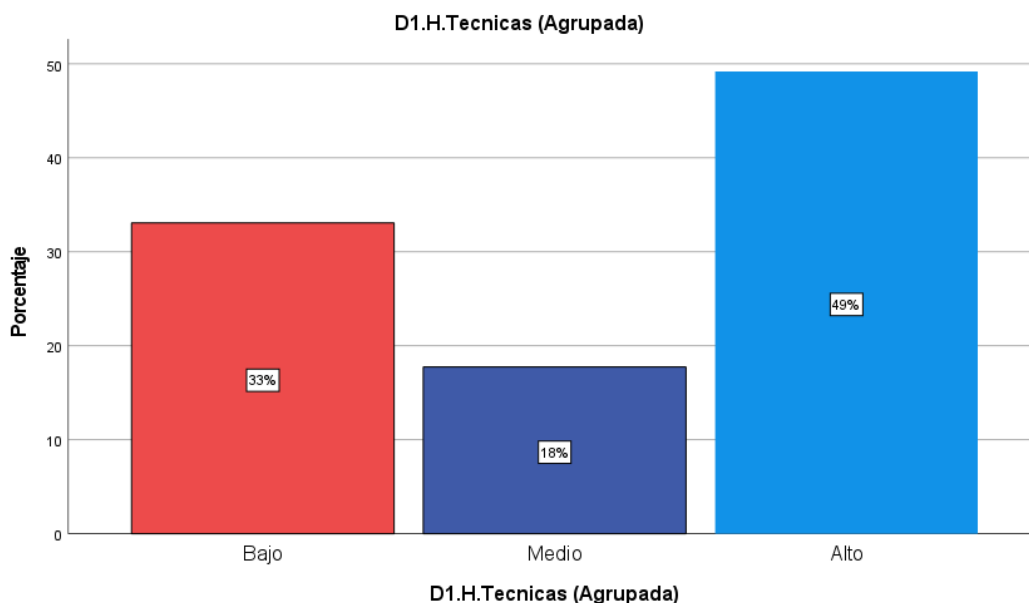
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	33.1
Medio	22	17.7
Alto	61	49.2
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 24

Habilidades técnicas



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 25.

Interpretación: En la tabla 25 y en la figura 24 de las habilidades técnicas de los servidores de la municipalidad. Donde se muestra las destrezas, los conocimientos de los servidores en 33% es baja. De igual forma las habilidades técnicas como los conocimientos específicos del área, los conocimientos técnicos y las conceptuales de los servidores, se observa que un 18% medio regular. Y las habilidades técnicas como los conocimientos, las técnicas y laborales de los servidores se observan en un 49% alto. En tal caso se puede decir las destrezas los conocimientos existen en un porcentaje considerable de los servidores.

Tabla 26

Habilidades interpersonales

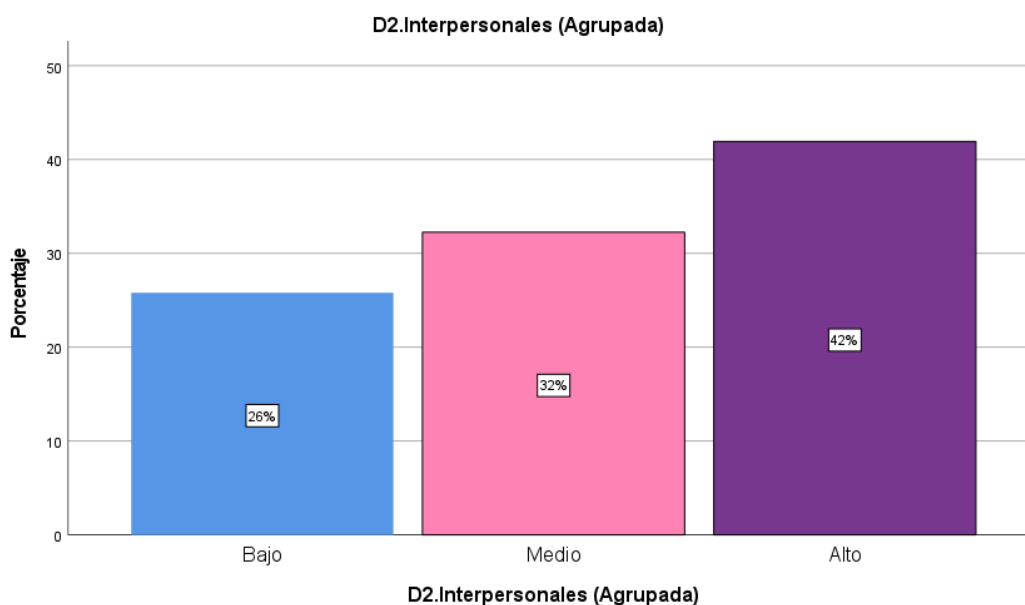
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	25.8
Medio	40	32.3
Alto	52	41.9
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 25

Habilidades interpersonales



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 26.

Interpretación: Según la tabla 26 y la figura 25 de las habilidades interpersonales de los servidores de la municipalidad. En ello se puede apreciar que las habilidades interpersonales, como es el trabajo personal y equipo, lo que es la comunicación es baja en un 26%. Mientras la comunicación, dirigir, inspirar confianza y el trabajo en equipo es medio en un 32%. Y como también las habilidades interpersonales de los servidores de la municipalidad es alto en 42% lo que indica que el trabajo en equipo, trabajo individual, la comunicación entre los servidores y con el usuario es alto, de igual forma en inspirar la confianza.

Tabla 27

Habilidades conceptuales

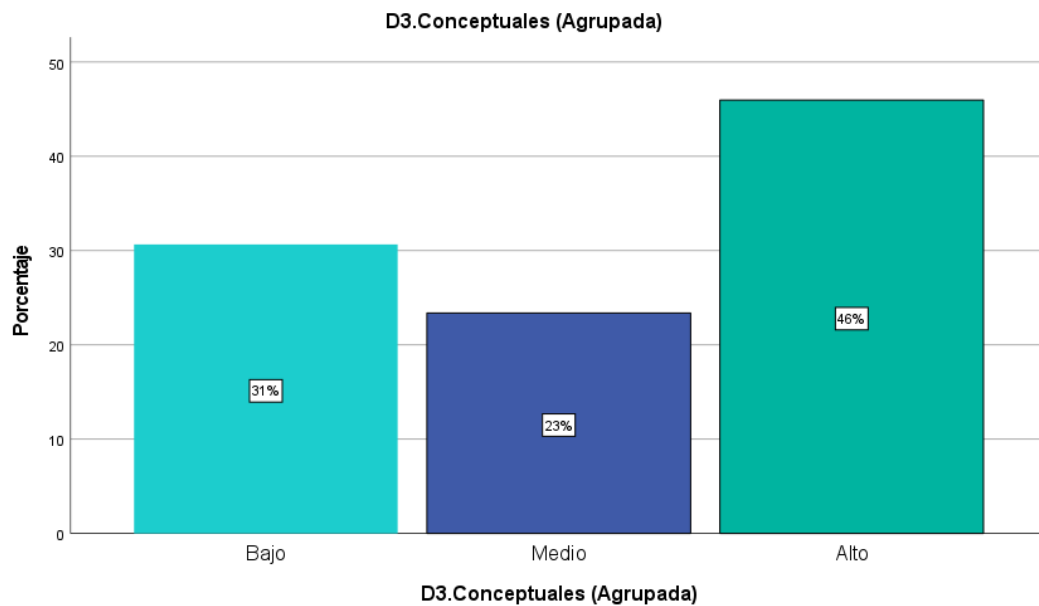
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	38	30.6
Medio	29	23.4
Alto	57	46.0
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 26

Habilidades conceptuales



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 27.

Interpretación. Según la tabla 27 de las habilidades conceptuales y la figura 26 de las habilidades conceptuales. En ello se puede observar que las habilidades conceptuales de los servidores de la municipalidad son de 31% baja porque no se adaptan a las situaciones complejas, a situaciones abstractas y dificulta con la capacidad de pensar de parte de los servidores. De igual forma en un 23% muestra que las habilidades conceptuales es medio regular de los servidores de la municipalidad, lo que indica que la capacidad de pensar, de conceptualizar es regularmente significativo en la municipalidad. Y en un 46% es alto las habilidades conceptuales lo que indica que la capacidad de pensar, de conceptualizar es alto de parte de los servidores de la municipalidad.

Tabla 28

Proceso humano

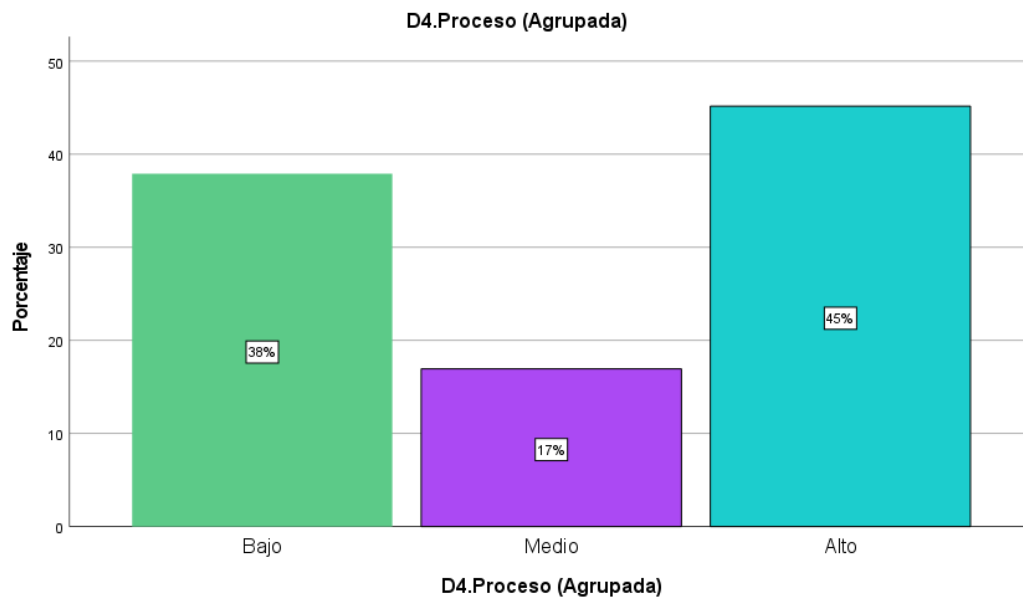
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	47	37.9
Medio	21	16.9
Alto	56	45.2
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 27

Proceso humano



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 28.

Interpretación: Como se puede observar la tabla 28 y la figura 27 de proceso humano de los servidores de la municipalidad. Lo cual se aprecia que el proceso humano es bajo en un 28% de los servidores ya que el grupo de trabajo, formación de equipos, los métodos de retroalimentación y las relaciones personales en los servidores es bajo. Como también en un 17% de medio regular del proceso humano, lo que se entiende de forma regular es que conforman equipo de trabajo, la retroalimentación en los servidores. Y el 45% muestra alto el proceso humano de los servidores de la municipalidad, lo que se entiende es que los servidores conforman grupos de trabajo, la formación de equipo de servidores es favorable para la municipalidad Provincial de Cotabambas.

Tabla 29

Tecnoestructurales

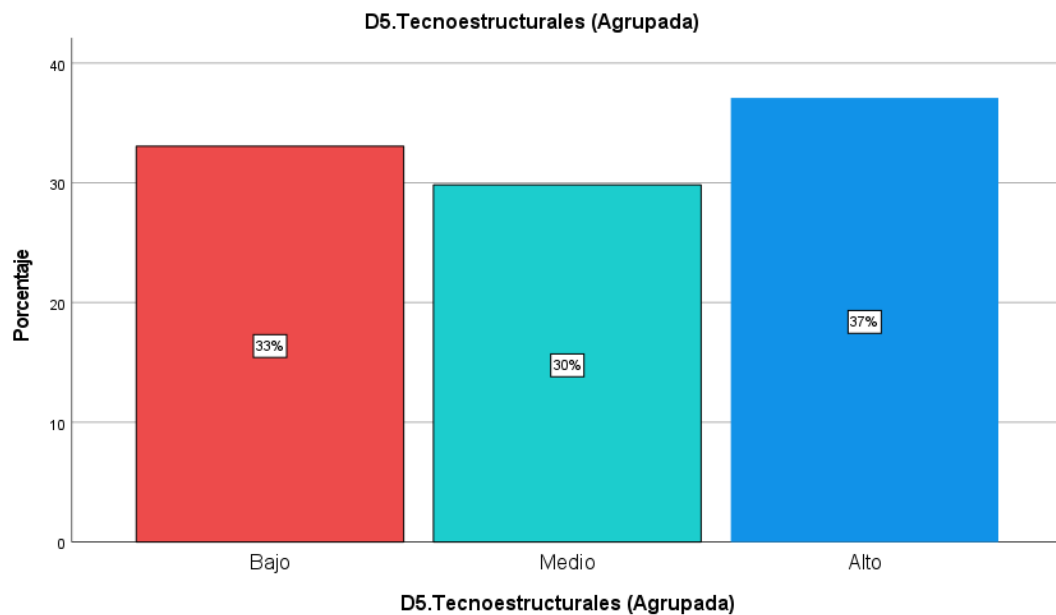
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	33.1
Medio	37	29.8
Alto	46	37.1
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 28

Tecnoestructurales



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 29.

Interpretación: De acuerdo con la tabla 29 y la figura 28 de tecnoestructurales de la municipalidad. En la municipalidad se puede ver la tecnoestructurales como es la calidad de vida, el diseño de trabajo, el flujo de trabajo entre los servidores es baja en un 33%. De igual manera en la municipalidad se puede observar la tecnoestructurales que implica la calidad de trabajo, flujo de trabajo y el diseño de trabajo de manera regular. Y por otra parte se ve que la tecnoestructura en la municipalidad es alta en un 37% lo que indica en un porcentaje considerable hay calidad de vida en el trabajo que viene realizando, como también en el diseño de trabajo y en el flujo de trabajo de los servidores de la municipalidad.

Tabla 30

Administración de recursos humanos

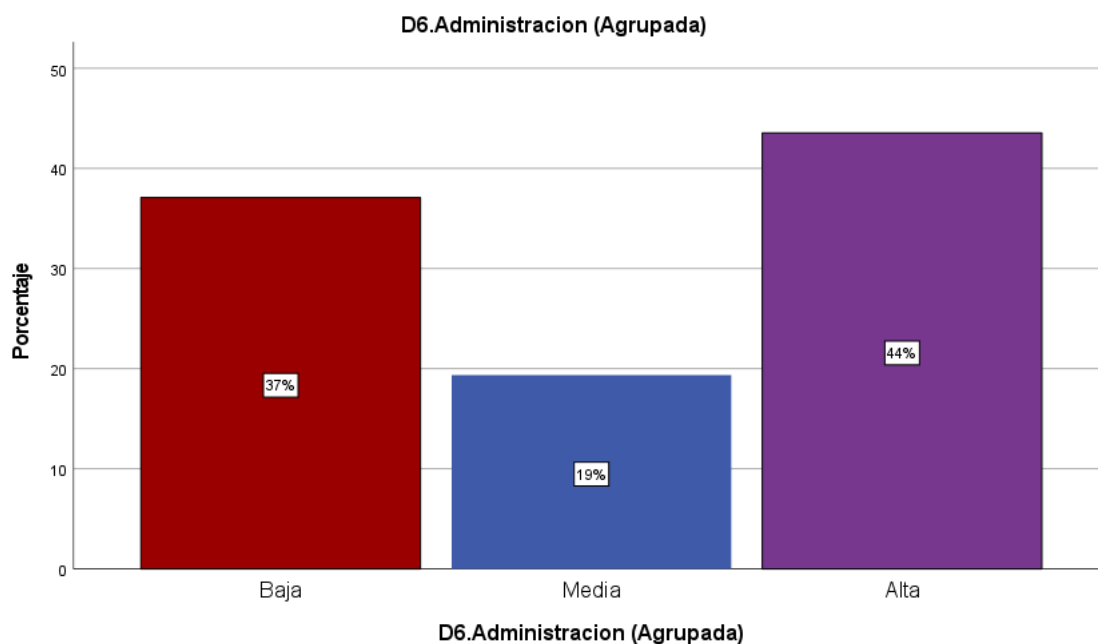
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	46	37.1
Media	24	19.4
Alta	54	43.5
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 29

Administración de recursos humanos



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 30.

Interpretación: En la tabla 30 y en la figura 29 de administración de recursos humanos. En donde el 37% es baja la administración de recursos humanos en la municipalidad ya que el sistema de recompensas, el proceso de planeación y del desarrollo de carreras es poco. De igual manera el 19% de administración de recursos humanos es medio regular lo que indica que el proceso de sistema de recompensas recibe algunos servidores que tienen mayor poder de tomar decisiones. Y el 44% de administración de recursos humanos en la municipalidad es alta donde el sistema de recompensas recibe, alcanzan los objetivos y las metas en cada área. Por ende, es un porcentaje alta en el proceso de Administración de recursos humanos en la municipalidad de Cotabambas.

Tabla 31

Estratégicas y del medio

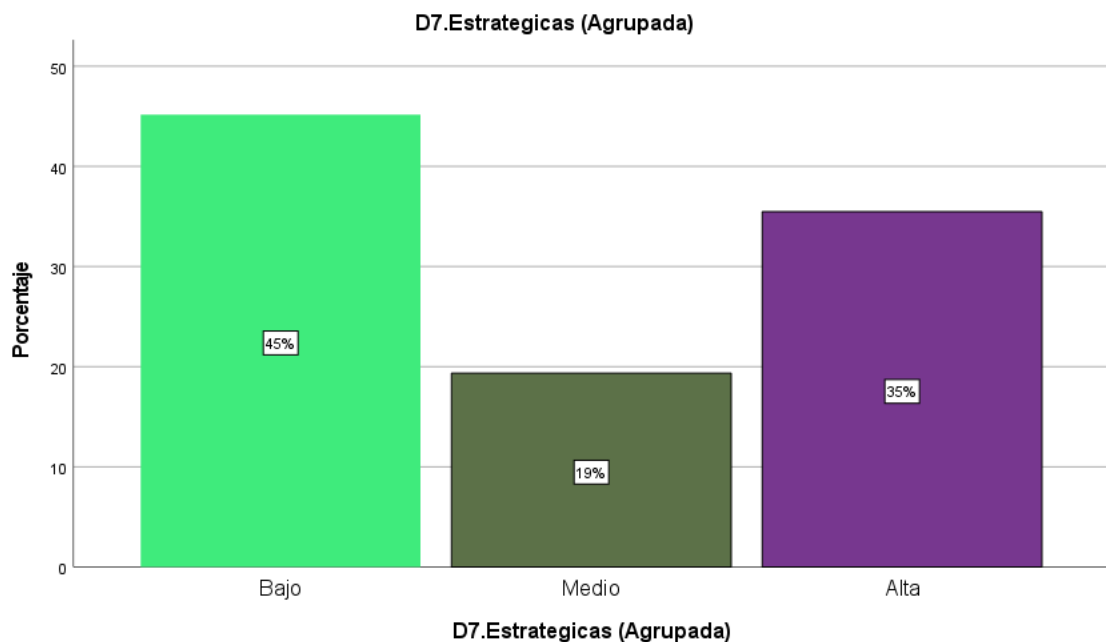
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	56	45.2
Medio	24	19.4
Alta	44	35.5
Total	124	100.0

Nota. Alcanzado los datos según la baremación de la dimensión y mediante el procesamiento con el SPSS v. 29.



Figura 30

Estratégicas y del medio



Nota. Elaboración de acuerdo con los resultados de la tabla 31.

Interpretación: En la table 31 y en la figura 30 Estratégias y del medio. En el cual se puede observar que es baja en 45% estrategias y del medio porque la cultura corporativa y el cambio estratégico no es aplicable ni controlable de parte de los servidores de la municipalidad. De igual manera el 19% es medio las estrategias y del medio de uso de los servidores de la municipalidad. Y como también en un 35% es alto las estrategias y del medio de trabajo de los servidores de la municipalidad, donde la cultura corporativa y el cambio estratégico tiene alcance de manera significativo.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Prueba de hipótesis general

H0 Las habilidades gerenciales no se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

H1 Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.



Nivel de significancia: se entiende del máximo error que está dispuesto a poder tolerar, en este caso como es investigación H1 Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. La acción de medir es carácter social lo que el alfa es 5%.

Intervalo de confianza: (1 -alfa) o también se entiende nivel de confianza, ya que se trata el complemento del nivel de confianza, en tal caso nivel de confianza es (1- 0.05) que es igual a 95% para el presente estudio fue.

p- valor: en esta investigación lo que se ha medido el error real que se comete al poder afirmar que si existe correlación.

Regla de decisión:

Si p-valor > alfa se acepta la H0, entonces lo cual se rechaza la hipótesis alterna.

Si p< alfa se rechaza la H0 y se acepta la hipótesis H1. Que nos muestra es el alfa como resultado fue menor.

Tabla 32

Correlaciones habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

			Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coficiente de correlación	1.000	0.468
		Sig. (bilateral)	.	0.000
N	Desarrollo organizacion al	N	124	124
		Coficiente de correlación	0.468	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	124	124

Nota. Alcanzado los datos a través de prueba de hipótesis con el procesamiento con el SPSS v. 29.

Interpretación: Observando la tabla 33 Correlaciones habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, donde la significancia es 0,000 menor de 5% mientras la correlación es 0.468 entre los rangos 0,4 a 0,69 lo que indica que hay una correlación positiva moderada entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad, lo que indica que



se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna H1 Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Se puede decir que presenta una correlación positiva moderada, lo que quiere decir que las habilidades gerenciales son positivas porque muestra el compromiso efectivo por ello el desarrollo organizacional favorable. En ese entender que el desarrollo organizacional presenta mejorar nivel de confianza para los usuarios y para los mismos trabajadores porque en la misma dirección y con esa misma magnitud de eficiencia de los servidores de la municipalidad provincial de Cotabambas.

5.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

H0 Las habilidades técnicas no se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

H1 Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Nivel de significancia: se entiende del máximo error que está dispuesto a poder tolerar, en este caso como es investigación H1 Las habilidades técnicas se relacionan de manera positiva con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, acción de carácter social el alfa es 5%.

Intervalo de confianza: (1 -alfa) o también se entiende nivel de confianza, ya que se trata el complemento del nivel de confianza, en tal caso nivel de confianza es (1- 0.05) que es igual a 95%.

p- valor: en esta investigación es el error real que se comete al poder afirmar que si existe correlación.

Regla de decisión:

Si p-valor > alfa se acepta la H0

Si p< alfa se rechaza la H0 y se acepta la hipótesis H1.



Tabla 33

Correlaciones habilidades técnicas y desarrollo organizacional

			Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.287
		Sig. (bilateral)	.	0.001
al	Desarrollo organizacion	Coefficiente de correlación	0.287	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	124	124

Nota. Alcanzado los datos a través de prueba de hipótesis con el procesamiento con el SPSS v. 29.

Interpretación: Observando la tabla 34 correlaciones habilidades técnicas y desarrollo organizacional, donde la significancia es 0,001 menor de 5% mientras la correlación es 0,287 entre los rangos 0,2 a 0,39 lo que indica que hay una correlación positiva baja entre habilidades técnicas y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna H1 Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Se puede decir que presenta una asociación y como también una correlación positiva baja, lo que quiere decir. Que las habilidades técnicas son buenas positivas porque los conocimientos concretos permiten ejercer las funciones en el área y, pero las habilidades técnicas se aplican, pero los efectos no son relevantes. Mientras el desarrollo organizacional presenta una mejoría, lo que se está pendiente es mejorar en la conformación de grupos de trabajo entre los servidores, con esa misma magnitud y flujo de trabajo en la municipalidad provincial de Cotabambas se está logrando el crecimiento positivo de desarrollo organizacional poque las habilidades técnicas de los servidores se viene mejorando.

5.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

H0 Las habilidades interpersonales NO se relacionan de manera positiva con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de



Cotabambas 2023.

H1 Las habilidades interpersonales no se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Nivel de significancia: se entiende del máximo error que está dispuesto a poder tolerar, en este caso como es investigación Las habilidades interpersonales se relacionan de manera positiva con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, acción de carácter social el alfa es 5%.

Intervalo de confianza: (1 -alfa) o también se entiende nivel de confianza, ya que se trata el complemento del nivel de confianza, en tal caso nivel de confianza es (1- 0.05) que es igual a 95%.

p- valor: en esta investigación es el error real que se comete al poder afirmar que si existe correlación.

Regla de decisión:

Si p-valor > alfa se acepta la H0

Si p< alfa se rechaza la H0 y se acepta la hipótesis H1.

Tabla 34

Correlaciones habilidades interpersonales y desarrollo organizacional

			Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.454
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	124	124
	Desarrollo organizacion al	Coefficiente de correlación	0.454	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	124	124

Nota. Alcanzado los datos a través de prueba de hipótesis con el procesamiento con el SPSS v. 29.



Interpretación: Observando la tabla 35 correlaciones de habilidades interpersonales y desarrollo organizacional, donde la significancia es 0.000 menor de 5% mientras la correlación es 0.454 entre los rangos 0.4 a 0.69 lo que indica que hay una correlación positiva moderada entre habilidades interpersonales y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna H1 Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Se puede decir que presenta una asociación y correlación positiva moderada porque las habilidades interpersonales como la comunicación, como el uso de las técnicas de motivación a los demás inspira la confianza entre los servidores. Por otra parte, el desarrollo organizacional de la municipalidad viene mejorando el desempeño de administración, en ese sentido se observa en la administración pública de la municipalidad en que centra en el cambio, en la mejoría, en el flujo de trabajo, en la mejoría de los sistemas de recompensas y en el progreso cultura organizacional de la municipalidad provincial de Cotabambas.

5.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

H0 Las habilidades conceptuales no se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

H1 Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Nivel de significancia: se entiende del máximo error que está dispuesto a poder tolerar, en este caso como es investigación Las habilidades conceptuales se relacionan de manera positiva con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, acción de carácter social el alfa es 5%.

Intervalo de confianza: (1 -alfa) o también se entiende nivel de confianza, ya que se trata el complemento del nivel de confianza, en tal caso nivel de

confianza es $(1 - 0.05)$ que es igual a 95%.

p- valor: en esta investigación es el error real que se comete al poder afirmar que si existe correlación.

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} > \alpha$ se acepta la H_0

Si $p < \alpha$ se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis H_1 .

Tabla 35

Correlaciones habilidades conceptuales y desarrollo organizacional

			Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.437
		Sig. (bilateral)	.	0.000
Spearman	Desarrollo organizacion al	N	124	124
		Coeficiente de correlación	0.45	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	124	124

Nota. Alcanzado los datos a través de prueba de hipótesis con el procesamiento con el SPSS v. 29.

Interpretación: Observando la tabla 36 correlaciones habilidades interpersonales y desarrollo organizacional, donde la significancia es 0.000 menor de 5% mientras la correlación es 0.437 entre los rangos 0.4 a 0.69 lo que indica que hay una correlación positiva moderada entre habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna H_1 Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Se puede decir que presenta una asociación y correlación positiva moderada porque las situaciones complejas, como la conceptualización de situaciones abstractas en el trabajo es ayudada, de esa manera consolida el desarrollo organizacional de la municipalidad, eso quiere decir porque también presenta la mejoría en el flujo de trabajo en la misma oficina y con otras áreas dentro de la municipalidad. De igual manera los sistemas de recompensas



aplicadas en la municipalidad son favorable y algunos casos no tiene alcance a todos, pero si en gran mayoría como parte de la cultura organizacional de la municipalidad provincial de Cotabambas.

5.1 Discusión

Como objetivo general se planteó lo siguiente que es identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Los resultados alcanzados exponen que el valor de p es 0.000, de igual forma el coeficiente de Rho de Spearman es 0.468, en ello muestra la correlación positiva moderada de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores de la municipalidad. En él se ha acepta la hipótesis alterna donde las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Por lado los resultados de las investigaciones anteriores como presentó Balanzátegui y Contenido (2023) en el cual mencionó que para el desarrollo organizacional se requiere facultades en la toma de decisiones acuerdo a la percepción de cada trabajador en su área en que viene ocupando. Consiguientemente los estudios realizados por Tancara (2022) muestra que el desarrollo organizacional es la parte del clima organizacional ya que las habilidades gerenciales cooperaran mediante la interacción del trabajador administrativa de manera personal, de forma interpersonal y de manera grupal de los colaboradores de la institución. De ese modo las investigaciones realizadas y los resultados alcanzados por Moscoso (2021) muestra y expresa que el desarrollo organizacional es contribuido mediante aplicación de las habilidades gerenciales de los trabajadores. Donde su desempeño en base a las habilidades técnicas del personal que trabaja contribuye al desarrollo de la organización. En seguida asumiendo los estudios y los resultados alcanzados de Oviedo (2023) en donde presentó que las habilidades gerenciales aportan de forma positiva a través de la aplicación de las habilidades conceptuales dominadas por cada trabajador en el área que viene ocupando. Mientras los resultados alcanzados en su estudio de Sullca (2022) en el cual indicó que las habilidades gerenciales son bajas positivas de los trabajadores en la municipalidad. Sin embargo, los estudios realizados por Gonzales (2022) muestra y expresa que la gestión de talento humano es alta cuando los trabajadores manifiestan su desempeño laboral con las habilidades conceptuales efectivas y manejadas con certeza. De esa forma es positiva el proceso

de desempeño, de manera es eficiente los trabajos administrativos realizados por los servidores. Entonces en las investigaciones anteriores indica que el desarrollo organización es de acuerdo con las habilidades de los trabajadores. Por ende, las investigaciones y los resultados comparadas, analizadas y localizadas son corroborado con los argumentos teóricos propuestas y a su vez fundamentadas por cada uno de los autores como Robbins y Coulter (2018) en el cual menciona que las habilidades gerenciales se tratan de administración de tiempo trabajo, así como también la aplicación de habilidades del personal en una organización. De igual manera los fundamentos teóricos definidas por Arroyo (2023) en el cual indica que las habilidades gerenciales son las destrezas, que son las capacidades para llevar en la práctica los conocimientos adquiridos, de igual forma la actitud de una persona refleja en la predisposición que se tiene frente a un determinado trabajo. De la misma forma propuesta por Maldonado (2018) de que las habilidades gerenciales se entienden una acción de comprometer y armar equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y las metas laborales, de igual manera se trata de capacitar al personal de la organización, así mismo Camacho (2008) expresa que las habilidades gerenciales se entienden como guía para organizar a las personas que asumen las decisiones administrativas en la organización dentro de su área laboral. De esa forma las habilidades transversales como indica Arroyo (2017) se trata como la capacidad para hacer alguna función, para comunicarse con otras personas, para poder relacionarse con los usuarios y con las personas de su entorno laboral, así como también para poder apoyar a las demás personas, para poder generar soluciones según las responsabilidades asumidas en su área. Por ende Robbins y Coulter (2018) menciona que las habilidades gerenciales se centran en las habilidades técnicas como los conocimientos específicos que posee un gerente o un trabajador en un área, de igual forma en las habilidades las técnicas necesarias y en las competencias interpersonales para manejar los clientes y con las personas del entorno laboral. De igual forma las habilidades interpersonales se trata de la comprensión y entendimiento del equipo de personas que asumen en un área laboral o en una organización, ya que asumen con responsabilidades el trabajo personal, en la comunicación para motivar y dirigir a la demás persona del entorno laboral. En esa línea las habilidades conceptuales son esenciales para que los gerentes poseen en los trabajos y de igual forma conceptualizar las realidades de trabajo más visibles. En esa línea Soria (2004) revela que las habilidades gerenciales se entienden como las técnicas, las administrativas y



las humanas, de esa forma Arroyo (2017) menciona que las habilidades gerenciales se tratan de las habilidades técnicas, las interpersonales y conceptuales de una persona o gerente en un área. Por otro lado, el desarrollo organizacional se entiende como dice Guízar (2008) que es mejorar las relaciones interpersonales de la organización, porque la finalidad es cambiar creencias de las personas en una organización, de igual forma también Amorós (2007) expresa que el desarrollo organizacional es un proceso de forma sistemática que se busca el cambio organizacional, de igual forma Wayne y Robert (2005) indica que es un proceso planeado para poder mejorar a la organización en su estructura funcional, en su sistema laboral y en el proceso laboral. Como también indica Garzón (2005) que el desarrollo organización se trata de implicancia por los agentes de cambio, por los actores de cambio, donde debe diseñar y evaluar estrategias laborales en la organización, por consiguiente Guízar (2013) menciona que el desarrollo organizacional es un proceso humano, porque se trata de tecnoestructuras porque contribuyen los conocimientos, de igual forma su talento a la organización y de esa manera ayudan a tomar decisiones estratégicas en el área y en la organización que viene laborando, lo que es la administración de recursos humanos y estrategias de desarrollo y del medio del desarrollo organizacional son aspectos que refuerzan el buen funcionamiento de la organización. Los resultados alcanzados en diferentes estudios, así mismo los fundamentos teóricos analizados y contextualizados indicaron que el desarrollo organizacional en la municipalidad provincial de Cotabambas expresa e indica que los gerentes sean responsables de cada área administrativa y en el cual deben manejar las habilidades gerenciales de los servidores con el propósito de mejorar la condición laboral de los mismos servidores y de esa forma mejora el desarrollo organizacional. Porque el personal administrativo debe ser guiado, ser orientado a alcanzar las metas y los objetivos del área y de la organización. De igual manera es motivado por los mismos gerentes de esa forma se logra alcanzar el desarrollo organizacional de la municipalidad, en efecto los trabajadores o los servidores de la municipalidad alcanzarían espacios de crecimiento personal, profesional, como también mejorar en habilidades, en los conocimientos y actitudes, con ello refleja el desarrollo organizacional. Pero también se ha visto las limitaciones y las barreras de parte de las políticas laborales de la municipalidad, existe poco interés en mejorar las habilidades gerenciales de los servidores igualmente en mejorar el desarrollo organizacional.



El objetivo específico es determinar la relación entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Los resultados alcanzados muestran que $r = 0,001$ menor de 5%, mientras la correlación es 0,287 entre los rangos 0,2 a 0,39 lo que indica que hay una correlación positiva baja entre habilidades técnicas y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad. En ese sentido se acepta la hipótesis alterna en que las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Por otro lado, las investigaciones realizadas por otros autores indican similares resultados como de Herrera y Madrid (2022) en el cual muestran que las habilidades gerenciales permiten utilizar y alcanzar el uso de las tecnologías, igualmente las habilidades gerenciales se destacan en el liderazgo, en la comunicación, en el trabajo equipo y en la toma de decisiones del personal que labora en la organización. De la misma manera investigación de Moscoso (2021) tiene aproximaciones a los resultados alcanzados, donde indica que el desarrollo de organización se requiere de las habilidades técnicas de manera directa y de manera significativa de esa forma muestra que las habilidades gerenciales del personal administrativo son efectiva y valiosa para el desarrollo organizacional. De igual manera estudios de Repuello (2022) menciona que el desarrollo organizacional se requiere que las habilidades gerenciales que deben ser positivas fuerte de esa forma se alcanzan a consolidar el desarrollo organizacional. Los diferentes resultados alcanzado muestra similitudes en su logro donde las habilidades técnicas se centra en los conocimientos técnico que permie el desarrollo organizacional. Los estudios según los resultados alcanzados muestran relación y de asociación de las habilidades técnicas de los servidores con el desarrollo organizacional. Mientras las posiciones teóricas de Robbins y Coulter (2018) indica que los conocimientos personales de manera específico que tiene los gerentes o el personal que ocupa un área. Donde el conocimiento específico es una materia que comprende las técnicas, que es útil en una circunstancia del área de trabajo, en el uso de las técnicas necesarias que son habilidades técnicas que se utilizan para realizar una actividad o un trabajo con capacitación a través de la formación del trabajo, de igual forma las competencias laborales se enfrentan a la necesidad de identificar y definir aquellas competencias de los trabajadores. De igual manera Fernández (2010) expresa que las habilidades técnicas son los conocimientos y las destrezas en que se necesitan para realizar unas actividades laborales en la organización y en el área que



viene ocupando un puesto laboral. En ese entender fundamenta Soria (2004) de que se trata, de que las habilidades son los conocimientos y las competencias necesarias para poder utilizar los métodos laborales en el área que es de su responsabilidad, igual forma las técnicas y la realización de tareas específica es necesarias, en ese entender Terán y González (2022) menciona que las habilidades técnicas son conocimientos que se requiere para asumir una responsabilidad, es la experticia de algún determinado proceso de trabajo, porque se trata herramientas propias del cargo o puesto donde se ocupa, de esa manera Arroyo (2017) indica que las habilidades técnicas se conforman las herramientas profesionales para ocupar el puesto laboral en la organización. Por otro lado, el desarrollo organizacional se trata como indica Amorós (2007) que es un proceso y cambio sistemático de esa manera es notorio el cambio organizacional de igual forma los argumentos de Garzón (2005) se entiende como un proceso dinámico, sistemático que incrementa la efectividad organizacional y personal de forma eficiente laboral, de la misma manera propuesta de Guízar (2008) que el desarrollo organización se trata de cambios, crecimiento, identidad y la eficiencia organizacional de una persona, porque se trata de comportamiento del personal, porque son actores de cambio con la finalidad de mejorar la capacidad de los trabajadores o del personal, como también Hernández et al (2011) menciona que el desarrollo organizacional es una paradigma de crecimiento organizacional y personal, donde implica el proceso de participación y de colaboración para el desarrollo organizacional, es más busca el respeto a la persona, lo que es la confianza y apoyo laboral, donde se busca la igualdad de poder laboral, la confrontación con ideas y resultados. En tal sentido las habilidades técnicas de los servidores de la municipalidad refleja en los conocimientos, en las actividades, en las capacidades técnicas para poder desarrollar los trabajos administrativos, de esa manera logra alcanzar el desarrollo organizacional de la municipalidad. Entonces se podría indicar que el desarrollo organizacional se construye en las personas y para las personas que conforma una organización, porque se viene construyendo al personal con habilidades técnicas capaces de tomar decisiones, en mejorar los conocimientos, de afrontar actividades laborales cambiantes y exigentes en una institución o publica como es la municipalidad.

El objetivo es identificar la relación entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de



Cotabambas 2023, los resultados encontrados ha expuesto al objetivo planteado, por ende son los siguientes resultados, donde el p valor es 0.000 menor de 5% mientras la correlación es 0.454 entre los rangos 0.4 a 0.69 lo que indica que hay una correlación positiva moderada entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad. Por tanto, se acepta la hipótesis alterna, en donde las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Por otra parte, las investigaciones realizadas muestra aproximación de los resultados como de Balanzátegui y Contento (2023) lo que muestra que la gestión administrativa es débil en el desarrollo organizacional, de igual manera estudio realizado por Moscoso (2021) en el cual indica que las habilidades gerenciales interpersonales muestran de manera significativa con el desarrollo organizacional, lo cual tiene coincidencia con los resultados alcanzados. De esa manera estudio de Sánchez (2022) muestra con los resultados alcanzados una aproximación de resultados, donde hay una conexión de las habilidades interpersonales en el desarrollo organización de la municipalidad, igualmente el estudio de Sullca (2022) expresa que las habilidades gerenciales interpersonales muestra correlación baja en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, los resultados analizados de diferentes investigaciones indica y evidencia que hay una relación directa de las habilidades interpersonal con el desarrollo organizacional. En tal sentido los resultados de los distintos estudios son corroborado por los fundamentos teóricos de Arroyo (2017) en el cual menciona que las habilidades transversales como es la capacidad para relacionarse con otras personas, así como también capacidad de apoyo en el cumplimiento de los objetivos de la organización y objetivos personales. De la misma manera indica Robbins y Coulter (2018) que las habilidades interpersonales son las acciones de trabajar en equipo de personas, trabajo de manera individual, mostrar la comunicación con otras personas, se trata de motivar, se trata de dirigir y de inspirar confianza a los demás dentro de la organización. De esa manera otras posiciones teóricas como Fernández (2010) expresa que las habilidades interpersonales son actitudes interactivas de los gerentes con los colaboradores, es donde muestra que un gerente motiva, son actitudes en delegar funciones y responsabilidades laborales, como también en persuadir a los demás, de igual forma en comunicar y en resolver los conflictos que ocurre en las áreas y durante el trabajo, de esa forma alcanzan el desarrollo



profesional, en este caso, como el desarrollo personal de los trabajadores. En ese entender Soria (2004) indica que las habilidades gerenciales lo que es interpersonales se entiende como las habilidades humanas que son las más difícil de practicar y de entender cuando se interactúa con otras personas dentro y fuera de la organización y así como también en las áreas laborales. A demás como indica Terán y González (2022) que las habilidades humanas es interactuar, de cooperar con los empleados de la organización, de igual forma con los usuarios. En esa línea Arroyo (2017) corrobora los argumentos de los otros autores. Y de esa forma y en ese entender menciona que las habilidades interpersonales se entiende trabajo en grupo, trabajo en equipo, donde se muestra espíritu colaborador entre los ser servidores o entre los trabajadores, con el objetivo de alcanzar las metas laborales y los objetivos de la organización. Por otra parte, el desarrollo organizacional son los logros de forma personal y así como también colectivamente en una organización. como indica Guízar (2008) en ello enfoca el desarrollo de las relaciones interpersonales mediante las creencias, las actitudes de las personas. De esa manera fundamentos de Hernández et al (2011) menciona que son una herramienta de los gerentes o de los directivos de las organizaciones mediante ello renueva y fortalece las interacciones personales con los trabajadores, por ello el desarrollo organizacional es motivar, en el diagnóstico organizacional, se entiende que el desarrollo organizacional es el cambio de la organización y de las actitudes de las personas como indica Guízar (2013) en el cual, es el proceso humano en que se enfoca a los aspectos de la organización en el desarrollo de grupo de trabajo, en el desarrollo de formación de equipos, en el desarrollo de retroalimentación laboral y en el desarrollo de relaciones intergrupales. De igual forma en el desarrollo tecnoestructurales permite alcanzar la calidad de vida en el trabajo, el buen diseño de trabajo, el flujo de trabajo y la jerarquía bien establecida donde cumplan los trabajadores de acuerdo con sus funciones. Y entonces como expresa Chiavenato (2007) que el desarrollo organizacional se entiende como el proceso de soluciones de problemas, el proceso de renovación del ambiente, de actitudes y de métodos de trabajo, donde se alcanza la administración participativa, el desarrollo y fortalecimiento y el fortalecimiento de equipos de trabajo, en ese sentido crea el sentido de identificación con la organización porque se trata el desarrollo del espíritu de equipo y el perfeccionamiento. En ese entender los resultados y los fundamentos teóricos de los diferentes autores muestran que el desarrollo organizacional se alcanza cuando las habilidades interpersonales tienen



acciones positivas y efectivas para poder comunicarse dentro y fuera la organización. En la municipalidad provincial los trabajadores administrativos vienen mejorando de manera positiva, porque también las habilidades interpersonales mediante el trabajo en equipo, así mismo fortalecen las creencias con las actitudes de las personas positivas, así como también se viene renovando y fortaleciendo las interacciones personales de esa manera el desarrollo organizacional se viene mostrando positivamente mediante el desarrollo de trabajo en equipo, con acciones positivas donde y efectivas por parte de los servidores administrativos de la municipalidad provincial de Cotabambas.

El objetivo específico es determinar la relación de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, para lo cual los resultados sustentan al objetivo planteado, donde el resultado alcanzado de significancia de p – valor es 0.000 menor de 5%, mientras la correlación de $Rho = 0.437$ entre los rangos 0.4 a 0.69 lo que indica que hay una correlación positiva moderada entre habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los servidores la municipalidad. En tal caso se acepta la hipótesis alterna, en donde las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023. Por otra parte, las otras investigaciones desarrolladas con sus respectivos resultados como de Herrera y Madrid (2022) indica que las habilidades conceptuales se destacan en la capacidad de comprender las ideas y de desarrollar soluciones laborales, como también se entiende el buen manejo de comunicación, en el buen entendimiento del equipo de trabajo y de igual manera en la toma de decisiones laborales de los servidores. De la misma manera las investigaciones realizadas por Moscoso (2021) en ello muestra en sus resultados de investigación, de que las habilidades gerenciales son positiva alta en el desarrollo organizacional, en ello nos indica que las habilidades conceptuales es capacidad de entender las situaciones complejas porque se relaciona significativamente y de manera directa con el desarrollo organizacional. De esa manera otro de los resultados de las investigaciones de estudio de Oviedo (2023) muestra en que se enfoca, porque las habilidades gerenciales se relacionan de manera positiva y de forma moderada con el desarrollo organizacional, lo que muestra que las habilidades conceptuales se enfocan en el manejo y dominio de términos laborales para luego contextualizar o

desarrollar las actividades administrativas o funcionales en la organizacional. De la misma forma estudio realizado tiene relación con los resultados alcanzados de Repuello (2022) en que las habilidades gerenciales es positiva fuerte y de forma grupales con ello se logra el desarrollo organizacional, igualmente estudio de Becerra (2023) expresa que las habilidades técnicas, las habilidades humanas se relaciona de forma positiva con el benchmarking organizacional, de la esa manera estudio de Gonzales (2022) en donde indica que las habilidades gerenciales son positivas de manera alta, de esa manera la gestión de talento humano alcanza y logra alcanzar en mostrar como el personal eficiente en el desarrollo laboral. Mientras los resultados alcanzado en las distintas investigaciones es corroborado por los fundamentos teóricos como de que Robbins y Coulter (2018) en que los responsables de área requieren que las habilidades conceptuales se trata de entender las situaciones particulares del trabajo asumida, donde es añadir la mentalidad creativa del personal servidor, en que se trata la formulación de ideas, es donde se trata la capacidad de pensar como indica Fernández (2010), igualmente en las habilidades es la capacidad de analizar los complejos suceso del trabajo, así como también percibir tendencias laborales y del desarrollo, lo que es reconocer los cambios y definir problemas. De la misma forma propuesta de Terán y González (2022) en que las habilidades gerenciales se tratan de habilidades conceptuales se trata de la formulación de ideas o de las ideas, ya que es entender relaciones abstractas, es desarrollar conceptos nuevos, así mismo implica resolver problemas de manera creativa con el objetivo de mejorar. De esa manera propuesta de Arroyo (2017) en donde comprende el funcionamiento de la organización para ello comprende e interpreta los conceptos y las ideas laborales. Por otro lado, el desarrollo organizacional esta referido al desarrollo de las personas, porque se trata el desarrollo de las personas y de la misma manera de la organización, como indica Wayne y Robert (2005) que el desarrollo organizacional es el proceso planeado para mejorar una organización, se entiende desarrollar un sistema de trabajo y de forma organizado donde incrementa la eficiencia y el logro de metas de trabajo. En ese entender las propuestas de Garzón (2005) que el desarrollo organizacional comprende aporte del personal como agente de cambio organizacional, porque son actores de cambios, porque se propone en la estrategia educativa o de capacitación en donde está implicado en la relación sólida con las capacidades para ello necesita comprender situaciones de manera conceptual. Por otra parte, la propuesta de Hernández et al (2011) donde el desarrollo



organizacional se trata del respeto por las personas, el desarrollo de apoyo conceptual, la igualdad de poder, de confrontación de ideas y la participación de los actores de cambios organizacional. De la misma manera el desarrollo organizacional como indica Guízar (2013) son los aspectos de la organización como grupo de trabajo de personas que conforma un área o una organización, es la formación de equipos de trabajos del área, implica la retroalimentación de las capacitaciones y del trabajo y las relaciones intergrupales entre los miembros de la organización, de igual manera la administración de recursos humanos como indica el sistema de recompensas, la planeación y el desarrollo de carrera y el logro de los objetivos y metas laborales de una organización o de instituciones. Como se puede observar los resultados alcanzados y los argumentos teóricos sobre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, los cual están directamente relacionados porque se trata de los cambios de conocimientos, de entender los aspectos laborales mediante el manejo de conceptos para el buen manejo y control laboral. Igual mente en términos de laborales es alcanzar la consolidación del trabajo de equipo, la asignación del trabajo y del desarrollo de las actividades administrativas de los servidores de la municipalidad provincial de Cotabambas.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primero: Se identificó la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, para lo cual los resultados de p -valor = 0.000 y el coeficiente $Rho = 0.468$. con los cuales se, concluye que hay una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional, porque los servidores lideran y dirigen los trabajos, la atención a los usuarios de la municipalidad provincial de Cotabambas. Mientras se muestra que en un 50.8% el desarrollo organizacional de la municipalidad es media y baja, igualmente las limitaciones del estudio son sobre el proceso humano de mejorar la tecnoestructural en la municipalidad. En tal sentido, la mejora de las habilidades gerenciales implica la efectividad de alcanzar las metas y la eficiencia laboral de esa manera se logra el desarrollo organizacional de la municipalidad.

Segundo: Se determinó la relación entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, los resultados respaldan como el p valor = 0.001 y $Rho = 0.287$ bajos resultados, se concluye que las habilidades técnicas se relacionan de manera positiva baja con el desarrollo organizacional, ya que vienen asumiendo en la realización de las tareas en su puesto y área laboral de los servidores de la municipalidad de Cotabambas. Los problemas evidentes sobre el desarrollo organización es las habilidades técnicas porque reflejan baja y regular en un 51%, mientras las limitaciones en el estudio es la precisión de los conocimientos de los servidores porque se trata aspecto cognitivo. Es importante en reconocer que las habilidades técnicas se sustentan en los conocimientos técnicos y en destrezas del personal del área lo cual permite el desarrollo organizacional de la municipalidad.

Tercero: Se identificó la relación entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, los resultados muestran el p - valor es 0.000 y el Rho = es 0.454, en base a los resultados, se concluye que las habilidades interpersonales es correlación de manera positiva moderada en el desarrollo organizacional porque establecen las relaciones efectivas entre de los servidores la municipalidad de Cotabambas. Se muestra que los problemas habilidades interpersonales se presentan en un 58%, por ende, las limitaciones de desarrollo organizacional notorio. Porque las habilidades interpersonales son conjunto de capacidades que permite alcanzar el desarrollo organizacional a través de trabajo en equipo y actividad laboral flexible entre los miembros de la organización.

Cuarta: Se determinó la relación de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023, en ello los resultados del p – valor es 0.000 menor de 5% mientras la correlación es 0.437. En donde se concluye que las habilidades gerenciales es correlación positiva moderada con el desarrollo organizacional donde realiza las tareas en el puesto de trabajo que viene ocupando en la municipalidad provincial de Cotabambas. Los problemas recurrentes en las habilidades conceptuales presentan en un 54%, los cuales muestran las limitaciones de desarrollo organizacional, porque los servidores dificultan en manejar las situaciones abstractas. Las habilidades conceptuales son capacidades importantes que permite lograr el desarrollo organizacional, porque se trata de que los servidores se adaptan a las situaciones complejas y abstractas laborales.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda en base a los resultados alcanzados para otros investigadores en ahondar la relación positiva de las variables de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional con mayor amplitud y profundidad, para ello debe tomar en cuenta los métodos e instrumento de estudio validado y reconocido por expertos. En los resultados se evidencia que hay correlación positiva moderada lo que permite recomendar a la municipalidad a los gerentes y responsables del área de la municipalidad en programar las mejoras del desarrollo organizacional, es necesario impulsar el cambio organizacional mediante un diseño de trabajo colaborativo, para ello la evaluación estratégica del manejo del personal y del desarrollo profesional sea



efectiva con la finalidad de contar con personal con las habilidades gerenciales altamente calificables idóneas donde maneje con conocimiento las responsabilidades administrativas en su área. Por ende, los servidores posean la actitud positiva sea referente y las habilidades técnicas del personal que labora sea efectivas y eficiente en las actividades administrativas en la municipalidad.

Segundo: Se recomienda según los resultados, donde se evidencia que se relacionan de manera positiva baja las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional, con base de los resultados alcanzados en esta investigación se recomienda a los responsables de los recursos humanos y a los jefes de cada área a que en el momento de contratar se aplique las evaluaciones de los conocimientos y de las destrezas específicas, ya que los resultados alcanzados manifiesta importante información sobre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional, de esa forma será efectiva las habilidades técnicas de los servidores como consecuencia el desarrollo organizacional tendrá tendencia de cambios, de crecimiento, identidad y la eficiencia organizacional en este caso de la municipalidad. En futuras investigación se debe utilizar instrumentos que fueron validados por los expertos. Otro de las recomendaciones en las investigaciones se profundice sobre las habilidades técnicas de los servidores mediante el uso de otros métodos de investigación de esa manera logré obtener los datos que refuercen a la investigación.

Tercero: Se recomienda a partir de los resultados alcanzado, en donde hay correlación de manera positiva moderada de las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional. Lo que permite recomendar a los directivos de las áreas y de los recursos humanos de la municipalidad en donde debe evaluar las relaciones positivas de las capacidades de relacionarse con otras personas, de esa manera fortalecería las habilidades interpersonales de los servidores de la municipalidad. Así mismo aplicando apoyo y programa de capacitaciones en la mejora de las actitudes, de igual manera mejorando las herramientas y formar de comunicación, de igual manera es necesario que doten con nuevas formas de resolver problemas laborales entre los trabajadores, de esa manera se fortalece y se mejora el desarrollo organizacional. Donde el personal tiene la posibilidad en desarrollar de manera individual y colectivamente sus habilidades, donde el personal alcance motivarse con su trabajo y por ende asuma con responsabilidades en el área laboral de la municipalidad. En otras investigaciones se recomienda agregar otras técnicas como es la entrevista, lo

cual va a permitir obtener más información con respecto a las habilidades interpersonales de los servidores de la municipalidad.

Cuarto: Los resultados alcanzados donde ha permitido mostrar donde existe una correlación positiva moderada de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional, lo cual obliga a recomendar a los servidores responsables de los recursos humanos y de cada área laboral donde debe evaluar las relaciones positivas de las habilidades conceptuales y el desarrollo organización de los servidores que ingresan y como también de los que vienen laborando las formas de resolver un problema, formas de planificar estratégicamente su actividad laboral y los criterios de tomar decisiones laborales en su área. De igual forma fortalecer con capacitaciones, con casos reales y con experiencias en otras áreas y en otra municipalidad en las formas entender, aspectos laborales mediante el manejo de conceptos del área en que viene ocupando y de la misma manera en la función laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas. Es necesario que en futuras investigación no solo se use un instrumento de recolección de datos, si no se diseñe otros instrumentos, de igual manera se aplique en otras investigaciones el instrumento que fue diseñado en este estudio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achilles , F. (1983). *Desarrollo organizacional enfoque integral* (Limusa (ed.)).
https://www.google.com.pe/books/edition/Desarrollo_organizacional/YlebEiBx-swC?hl=es-419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA44&printsec=frontcover
- Alvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/NotaAcadémica_2_%2818.04.2021%29_-_Clasificación_de_Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Amon, A. (2023). *Municipalidades la urgencia de nuevo diseño organizacional*.
<https://www.df.cl/opinion/columnistas/municipalidades-la-urgencia-de-un-nuevo-diseno-organizacional>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*.
https://books.google.com.pe/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA255&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwin3KvOjZuCAxV4qZUCHfPYD6U4ChDoAXoECAsQA#v=onepage&q=desarrollo+organizacional&f=true
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales* (Ecoe (ed.); 2nd ed.).
<https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2018/02/Habilidades-gerenciales.pdf>
- Arroyo, R. (2023). *Habilidades gerenciales; Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Ecoe Ediciones (ed.); Vol. 3).
https://www.google.com.pe/books/edition/Habilidades_gerenciales_3ra_edición/042bEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=clases+de+habilidades+gerenciales&pg=PA18&printsec=frontcover
- Balanzátegui, R. I., y Contento, J. A. (2023). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la librería Éxito de la ciudad de Riobamba*.
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10855>



- Becerra, Y. M. (2023). *Benchmarking y habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021* [Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1327>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Pearson Educación (ed.)). <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bravo, T., y Valenzuela, S. (2015). *Cuadernillo técnico de evaluación educativa desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*.
- CAF. (2023). *Gobiernos locales de América Latina avanzan en transformación digital*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/06/gobiernos-locales-de-america-latina-avanzan-en-transformacion-digital/>
- Camacho, R. (2008). *Competencia de formación integral de individuo* (ST Editorial (ed.); 3rd ed.). https://books.google.com.pe/books?id=GvVI9E_UJzsC&pg=PA162&dq=habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiW3N2n0JiCAxUlp5UCHcHtDZw4FBDoAXoECAwQAg#v=onepage&q=habilidadesgerenciales&f=true
- Centrum PUCP. (2022). *En mesa redonda de Centrum PUCP, expertos en gestión del talento señalaron: “Las personas hacen la cultura organizacional y una buena cultura contribuye al bienestar del país.”* Centrum PUCP. <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/personas-hacen-cultura-organizacional-buena-cultura-contribuye-bienestar-pais/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración* (M. G.-H. Interamericana (ed.); 7th ed.). <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Díaz, I., García, C., León, M., Ruiz, F., & Torres, F. (2014). *Guía de Asociación entre variables (Pearsony Spearman en SPSS)*. https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material_docente/bajar?id_material=994690



- Escudero, C. L., y Cortez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducción a la investigación científica.pdf>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinario* (Paraninfo (ed.); 1st ed.).
https://books.google.com.pe/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA10&dq=habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiW3N2n0JiCAxUlp5UChcHtDZw4FBD0AXoECA0QAg#v=onepage&q=habilidades gerenciales&f=true
- Fernández, L. G., y Oros, R. (2021). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una empresa comercializadora de productos de mejoramiento del hogar de Lima, 2021* [Universidad Tecnológica del Perú].
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5446/L.Fernandez_R.Oros_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, F. (2005). *Tesis y el Trabajo de Tesis*. Limusa.
https://www.google.com.pe/books/edition/Tesis_y_el_Trabajo_de_Tesis/IYgFr4WBtvIC?hl=es-419&gbpv=1&dq=justificacion+de+tesis&pg=PA35&printsec=frontcover
- García, M. P., & García Meseguer, M. (2021). *Los métodos de investigación* (Vol. 1).
https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12_metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (Centro Editorial Universidad del Rosario (ed.)).
https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA39&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi_hrvFl5uCAxXiqZUC HS_EBh0Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=desarrollo organizacional&f=true
- Gobernación de Antioquia. (2022). *La Gobernación de Antioquia brinda la oportunidad a 220 estudiantes para realizar sus prácticas profesionales en 2023*.
<https://antioquia.gov.co/component/k2/17532-la-gobernacion-de-antioquia-brinda->



la-oportunidad-a-220-estudiantes-para-realizar-sus-practicas-profesionales-en-2023

González, L. J., y Covinos, M. (2021). *diseño y metodología de la investigación* (vol. 1). enfoques consulting EIRL. file:///C:/Users/user/Downloads/Arias-Covinos-Diseño_y_metodologia_de_la_investigacion.pdf

Gonzales, G. I. (2022). *Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco - 2019* [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/133170/Carranza_M_MLV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (Edición revisada y aumentada (ed.); 3rd ed.). [https://books.google.com.pe/books?id=KtNCDwAAQBAJ&pg=PA180&dq=dimensiones+de+las+habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiLgZ-57ZmCAxVKq5UCHbvFBdAQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=dimensiones de las habilidades gerenciales&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=KtNCDwAAQBAJ&pg=PA180&dq=dimensiones+de+las+habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiLgZ-57ZmCAxVKq5UCHbvFBdAQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=dimensiones+de+las+habilidades+gerenciales&f=true)

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones* (S. A. D. C. V. McGraw-Hill/Interamericana Editores (ed.)). <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Desarrollo%2520Organizacional%2520de%2520Guizar.pdf>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional : principios y aplicaciones* (S. A. de C. V. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Vol. 4). McGraw Hill/Interamericana de México. https://bibliotecavirtual.files.wordpress.com/2018/12/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones__4ta_edicion__rafael_guizar_montufar.pdf

Hernández, G. (2023). *Cambios organizacionales que incluyen a los trabajadores son 2.6 veces más exitosos.* <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Cambios-organizacionales-que-incluyen-a-los-trabajadores-son-2.6-veces-mas-exitosos-20230712-0052.html>

Hernández, J. A., Gallarzo, M., y Espinoza, J. de J. (2011). *Desarrollo Organizacional*



enfoque latinoamericano. https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Desarrollo_Organizacionl_Enfoque_Latinoamerican.pdf

Hernández -Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (S. A. de C. V McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES (ed.)). http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Herrera, B. K., y Madrid, M. A. (2022). *Management skills and their economic, social and technological impact on Organizations.* [https://digitek.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4533/Trabajo de Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitek.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4533/Trabajo_de_Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

IPE. (2023). *Municipios podrían invertir 50% más con mejora de productividad.* <https://www.ipe.org.pe/portal/municipios-podrian-invertir-50-mas-con-mejora-de-productividad/>

Koepsell, D. R., y Ruiz, M. H. (2015). *Ética de la Investigación integridad científica.* https://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/Libro_Etica_de_la_Investigacion_gratuito.pdf

Krajewski, L. J., y Ritzman, P. L. (2000). *Administración de operaciones estrategia y análisis ; incluye CD* (Pearson Ed). https://www.google.com.pe/books/edition/Administración_de_operaciones/B6LAqCoPSeoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=COMPETENCIAS+DURABLES+de+los+gerentes&pg=PA21&printsec=frontcover

Lopez, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* In U. de Barcelona (Ed.), *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales.* <https://doi.org/10.2307/j.ctv233nh2.4>

Luna, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Larousse - Grupo Editorial Patria (ed.)). https://www.google.com.pe/books/edition/Proceso_Administrativo/7c9UCwAAQBAJ?hl=es-



419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA131&printsec=frontcover

Maldonado, J. E. (2018). *Habilidades gerenciales: vision globalizada del proceso administrativo* (Ediciones de la U (ed.); 2nd ed., Vol. 2). https://books.google.com.pe/books?id=JTSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=habilidades+gerenciales&f=true

Mendives, N. I. (2023). *Habilidades Gerenciales y Gestión Administrativa de los Trabajadores del Área de Abastecimiento de una Entidad Pública – Lima, 2022*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109360>

Merino, C. (2023). Aiken's V Coefficient: Differences in Content Validity Judgments. *MHSalud*, 20(1). <https://doi.org/10.15359/mhs.20-1.3>

Mondy, W., y Robert M, N. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (Salón Prentice (ed.)). https://www.google.com.pe/books/edition/Human_Resource_Management/UkWaAvHmBswC?hl=es-419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA227&printsec=frontcover

Moscoso, A. E. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020* [Universidad Cesar Vallejo]. file:///C:/Users/user/Downloads/Moscoso_AREA-SD.pdf

Municipalidad Provincial de Junín. (2023). *Éxito Rotundo en el Taller de Habilidades Blandas para Funcionarios Municipales de Junín*. El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/munijunin/noticias/890275-exito-rotundo-en-el-taller-de-habilidades-blandas-para-funcionarios-municipales-de-junin>

Muntané, R. J. (2010). *introducción a la investigación básica*. 33. file:///C:/Users/user/Downloads/RAPD Online 2010 V33 N3 03.pdf

Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución* (Ediciones de la U - (ed.)). Ediciones de la U. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenio-y-ejecucion_2011.pdf



- Oviedo, M. E. (2023). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el organismo de servicio de administración tributaria, San Juan de Miraflores - 2020* [Universidad Autónoma del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2435>
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Hesic (ed.); Vol. 8). https://books.google.com.pe/books?id=qEMVAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Paragua, M., Bustamante, N., Norberto, L. A., Paragua, M. G., y Paragua, C. A. (2022). *investigación científica Formulación de Proyectos de Investigación y Tesis* (M. Paragua Morales (ed.)). <https://www.unheval.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2022/05/libro-investigacion-cientifica.pdf>
- Ramírez, O. (2024). *Elementos para desarrollo organizacional Hacia la gestión con valor* (Ediciones de la U (ed.)). https://www.google.com.pe/books/edition/Elementos_para_desarrollo_organizacion/MXQJEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA21&printsec=frontcover
- Repuello, J. M. (2022). *Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la gestión pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019* [Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://orcid.org/0000-0002-5558-1979>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (Pearson Educación de México (ed.)). <https://www.marcialpons.es/libros/administracion/9786073243377/>
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones* (UOC (ed.)). https://www.google.com.pe/books/edition/Psicología_de_las_organizaciones/-CDcaADQLcoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA285&printsec=frontcover
- Saeed, S.-M., y Sahab, S. (2024). *Desarrollo Organizacional y Cambio Estratégico*. https://www.google.com.pe/books/edition/Desarrollo_Organizacional_y_Cambio_Estra/ZRQQEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=desarrollo+organizacional&pg=PA1987&printsec=frontcover



- Sánchez, J. C. (2014). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill España. file:///C:/Users/user/Desktop/Habilidades blandas/Habilidades Blandas - S1/2. LECTURAS OBLIGATORIAS/Tema 1/HB S1 LO1 T1.pdf
- Sánchez, D. (2022). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de San Juan de Cutervo, año 2022*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91324>
- Silva, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano* (3Ciencias (ed.)).
- Soria, M. (2004). *Relaciones Humanas* (Editoriales Limusa S.A. de C.V (ed.); Vol. 1). <https://books.google.co.ve/books?id=xl-mNgBmlfsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Sullca, P. J. (2022). Habilidades gerenciales, proyectos de inversión y desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Lima. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1234–1251. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2287
- Tancara, E. R. (2022). *Habilidades Gerenciales Y Clima Organizacional En Centros Fitness “Gimnasios”: Estudio Comparativo de un Gimnasio de la paz Bolivia y São Paulo Brasil* [Universidad Mayor de San Andres]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28796>
- Terán, D. M., & González Mondragón, N. (2022). *Habilidades directivas en ingeniería* (Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V (ed.)). [https://books.google.com.pe/books?id=mgWoEAAAQBAJ&pg=PT116&dq=habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi32OjH45iCAxW4r5UCHYwiAvA4HhDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=habilidades gerenciales&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=mgWoEAAAQBAJ&pg=PT116&dq=habilidades+gerenciales&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi32OjH45iCAxW4r5UCHYwiAvA4HhDoAXoECAkQAg#v=onepage&q=habilidades%20gerenciales&f=true)
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. [https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.Tecnicas e instrumentos recolección de datos.pdf?sequence=1](https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.Tecnicas%20e%20instrumentos%20recoleccion%20de%20datos.pdf?sequence=1)



Wayne, M. R., y Robert M, N. (2005). *Administración de recursos humanos* (Pearson Educacion (ed.)).
https://books.google.com.pe/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA227&dq=desarrollo+organizacional&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwj4zsyKx5uCAxWNpZUCHXpjAc44FBD0AXoECAgQA#v=onepage&q=desarrollo+organizacional&f=true



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: " Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023"

" Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023"			
Problemas	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES; dimensiones e indicadores
<p>PG: ¿De qué manera se relaciona las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023?</p> <p>Específicas</p> <p>¿Cuál es la relación que se da entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023?</p> <p>¿De qué manera se relaciona las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023?</p>	<p>OG: Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p> <p>Específicas</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades técnicas con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p> <p>Identificar la relación entre las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p> <p>Determinar la relación de las habilidades conceptuales con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p>	<p>HG: Las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023</p> <p>Específicas</p> <p>Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p> <p>Las habilidades interpersonales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p> <p>Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabamba 2023.</p>	<p>V1: Habilidades gerenciales Habilidades Técnicas Habilidades interpersonales Habilidades Conceptuales</p> <p>V2: Desarrollo organizacional</p> <p>Proceso humano Tecnoestructurales Administración de recursos humanos Estratégicas y del medio</p>
<p>Metodología Tipo: Básico Nivel: Correlacional Diseño: no experimental trasversal Población: 181 servidores población total. Muestra: 124 servidores Estadísticos: Spearman Presupuesto: S/. 7 280 soles Técnica e instrumento: Encuesta y cuestionario</p>			

Anexo 2: Cuestionario de investigación

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Profesional de Administración

Cuestionario

Buenas días o buenas tardes, la presente investigación titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023”. Le agradecemos señor servidor en brindar un minuto de su tiempo y responder a los ítems relacionado a los gerentes, recordándole que la encuesta es con fine de investigación y tiene carácter confidencia y de forma anónima.

Datos generales:

Género: Masculino () Femenino ()
Condición laboral: Contratado () Nombrado ()
Tiempo laboral: Menos de 3 meses () 3 a 6 meses () 6 a 12 meses () Más de 1 año ()

Condiciones de marcar:

1	2	3	4	5
Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces si algunas veces no	La mayoría de las veces si	Siempre

Variable 1: Habilidades gerenciales		1	2	3	4	5
N°	Dimensión 1: Habilidades Técnicas					
1.	Evalúa los conocimientos específicos para ingresar al puesto laboral que viene ocupando					
2.	Programa alguna capacitación a través de formación del trabajo para reforzar las habilidades técnicas necesarias.					
3.	Refuerza las competencias laborales técnicas en el área que viene desempeñando.					
	Dimensión 2: Habilidades interpersonales					
4.	Las actividades laborales son coordinadas con equipo de personas que tienen habilidades complementarias dentro del área.					
5.	Le permite tomar decisiones en el trabajo individual para alcanzar los objetivos del área laboral.					
6.	En su ámbito laboral tus habilidades comunicativas mejoran el clima organizacional.					
	Dimensión 3: Habilidades Conceptuales					
7.	Analiza y conceptualiza situaciones complejas del entorno laboral para resolver problemas o prevenir.					
8.	Con información amplia conceptualiza las situaciones abstractas para resolver problemas y prevenir.					
9.	Con la capacidad de pensar de manera oportuna contribuye en la mejora en el desempeño laboral.					
10.	En su área laboral favorecen la actitud de capacidad de pensar para alcanzar un objetivo.					
	Variable 2: Desarrollo organizacional					
	Dimensión 1: Proceso humano					
11.	Los grupos de trabajo está compuesta con habilidades complementarias para realizar tareas y alcanzar los resultados					
12.	La municipalidad realiza formación de equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.					
13.	Recibe acompañamiento de retroalimentación de parte del jefe inmediato para mejorar el desempeño laboral.					
	Dimensión 2: Tecnoestructurales					
14.	Las actividades ejecutadas permiten alcanzar una calidad de vida en el trabajo laboral.					
15.	El diseño de trabajo le permite alcanzar a los objetivos y las metas propuestas.					



16.	El flujo de trabajo determinado permite cumplir los procedimientos y procesos internos para alcanzar metas.					
Dimensión 3: Administración de recursos humanos						
17.	Recibe los sistemas de recompensas de incentivos para mejorar su desempeño laboral.					
18.	En el puesto laboral que viene ocupando permite la planeación y el desarrollo de su carrera profesional.					
19.	El puesto laboral que ocupa esta alineado a los objetivos y las metas profesionales.					
Dimensión 4: Estratégias y del medio						
20.	La cultura corporativa de la municipalidad orienta el bienestar de los miembros de la organización.					
21.	Percibe el cambio estratégico con el trabajo administrativo que vienes realizando en la municipalidad.					

Gracias



Anexo 3: Proceso de baremación

Baremación de habilidades gerenciales

VALOR ETIQUETA

31,000	Bajo
35,500	Medio
40,000	Alto

Dimensión 1: Habilidades Técnicas

8,000	Bajo
9,000	Medio
11,000	Alto

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

9,000	Bajo
11,000	Medio
13,000	Alto

Dimensión 3: Habilidades Conceptuales

13,000	Bajo
15,000	Medio
17,000	Alto

Baremación de desarrollo organizacional

VALOR ETIQUETA

33,000	Bajo
37,000	Medio
41,000	Alto

Dimensión 1: Proceso humano

9,000	Bajo
10,000	Medio
12,000	Alto

Dimensión 2: Tecnoestructurales

9,000	Bajo
11,000	Medio
12,000	Alto

Dimensión 3: Administración de recursos humanos

8,000	Baja
9,000	Media
10,500	Alta

Dimensión 4: Estratégicas y del medio

6,000	Bajo
7,000	Medio
8,000	Alta



Anexo 4: Fichas de validación de expertos consolidación de validaciones

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto: Dr. Julian Ore Leiva

Título de la investigación: " Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023"

Objetivos de la investigación: Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Unidad de análisis: Servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas

Investigador: Melissa Fiorela Sotomayor Encalada

Instrumento: Cuestionario

Nº	Evidencias	Indicadores	Validación				
			A	B	C	D	E
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiente				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con el lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (9+24+5)/50 = 0.76 = 76\%$

Nota: El instrumento se considera cuando el promedio del coeficiente (c) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 31 de enero de 2024


 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
 TRIBUNAL DE HONOR

 Dr. Julian Ore Leiva
 PRESIDENTE

 Firma y sello del experto



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto: José Abdán Sotomayor Chahuaylla

Título de la investigación: " Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023"

Objetivos de la investigación: Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Unidad de análisis: Servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas

Investigador: Melissa Fiorela Sotomayor Encalada

Instrumento: Cuestionario

N°	Evidencias	Indicadores	Validación				
			A	B	C	D	E
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiente				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con el lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad		X			
9	Muestra una organización lógica	Organización			X		
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = (2+3+20+7+5)/50 = 0.8 = 80\%$

Nota: El instrumento se considera cuando el promedio del coeficiente (c) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 31 de Enero de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE ALFARO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
José Abdán Sotomayor Chahuaylla
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del experto:Josue Huamani Cayllahua.....

Título de la investigación: " Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023"

Objetivos de la investigación: Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los servidores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas 2023.

Unidad de análisis: Servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas

Investigador: Melissa Fiorela Sotomayor Encalada


Instrumento: Cuestionario

Nº	Evidencias	Indicadores	Validación				
			A	B	C	D	E
1	Operacionalización de las variables	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiente					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con el lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e)/50 = \dots (24+20)/50 = 0.88 = 88\%$

Nota: El instrumento se considera cuando el promedio del coeficiente (c) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 31 de enero de 2024


 Lic. Adm. Josue Huamani Cayllahua
 DOCENTE ASOCIADO
 Firma y sello del experto



Cálculo del índice de V de Aiken según los expertos

Cálculo del índice de V de Aiken							
Variables	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Total (s) sumatoria de acuerdo	Validez s/(n(c-1))	Validez por Escala
Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	Metodología	4	4	5	13	108%	Aceptable validez
	Coherencia	4	4	4	12	100%	Aceptable validez
	Suficiente	4	4	5	13	108%	Aceptable validez
	Consistencia	3	5	4	12	100%	Aceptable validez
	Objetividad	3	4	4	11	92%	Aceptable validez
	Oportunidad	4	4	4	12	100%	Aceptable validez
	Claridad	5	3	5	13	108%	Aceptable validez
	Actualidad	3	3	4	10	83%	Aceptable validez
	Organización	4	3	5	12	100%	Aceptable validez
	Calidad	4	3	4	11	92%	Aceptable validez
Validez del instrumento					11.9	99%	Aceptable validez



Anexo 5: Confiabilidad

IBM SPSS Statistics Processor

```

GET
  FILE='C:\Users\LENOVO\Desktop\Flore tesis Informe\Proyecto de SPSS.sav'.
  DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
  RELIABILITY
  /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21
  /SCALE(*ALL VARIABLES*) ALL
  /NOCEI=ALFEB.
  
```

Fiabilidad

[ConjuntoDatos1] C:\Users\LENOVO\Desktop\Flore tesis Informe\Proyecto de SPSS.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Válido ^a	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	21

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO 12:36 19/02/2025

Anexo 6: Prueba de normalidad

IBM SPSS Statistics Processor

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	21

NPAR TESTS

```

/X-S (KORIGL)=Habilidades Desarrollo
/MISSING ANALYSIS
/RS_SIN CTR(99) SAMPLES(10000).
  
```

Pruebas NPar

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional	
N	124	124	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,23	
	Desv. Desviación	,854	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,318	
	Positivo	,199	
	Negativo	-,318	
Estadístico de prueba	,318	,313	
Sig. asin. (bilateral) ^c	<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	,000	
	Intervalo de confianza al 99%	Limite inferior	,000
		Limite superior	,000

a. La distribución de prueba es normal.
 b. Se calcula a partir de datos.
 c. Corrección de significación de Lilliefors.
 d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ACTIVADO 12:42 19/02/2025



Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
N		124	124
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,23	2,22
	Desv. Desviación	,854	,851
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,318	,313
	Positivo	,199	,198
	Negativo	-,318	-,313
Estadístico de prueba		,318	,313
Sig. asin. (bilateral) ^c		,000	,000
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	,000	,000
	Intervalo de confianza al		
	99%	Límite inferior ,000	Límite superior ,000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

Anexo 7: Datos de los encuestados

Visible: 39 de 39 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	La mayoría...	Algunas ve...	Siempre	Siempre	Algunas ve...	Siempre	Siempre	La mayoría...	Siempre	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Siempre
2	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...
3	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Siempre
4	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...
5	Siempre	Nunca	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Siempre	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	Siempre	La mayoría...
6	Algunas ve...	Algunas ve...	Siempre	Siempre	Algunas ve...	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...
7	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Siempre	La mayoría...	Siempre	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...
8	Algunas ve...	La mayoría...	Siempre	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...
9	Siempre	Nunca	Algunas ve...	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...
10	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...
11	Algunas ve...	Nunca	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...
12	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...
13	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Siempre	La mayoría...
14	Nunca	Nunca	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Nunca	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Nunca
15	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Nunca	Algunas ve...	La mayoría...	Nunca	La mayoría...	La mayoría...	Nunca	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...
16	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...
17	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...
18	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...
19	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...
20	Algunas ve...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algunas ve...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...
21	La mayoría...	Siempre	La mayoría...	Siempre	Siempre	Siempre	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...
22	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...
23	Siempre	Algunas ve...	La mayoría...	Algunas ve...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	La mayoría...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...	Algunas ve...



Anexo 8: Fotografías o evidencias de trabajo de campo

Fotografía 1: Encuesta en el área de asesoría legal.



Interpretación: en la fotografía 1 se muestra el proceso de trabajo de campo, donde se está realizando la encuesta al servidor del área de asesoría legal, en el cual el servidor responde a los ítems relacionado a las variables de habilidades gerenciales y de desarrollo organizacional que fue formulado en el instrumento.

Fotografía 2: Encuesta en el área de Recursos Humanos



Interpretación: en la fotografía 2 se puede apreciar a la Srta. Biga Friguith Pacco Apaza asistente de área de Recursos Humanos, en el cual el responde a los ítems relacionado a las variables de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional que fue formulado en el instrumento.

Fotografía 3: Encuesta en el área de Infraestructura.



Interpretación: en la fotografía 3 se puede visualizar el proceso de trabajo de campo, donde se está realizando la encuesta, en el cual el servidor responde a los ítems relacionado a las variables de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional que fue formulado en el instrumento.

Fotografía 4: Encuesta en el área de gerencia de Desarrollo Económico Legal.



Interpretación: en la fotografía 4 se aprecia el proceso de trabajo de campo, donde se está realizando las indicaciones para el llenado del cuestionario y explicando sobre alguna duda acerca de una pregunta en el cual fue absuelta.

Fotografía 5: Encuesta en el área de la Unidad de Contabilidad.



Interpretación: en la fotografía 5 se puede observar al CPC. Víctor cornejo Vergara jefe del área de la Unidad de Contabilidad, en el cual el servidor responde a los ítems relacionado a las variables de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional que fue formulado en el instrumento.

Anexo 9: Resumen de cuadro del personal

RESUMEN CUANTITATIVO DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL

(01)	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS										
Entidad:											
(02)											
Forma de organización:											
(03) Naturaleza	(04) Denominación del órgano o unidad orgánica	(05) Clasificación							(06) Total		
		FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	General	Cargos de confianza	Contratos Sujetos a Modalidad
Alta Dirección	ALCALDÍA	1					2		3		
Alta Dirección	GERENCIA MUNICIPAL	1				2	2		5		
Defensa jurídica	PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL		1			1	1		3	1	
Apoyo	SECRETARÍA GENERAL		1			1	1		3	1	
Apoyo	OFICINA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO GENERAL				1		1		2		
Apoyo	OFICINA DE ORIENTACIÓN AL CIUDADANO				1		1		2		
Apoyo	OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS			1			1		2		
Apoyo	OFICINA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE DESASTRES			1			2		3		
Apoyo	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			1			1		2		
Apoyo	UNIDAD DE LOGÍSTICA				3	1	5		9		
Apoyo	UNIDAD DE CONTABILIDAD				1	1	1		3		
Apoyo	UNIDAD DE TESORERÍA				1	2			3		
Apoyo	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS				1	2			3		
Apoyo	UNIDAD DE PATRIMONIO				1	1	1		3		
Apoyo	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA			1		1	1		3		
Apoyo	UNIDAD DE REGISTRO, RECAUDACIÓN Y CONTROL				1		1		2		
Apoyo	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN				1	1			2		
Apoyo	UNIDAD DE EJECUCIÓN COACTIVA			1		1	1		3		
Apoyo	OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIONES			1		1	1		3		
Asesoramiento	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA			1		1	1		3		
Asesoramiento	OFICINA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES (OPMI)			1		2	1		4		
Asesoramiento	UNIDAD FORMULADORA (UF)			1		1	1		3		
Asesoramiento	GERENCIA DE PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN Y RACIONALIZACIÓN			1		1	1		3		
Asesoramiento	UNIDAD DE PRESUPUESTO				1	1	1		3		
Asesoramiento	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y RACIONALIZACIÓN				1	1	1		3		
Asesoramiento	UNIDAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA				1	1	1		3		
Línea	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL		1			1	1		3	1	



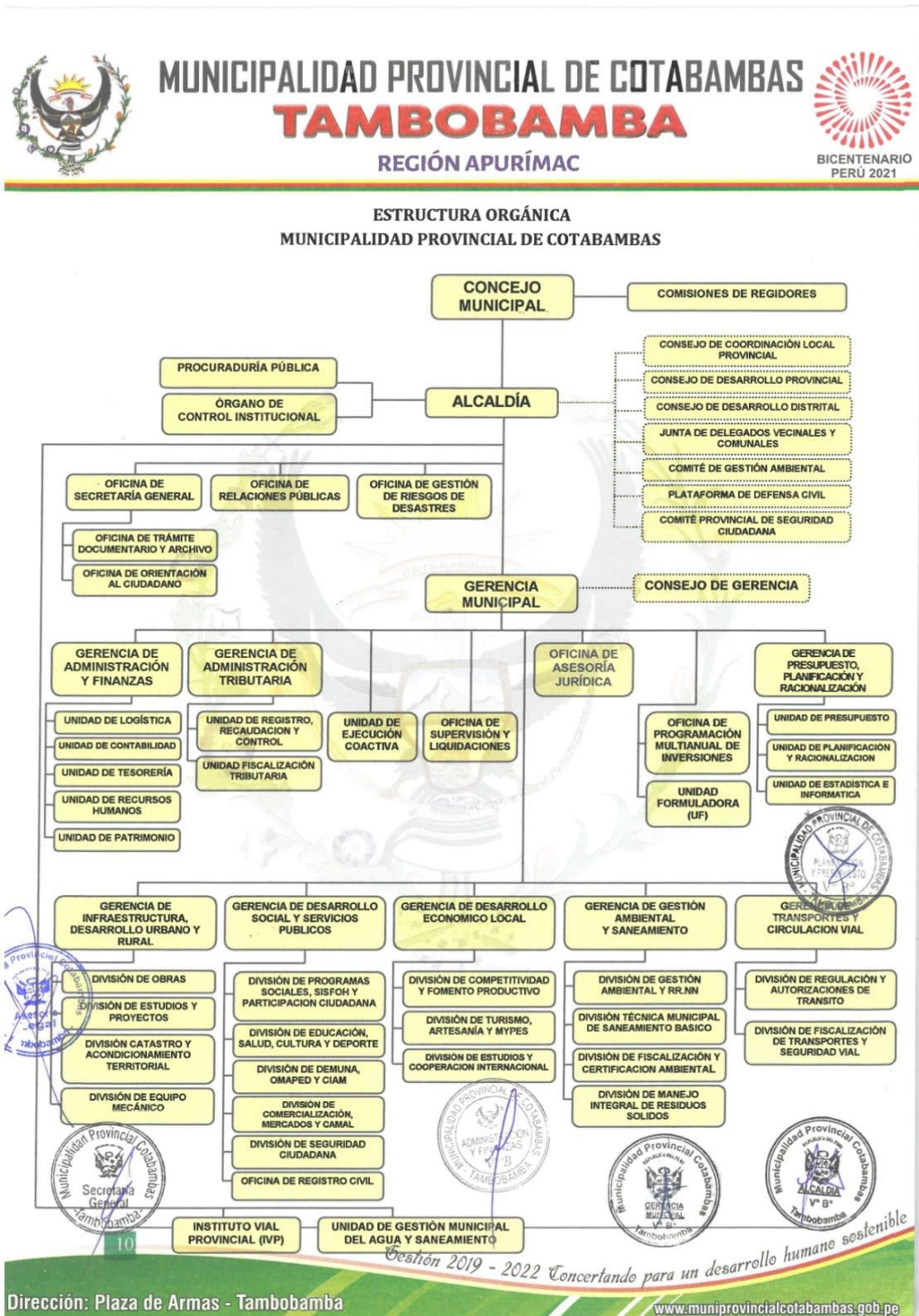
RESUMEN CUANTITATIVO DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL

(01)	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS										
Entidad:											
(02)											
Forma de organización:											
Línea	DIVISIÓN DE OBRAS				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE CATASTRO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE EQUIPO MECÁNICO				1	5	2			8	
Línea	GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y SERVICIOS PÚBLICOS		1			1	1			3	1
Línea	DIVISIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES, SISFOH Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA				4	1	1			6	
Línea	DIVISIÓN DE EDUCACIÓN, SALUD, CULTURA Y DEPORTES				2	1	1			4	
Línea	DIVISIÓN DE DEMUNA, OMAPEL Y CIAM				4	3	3			10	
Línea	DIVISIÓN DE COMERCIALIZACION, MERCADOS Y CAMAL				1	1	4			6	
Línea	DIVISIÓN DE SEGURIDAD CIUDADANA				1		11			12	
Línea	OFICINA DE REGISTRO CIVIL				1	1	3			5	
Línea	GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y LOCAL		1			1	1			3	1
Línea	DIVISIÓN DE COMPETITIVIDAD Y FOMENTO PRODUCTIVO				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE TURISMO Y ARTESANÍA				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE ESTUDIOS Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL				1	1	1			3	
Línea	GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SANEAMIENTO		1			1	5			7	1
Línea	DIVISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN TÉCNICA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO BÁSICO				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN AMBIENTAL				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS				4	1				5	
Línea	GERENCIA DE TRANSPORTES Y CIRCULACIÓN VIAL		1			1	1			3	1
Línea	DIVISIÓN DE REGULACIÓN Y AUTORIZACIONES DE TRÁNSITO				1	1	1			3	
Línea	DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL				1	1	1			3	
Desconcentrados	INSTITUTO VIAL PROVINCIAL - IVP			1		2	1			4	
Desconcentrados	UNIDAD DE GESTIÓN MUNICIPAL DEL AGUA Y SANEAMIENTO			1		1	1			3	
		(07)									
Total General		2	7	12	43	55	77	0	196	7	0




Fuente: Municipalidad provincial de Cotabamba [MPC] (2023) cuadro para asignación personal CAP provisional.

Anexo 10: Organigrama de la municipalidad



Anexo 11: Tabla de Spearman




**HERRAMIENTAS
PARA TESIS**

INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a ,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a 0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a 0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a 0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (Martínez & Campos, 2015).

Anexo: 12 Tabla de cálculo de Alfa de Cronbach



**HERRAMIENTAS
PARA TESIS**

CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO

El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta).

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 - 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Media*
0,21 - 0,40	Baja*
0 - 0,20	Muy baja*

* Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor a 0,61.

Fuente: Palella, S. (2012). Metodología de Investigación Cuantitativa. Venezuela: Fedupel.