

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES
INTERPERSONALES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA, DE LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019”.**

LICDA. LIDEY MAGALY PORTILLO DE MORALES

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**"RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES
INTERPERSONALES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA DE LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con Base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR:

MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes

AUTOR:

Licda. Lidey Magaly Portillo de Morales

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano.....Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario.....Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero.....Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo.....MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero.....Vacante
Vocal Cuarto.....Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto..... P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Julio De León Vizcaíno
Examinador: Dr. Alfredo Paz Sabillaga

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0740-2021
Guatemala, 17 de septiembre del 2021

Estudiante
Lidey Magaly Portillo Portillo de Morales
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 21-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones
5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Solicitudes de Impresión 2021, Maestrías en Ciencias, plan normal
Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 45-2021	<u>Lidey Magaly Portillo Portillo de Morales</u>	<u>100011985</u>	RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES INTERPERSONALES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

"¡DÉ Y ENSEÑAD A TODOS!"
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por bendecir mi vida y darme la sabiduría, inteligencia y persistencia.
- A mis padres:** Guadalupe y Sebastiana, por inspirar mi vida.
- A mis hermanos:** Misael, Woonelly, Ahuner y Joel por apoyarme y estar conmigo en todo momento.
- A mis hijos:** Debora y José, infinitas gracias y todo mi amor por impulsarme a culminar esta meta.
- A mi esposo:** Indalecio gracias por tu paciencia, respeto, amor y apoyo, sin ti no habría sido posible este logro.
- A mis amigos:** Por animarme y estar conmigo.
- A la Universidad:** De San Carlos de Guatemala, por formarme y brindarme la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	4
1. ANTECEDENTES	6
1.1 Antecedentes del sector	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. La Gestión del Talento Humano y sus objetivos:	14
2.1.1 Conceptualizaciones:	14
2.1.2 Importancia de las personas en las instituciones	16
2.1.3 Objetivos de la administración del recurso humano	18
2.2 Habilidades directivas:	18
2.2.1 Definición Conceptual de las Habilidades Directivas:	20
2.2.2 Clasificación de la Habilidades Directivas:	21
2.3 Relaciones interpersonales	24
2.4 Desempeño laboral	27
2.4.1 Definición Conceptual:	27
2.4.2 Aspectos de la evaluación del desempeño	28
2.4.3 Modelos y criterios para Evaluación del Desempeño:	29
2.4.4 Mejora continua del desempeño:	32
2.5 Teoría sobre la unidad organizacional objeto de estudio	33
3. METODOLOGÍA	33
3.1 Definición del problema	33
3.2 Especificación del problema:	34
3.3 Planteamiento del problema:	35
3.4 . Delimitación del problema	35
3.4.1 Ámbito geográfico	35
3.4.2 Ámbito institucional	35
3.4.3 Ámbito personal	35
3.5 Objetivos	36
3.5.1 Objetivos generales	36
3.5.2 Objetivos específicos	36
3.6 Hipótesis de investigación	36
3.7 Especificaciones de variables	36

3.8	Métodos, técnicas e instrumentos	37
3.8.1	Métodos de investigación	37
3.8.2	Alcance de la investigación.....	38
3.8.3	Tipo de investigación	38
3.8.4	Técnicas e instrumento.....	38
3.9	Población:	41
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
4.1	Presentación resultados de la investigación.....	42
4.1.1	Resultados obtenidos en la medición de la variable Habilidades directivas 42	
4.1.2	Indicador Gestión del tiempo	43
4.1.2.1	Indicador de Resolución de problemas:.....	44
4.1.2.2	Indicador Comunicación	45
4.1.2.3	Indicador Asertividad	46
4.1.2.4	Indicador de Negociación	48
4.1.2.5	Indicador de Motivación.....	50
4.1.2.6	Indicador Habilidad de delegación.....	51
4.1.2.7	Indicador de respeto.....	52
4.1.2.8	Indicador de trabajo en equipo	53
4.1.2.9	Indicador de Habilidad técnica.....	54
4.1.3	Resultados obtenidos en la medición de la variable de Relaciones Interpersonales	57
4.1.3.1	Indicador Hostilidad	57
4.1.3.2	Indicador Inseguridad	58
4.1.3.3	Indicador Egoísmo.....	60
4.1.4	Resultados obtenidos en la medición de la variable de Desempeño laboral 66	
4.1.4.1	Indicador de Puntualidad	66
4.1.4.2	Indicador Conocimiento del trabajo.....	67
4.1.4.3	Indicador Colaboración.....	68
4.1.4.4	Indicador Calidad en el trabajo	70
4.1.4.5	Indicador Cantidad de trabajo.....	71
4.1.4.6	Indicador Comunicación	72
4.1.4.7	Indicador Lealtad con la organización.....	74

4.1.4.8	Indicador Iniciativa.....	75
4.1.4.9	Indicador Capacidad para dirigir	76
4.2	Análisis de la correlación de variables:	79
5.	CONCLUSIONES	84
6.	RECOMENDACIONES	86
7.	BIBLIOGRAFÍA	88
8.	ANEXOS	95
	ANEXO I.....	96
	ANEXO II.....	99
	ANEXO III.....	101
	ANEXO IV.....	104
	ANEXO V	108
	ÍNDICE DE TABLAS.....	109
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	110
	ÍNDICE DE CUADROS.....	111

RESUMEN

El conjunto de habilidades y conocimientos que posean los directores, jefes y aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad subalternos y la interacción entre el trabajador con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, son aspectos que día con día aumentan su valoración y priorización como elementos transversales en las instituciones, ya que permiten efectivizar y dinamizar la gestión del talento humano, así como a elevar la productividad y calidad de los servicios, representando mayores retos para sus directivos, debido a que los cambios externos aumentan la incertidumbre en las personas y requieren mayor inversión e innovación para las organizaciones.

En tal sentido en la gestión del talento humano se encuentra un común denominador, la pieza angular de toda gestión, denominada “las personas”, quienes conforman las organizaciones, proporcionándoles valor y la marca diferenciadora mediante, el aporte de sus conocimientos, habilidades, actitudes, pensamientos, sentimientos.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, los trabajadores son medulares para alcanzar los fines institucionales, por lo que se requiere una efectiva gestión del talento humano, en la cual las habilidades que han desarrollado los mandos superiores e intermedios, las relaciones que establece el personal en la interacción con otros individuos en el ámbito laboral y la efectividad con que realizan su trabajo, son elementos indispensables y transversales para la efectividad en la administración del recurso humano. En esta investigación se planteó la interrogante: ¿Existe relación entre las habilidades directivas y las relaciones interpersonales con el desempeño laboral del personal administrativo que labora en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

Para comprobar este planteamiento se desarrolló una metodología con enfoque científico, utilizando las técnicas de investigación de encuestas, entrevistas y análisis de datos secundarios, con los que se recopiló la información del personal administrativo de una Escuela no Facultativa, en los niveles de puestos de ocupación de dirección, administrativo y de servicio.

Debido a la pandemia del COVID 19, que azota nuestro país y el resto del mundo, el trabajo de campo y la investigación se realizaron en la modalidad virtual, por lo que los instrumentos fueron elaborados en línea y procesados en hojas de cálculo de

Excel, utilizando las medidas de tendencia central y elaborando las respectivas tablas, cuadros, y gráficas las que posteriormente fueron analizadas e interpretadas.

De los resultados obtenidos se identificaron: a) 11 habilidades directivas que poseen desarrolladas y no desarrolladas los mandos superiores e intermedios, quienes administran los procesos académicos administrativos en la Escuela no Facultativa, b) los 5 factores que interactúan para el desarrollo de relaciones interpersonales saludables en el contexto laboral, entre el trabajador y sus compañeros y jefes y c) los 9 indicadores que describen el desempeño laboral del personal administrativo como satisfactorio.

En la variable de habilidades directivas que poseen los directivos, se concluye que en su mayoría se encuentran muy desarrolladas para gestionar el recurso humano, los procesos académicos y administrativos, que dirigen la Escuela no Facultativas para ofrecer servicios eficientes. Asimismo, se evidencian algunas habilidades directivas no desarrolladas, que podrían tener efectos poco productivos en la gestión de los recursos físicos, financieros y humanos de la Escuela.

En la variable de relaciones interpersonales entre el personal y sus compañeros y directivos, se concluye que las relaciones son saludables, con evidencia de algunos factores negativos en la interacción interpersonal.

Y en la variable de desempeño laboral los nueve indicadores que fueron medidos, en su mayoría fueron evaluados como satisfactorios, con evidencia de algunos indicadores de desempeño bajos.

La correlación de las variables habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral, evidencian analogía entre los indicadores de las variables independientes y la dependiente, lo que permitió concluir que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela no Facultativa.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas a nivel superior en la sociedad guatemalteca, como impulsoras de los sistemas educativos, económicos, culturales, tecnológicos, y sociales, son vitales para el desarrollo del país y bienestar de sus habitantes.

Considerando que la Universidad de San Carlos de Guatemala es la responsable de la dirección y organización de la educación superior a nivel estatal, es importante el conocimiento y análisis de la estructura organizativa, la administración y optimización de los recursos físicos y materiales, y la gestión del talento humano. Sobresaliendo de estos temas el talento humano, las personas, su participación y desarrollo en las organizaciones.

En la presente investigación se presentan tanto los antecedentes que motivaron el origen de la investigación, así como los antecedentes de la Escuela no Facultativa. Un marco teórico que identifica describe y conceptualiza los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

Se enuncia la metodología donde se describe y delimita el problema; plantean los objetivos generales y específicos, así como la hipótesis, técnicas e instrumentos para la recopilación de la información. En este apartado se describen la variables del estudio que son: 1) habilidades directivas que no se refieren solo a los conocimientos académicos y técnicos, sino a las habilidades y comportamientos de los directores, jefes, coordinadores, supervisores y trabajadores que tienen bajo su responsabilidad subalternos, para orientar, impulsar y empoderar al personal con los fines, objetivos, procesos, metas, de la institución, de tal manera que el efecto sea efectividad en el trabajo; 2) relaciones interpersonales vistas como las destrezas sociales para interactuar, mantener y cultivar las relaciones con otros individuos en su ambiente laboral, promoviendo ambientes sanos y saludables;. y 3) desempeño laboral en cuanto a la efectividad del trabajador con sus tareas cotidianas y la relación entre estas variables y su efecto.

Con esta investigación se comprueba si existe o no relación entre las habilidades directivas, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y el desempeño laboral, por lo que se plantean dos hipótesis, una alternativa y una nula.

La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se trabaja con los datos obtenidos a través de encuestas, para determinar los factores de las

relaciones interpersonales, cuestionario para determinar las habilidades directivas y una guía de datos secundarios, para la medición del desempeño laboral del personal que labora en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para el análisis de la información se utilizaron las medidas de tendencia central, punteos máximos y mínimos, cuadros por indicadores y por resumen de variable.

Además, se utilizó la prueba de Chi cuadrado, para determinar la existencia estadísticamente significativa, que determine la existencia de una la correlación existente, entre las variables de habilidades directivas, relaciones interpersonales y el desempeño laboral.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes sobre la investigación de la relación de las habilidades directivas y relaciones interpersonales con el desempeño laboral del personal administrativo de una escuela no facultativa, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2018-2019, se describen a continuación:

La administración de los recursos humanos continúa siendo hoy en día un elemento de vital importancia en el desarrollo y éxito de las organizaciones, como lo expresa Cesar Montoya y Martín Boyero, en el artículo “El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional”, publicado en la Revista, *Visión del Futuro*:

“Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso.” (Montoya, C. A; Boyero, M. R.;2016)

En el artículo en mención citan a Liliana Milena Toro quien afirma que: “En la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (2008, p. 31).

Los autores presentan una metodología basada en la revisión documental, del valor que representa el recurso humano en las instituciones y su rol fundamental en el direccionamiento estratégico.

Una de sus conclusiones afirma que el futuro de las organizaciones no depende de su capacidad financiera, sino de la habilidad para afrontar los cambios estructurales, de procesos y tecnología, contando con el personal idóneo y comprometido para responder a las demandas.

En este estudio se puede observar la importancia y el valor que representan para las instituciones el recurso humano con sus conocimientos, experiencia y comportamiento.

Son las personas quienes hacen posible la administración de los subsistemas de recursos humanos y el común denominador, que se encontrará presente en los temas

que se desarrollen en esta investigación, tal como lo expresan (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019) en el artículo, “La gestión del recurso humano”, publicado en la revista, *Universidad y Sociedad*:

“La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social....Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir.” (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019)

La gestión del recurso humano es fundamental para el éxito de las instituciones, por lo que ha generado mucho interés en conocer las habilidades, el comportamiento, las aspiraciones, las motivaciones del trabajador a través de la historia, por lo que en la citada investigación plantea la transformación de la administración de los recursos humanos desde la Revolución Industrial a finales del siglo XIX, hasta la gestión del Recurso Humano y su impacto en el siglo XX, planteando tres etapas: 1). Era de la industrialización clásica; 2). Era de la industrialización neoclásica; 3). Era de la información o el conocimiento.

“Durante estos años, de manera rápida se han producido cambios de enfoques y modelos que han transitado desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, llegando a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano”. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019)

Se puede apreciar el avance y desarrollo de la administración del Recurso Humano en estos dos últimos siglos, y la transformación de las teorías que han estudiado a las personas, como elementos claves en las organizaciones.

El estudio en mención esboza una aproximación conceptual de la gestión del recurso humanos Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, (2019), citan- a Escobar (2013), quien considera que “la Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”. Asimismo, presenta los objetivos, funciones

y diversas conceptualizaciones de la gestión del recurso humano, de las que se considera necesario mencionar la descrita a continuación citando a: “Autores como Cuesta, Fleitas, García, Hernández, Anchundia y Mateus (2018), Morales (2018) y Caicedo y Acosto (2018) han abordado la gestión del talento humano desde el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Estos estudiosos lo consideran un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial.”

Este estudio concluye que una de las funciones de las direcciones de recursos humanos es:

“Su radio de acción contempla aspectos tales como el reclutamiento y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. Para la ejecución de sus funciones y tareas requiere de una sistemática planificación, implementación y control; así como mantener una constante comunicación con el personal clave capaz de impulsar las mejoras o iniciativas que permitan el aprovechamiento de los recursos disponible”. (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019)

Los aspectos que se presentan en el citado estudio, desde el ingreso del trabajador mediante el reclutamiento y posteriormente la selección, desarrollo de descriptores, salarios, desarrollo organizacional, entrenamiento, capacitación, higiene y seguridad y compensaciones, son aspectos que Chiavenato, I. (2011) presenta como subsistemas de la Administración de Recursos Humanos. 1). Subsistema de provisión de recursos humanos; 2). Subsistema de organización de recursos humanos; 3). Subsistema de mantenimiento de recursos humanos; 4). Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos; 5). Subsistema de auditoría de recursos humanos.

El aporte que brinda Chiavenato, en su libro *La administración de los recursos humanos/ El capital humano en las organizaciones*, (Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos/El capital humano en las organizaciones, 2011), sobre la integración de la administración de los recursos humanos mencionados en los subsistemas en el párrafo anterior, permite que las variables objeto de estudio, de esta

investigación tengan su sustento teórico, como fundamento para el desarrollo del trabajo de campo y análisis e interpretación de los resultados.

Las habilidades directivas, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral son el interés de este estudio. En virtud de ello, se revisó la tesis doctoral de (Pereda Pérez, 2016) de la Universidad de Córdoba, titulada *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, en la que el autor expone que las habilidades se han convertido hoy en día en un recurso importante en cualquier institución o empresa. En la actual era de la democratización del conocimiento, las habilidades que posee una persona, en cualquier cargo que desempeñe, ya sea un puesto operativo o uno directivo, son elementos diferenciadores y destacados, que se convierten en una ventaja competitiva, incluyendo al sector público, que debería de contar con empleados que realicen su trabajo de manera eficiente. El autor en este estudio hace énfasis en la importancia del desarrollo de las habilidades personales y directivas, para el desempeño eficiente, factor valioso para la transformación de las instituciones.

El trabajo de campo de este estudio fue realizado en la provincia de Córdoba, con empleados del sector público, que laboran en 4 administraciones públicas. La muestra fue de 1,363 encuestas, con un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,854 y un error muestral del 2,62%, utilizando como instrumento un cuestionario cerrado y estructurado, conformado por 4 bloques relacionadas a las variables: “Bloque I: Variables sobre la Administración a la que pertenece; Bloque II: Variables relacionadas con el puesto de trabajo; Bloque III: Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo; Bloque IV: Variables sociológicas.”.

A continuación, se describen las conclusiones consideradas más relevantes, que obtuvo el autor:

“Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y

la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo”. (Pereda Pérez, 2016)

Esta investigación refleja la importancia de la habilidades personales y directivas del trabajador del sector público, para aspirar a la eficiencia y calidad de las instituciones del sector público. Asimismo, de las habilidades del trabajador público, para contribuir en la satisfacción del usuario y en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones.

Las habilidades directivas son una de las variables que se plantean en este trabajo como fuente de investigación. Asimismo, se plantean las relaciones interpersonales como otra de las variables independientes del objeto de estudio de la investigación.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores que se desempeñan en las instituciones parecieran fáciles y no relevantes en la gestión del recurso humano; sin embargo, sin buenas relaciones interpersonales los trabajadores no podrán ser productivos, según lo expresa (Vásquez Jara, 2015) en la tesis de posgrado de la Universidad de César Vallejo, *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*. La autora de la tesis realizó una investigación para determinar la asociación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de un Centro de Salud, el cual es el objetivo general de su investigación.

En el marco metodológico plantea dos variables: Variable independiente Relaciones Interpersonales y Variable dependiente Desempeño laboral. Siendo las dimensiones de la variable independiente: comunicación, actitudes y trato y de la variable dependiente: eficiencia, eficacia, efectividad.

Desarrolló una metodología con enfoque cuantitativo, utilizando el método no experimental de tipo descriptivo. El trabajo de campo lo realizó con 50 trabajadores, de género femenino y masculino, utilizando el método no probabilístico para el cálculo de la muestra. Utilizó la entrevista, la escala de las relaciones interpersonales y la encuesta de desempeño laboral, como método e instrumentos seleccionados.

Los datos fueron procesados en tablas de frecuencias y gráficos, utilizando las medidas de asociación. En la discusión de los resultados la autora concluye:

“El resultado obtenido nos muestra que existe asociación entre relaciones interpersonales y desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales-2015.” (Vásquez Jara, 2015)

En lo anterior se evidencia la asociación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, en los trabajadores de un Centro de Salud.

En la tesis doctoral publicada por la Universidad César Vallejo, *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Q de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*, (Vásquez Vílchez, 2018) el autor planteó que el objetivo de la investigación fue “determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017.” El tipo de estudio es correlacional. La muestra que utilizó fue de 70 personas conformadas por personal docente y personal administrativo, quienes laboran en el instituto en mención. “Para efectos de la recolección de datos, se utilizaron la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas, un cuestionario con escalamiento Likert de 15 ítems, y la Escala adaptada de evaluación del desempeño de 360°, un instrumento de 10 ítems.” (Vásquez Vílchez, 2018). El autor determina en los resultados de la investigación que no se encontró relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores, objeto de estudio, por lo que la hipótesis es nula.

En el artículo publicado por la Universidad Santiago de Cali Colombia, denominado “Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral”, (Martínez Romero, Guevara Porras, & Enríquez Argoti, 2015), los presentaron como objetivo del estudio determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. La investigación se realizó en la organización Amanecer Médico, sede administrativa de Cali. El fundamento teórico se basa en “la Escuela Humanista como Rogers y Víctor Frankl; por la Psicología Social aplicada a las organizaciones; por los conceptos de Inteligencia Emocional, creado por Salovey, difundido por Goleman; y por los aportes de Chiavenato acerca del rendimiento laboral.” (Martínez Romero, Guevara Porras, & Enríquez Argoti, 2015). Para el trabajo de campo fue utilizado el método cuantitativo de tipo correlacional. La estadística aplicada fue la del coeficiente de correlación de Pearson. La muestra fue de 23 personas, a quienes se les aplicaron la evaluación del desempeño y la prueba de inteligencia emocional TMMS24. Los autores concluyen: “Es importante mencionar que la formación de la inteligencia emocional, dentro de las empresas, conducirá de manera segura a mejoras significativas en la calidad de trabajo de su personal, ya que se pueden llegar a desarrollar aspectos importantes

como lo son la capacidad para formar equipos de trabajo y la capacidad para adaptarse a los cambios.” (Martínez Romero, Guevara Porras, & Enríquez Argoti, 2015)

1.1 Antecedentes del sector

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la única universidad pública de carácter autónoma, a la que le corresponde, con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado (Congreso de la República de Guatemala, 1985). Para llevar a cabo la labor educativa a nivel superior, la Universidad de San Carlos, en la actualidad está integrada por Facultades, Escuelas no Facultativas, Centros Universitarios, Institutos, Dependencias y Departamentos.

Las Escuelas no Facultativas, fueron concebidas en su inicio como figuras académicas, que estuvieron integradas a la estructura organizativa de alguna de las 10 facultades contempladas en las Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, pero debido al desarrollo y crecimiento se constituyeron en unidades académicas denominadas Escuelas no Facultativas.

Según se recita en las Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a las Escuelas no Facultativas, como unidades académicas, les corresponde:

“Corresponde a la Universidad, por medio de sus Unidades Académicas: a) Impartir la enseñanza teórica y práctica de aquellas profesiones que le estén encomendadas; b) La investigación científica y la extensión universitaria; c) El intercambio de profesores, alumnos y publicaciones con las Universidades y Centros de Estudio, nacionales y extranjeros; y d) Velar por el decoro y ética profesionales de los miembros que las componen.” (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2018)

A diferencia de las Facultades, las Escuela no Facultativa son dirigidas por un director y su máximo órgano de dirección es en Consejo Directivo, están conformadas por el personal docente, administrativo y los alumnos matriculados.

Esta investigación se desarrolló en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ubicada en el área del conocimiento de la salud. La estructura organizativa de esta Escuela obedece a la legislación universitaria, regida por sus reglamentos, normativos y manuales. Es dirigida por un consejo directivo como órgano de decisión y un director.

Su misión es, con carácter multi, inter y transdisciplinario, junto con un equipo de profesores, estudiantes e investigadores, participar activamente en los procesos de construcción y deconstrucción de conocimientos, con intención de contribuir al bienestar integral de la sociedad guatemalteca en todos los contextos y componentes culturales.

Estructuralmente está integrada por los siguientes ejes: investigación, extensión y docencia.

Lo concerniente a la administración del personal administrativo, se encuentra contemplado en el Reglamento de Relaciones Laborales entre La Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal y en el Pacto Colectivo.

En el artículo 43 del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, especifica que todo trabajador nombrado en un puesto deberá pasar por un período de prueba, en el cual deberá ser evaluado su desempeño laboral, con la finalidad de “determinar la habilidad de este para el desempeño de los deberes y atribuciones del puesto.” (Universidad de San Carlos de Guatemala, 1976) Y en los casos que la evaluación del desempeño laboral durante el período de prueba no fuera satisfactoria, el trabajador podrá ser restituido en su cargo anterior, en caso contrario si el desempeño laboral fue satisfactorio podrá ser considerado como trabajador regular. Esta evaluación por estar regulada deberá ser de carácter obligatorio para cada unidad académica.

El método de esta evaluación funciona como un modelo tradicional, ya que es el jefe inmediato quien evalúa al trabajador y traslada sus evaluaciones a la División de Administración de Recursos Humanos, quien las examina previo a la autorización de la contratación, este procedimiento es de observancia institucional para todas las unidades ejecutora de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En la Escuela No Facultativa, es aplicado este tipo de evaluación del desempeño del trabajador, el artículo 43 del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su personal, con el modelo de evaluación tradicional, basado en el método de características, escalas gráficas de calificación.

2. MARCO TEÓRICO

La administración pública, en esta investigación, es un referente en los procesos de planificación, dirección, organización y ejecución; de la gestión del capital humano, ya que la Universidad de San Carlos de Guatemala como única Universidad estatal del país, que proveen los servicios de educación superior a los habitantes de Guatemala, se orienta por principios administrativos públicos, manifestando una organización peculiar, compleja y diferenciadora a la de las instituciones privadas en los aspectos, sociales, jurídicos, económicos y políticos, vista desde dos aspectos: estático y dinámico (Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2016).

En este contexto, en la Universidad de San Carlos de Guatemala la dinamización de la administración resulta un desafío, ante la burocracia y la rigidez estructural impuesta por las normas y procesos, lo que resulta en un mayor reto, cuando se visualiza bajo un modelo basado en la gestión del talento humano.

A continuación, se presentan diversas conceptualizaciones y aspectos generales y específicos de autores y expertos en gestión del capital humano, las habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral, con la finalidad de conocer los fundamentos teóricos del presente estudio.

2.1. La Gestión del Talento Humano y sus objetivos:

Para el abordaje de este tema se presentarán algunas concepciones de la gestión del recurso humano, con especial énfasis en las habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral, variables que son objeto de estudio de esta investigación. Por último, se abordaron elementos que se refieren a la institución donde se aplica el estudio.

2.1.1 Conceptualizaciones:

En la gestión del talento humano es necesario conocer la evolución del recurso humano, para identificar a los responsables de la gestión, valorar las prácticas que se están realizando y encaminarlas en un plan de mejora para alcanzar las ventajas competitivas de la institución, tal como lo expresa:

Ma. Del Carmen Liquidano indica que “Al hablar de “gestión de recursos humanos”, se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo

dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano.” (Carmen, 2012)

Ramírez Reyneir y autores afirman que: “...la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro...” (Ramírez, Reyner, Espindola Cesar, Ruíz Gladys, Hugueth Alfredo, 2019)

Armando Mejía y otros autores indican que “...es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del trabajador...” (Mejía-Giraldo A. , Bravo-Castillo M., Montoya-Serrano A. , 2013)

Los autores descritos coinciden que la gestión del talento humano está vinculada al desarrollo de las cualidades, la implementación de políticas y la estructura organizacional, con la finalidad de anticipar el cambio y definir la planeación estratégica.

Amador Sotomayor la define como: “la administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”, (Amador S, 2016).

Montoya y Boyero citan a Herrera Gómez quien afirma que lo constituye un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (Montoya & Boyero, 2016)

Majad Randón expresa que “la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva.” (Majad Randón, 2016)

La gestión es concebida transversalmente en lo que se refiere al comportamiento humano, traspasa todos los ámbitos de la organización, no son elementos herméticos enajenados de las otras actividades. (Majad Randón, 2016)

2.1.2 Importancia de las personas en las instituciones

La gestión del talento humano, a diferencia de la administración de los recursos físicos y materiales posee un elemento diferenciador que son las personas.

Las personas no son recursos estáticos, sino entes vivos, quienes otorgan a las instituciones inteligencia, talento y aprendizaje y las impulsan hacia los constantes cambios y desafíos en un mundo tan cambiante. (Chiavenato I. , 2011).

Las personas son el elemento clave para éxito de las organizaciones, según Montoya y Boyero citan a Liliana Milena Toro quien sustenta que “en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva” (Montoya & Boyero, 2016). Majad Musa afirma que “las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones”. (Majad Randón, 2016)

En la actual era del conocimiento, el papel de las personas es fundamental ya que son quienes lo generan, transmiten, crean y utilizan, es decir que las personas son valoradas por sus conocimientos sus aportes y talentos para obtener las metas de las instituciones, tal como se expresa a continuación:

Majad Randón indica que: “...la *gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo* apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto, las organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella. “(Majad Randón, 2016)

Los aportes de los conocimientos de las personas, las interacciones entre usuarios, patrono, proveedores, docentes, estudiantes, cada uno con visiones, planes, propósitos diversos y características únicas, son algunos de los componentes que convierten como esenciales la gestión del talento humano.

Tomás Rubió: “Pensar en el equipo humano como un componente fundamental de la organización y no como una herramienta al servicio de la misma, ha pasado de ser un tópico a convertirse en un razonamiento más sustantivo dentro de la formulación y puesto en práctica de la estrategia de empresa.” (Tomás, 2016)

La valía de las personas como componentes vitales en las instituciones ha evolucionado tal como lo expresa Rubió, convirtiéndose en el factor clave de eficiencia, calidad, e impulsores del éxito en las instituciones, son un activo no material, irremplazable, tal como lo expresa Urcola Tellería.

Juan Luis Urcola Tellería: “Es el momento que el empresario debe tomar conciencia de que el trabajador ha dejado de ser un recurso, mano de obra, un instrumento fácilmente sustituible y desechable, para convertirse en el eje principal, en el factor clave de la eficiencia empresarial.” (Urcola Tellería, 2010)

Así también las personas representan un elemento estratégico en las organizaciones, por lo que el reconocimiento como socios estratégicos, les otorga valor. tanto a la institución como al trabajador, como lo manifiesta a continuación Torres.

“Es importante que gestión humana logre ser aquella mediadora para que los colaboradores sean socios estratégicos y la organización le genere a sus colaboradores calidad de vida y así le aporte valor a la organización.” (Torres-Flórez, 2020)

Las organizaciones reconocen que son las personas los promotores de los cambios y el éxito, son ellas quienes permiten que sobrevivan y hacen obtener ventajas altamente competitivas, así lo expresa Caicedo y Acosta.

Caicedo y Acosta: “En la actualidad el concepto de Organización no se puede concebir sin el ser humano, debido a que el hombre, con sus necesidades, intereses y aspiraciones es quien le da sentido a las actividades que desarrolla en pro de la organización... Las organizaciones hoy en día son conscientes que la manera más eficiente de sobrevivir y crecer en un entorno altamente competitivo y variable es a través de la inclusión de las personas en los objetivos organizacionales, para este fin es básico el establecimiento de un sistema de gestión del talento humano que reconozca las capacidades de las personas, su empoderamiento en línea con la estrategia de la organización.” (Caicedo Valencia & Acosta Aguirre, 2012).

Los diversos autores citados manifiestan la importancia de las personas como componentes vivos, vitales, y estratégicos medulares en el progreso y éxito de las organizaciones, quienes con sus conocimientos, habilidades y actitudes hacen posible que se alcancen los logros, objetivos y metas. Por ello la gestión del talento humano se convierte en un reto en la laboral institucional.

2.1.3 Objetivos de la administración del recurso humano

Estos objetivos deben determinarse de acuerdo con los objetivos institucionales, sin olvidar considerar los objetivos personales del trabajador. A continuación, se describen algunos planteamientos de diversos autores.

Chiavenato sugiere los siguientes objetivos en la Administración de los recursos humanos:

“1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización. 2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales 3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas”. (Chiavenato I. , 2011)

Majad Randón cita a Krass, quien establece que:

“Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables; debe existir una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona; ha de estar establecida el área de autoridad de cada uno, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas, además de saberse cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad (Kras, 2000)”. (Majad Randón, 2016).

Vallejo expresa que los objetivos mas relevantes en la gestión del talento humano son:

“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, Gestión del talento humano, Proporcionar competitividad a la organización, Incrementar la satisfacción en el trabajo, Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar y generar cambios, Mantener políticas éticas y de transparencia, Sinergia. Diseñar el trabajo individual y en equipo. Recompensar a los talentos.” Evaluar su desempeño”. (Vallejo Chávez, 2015)

Por ello, la dirección de las organizaciones debe enfocar su objetivo hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades y cualidades de sus directivos, proveyendo de tecnología, recursos y ambientes de confianza.

Los autores coinciden en el desarrollo del trabajador a nivel profesional y personal y en el esfuerzo para lograr que las organizaciones sean altamente competitivas, siendo los colaboradores uno de los principales componentes estratégicos diferenciados.

2.2 Habilidades directivas:

Las habilidades directivas actualmente cobran mayor interés en las instituciones, los conocimientos, las habilidades y las actitudes en los dirigentes se hace más notable en las instituciones de educación superior, ante los cambios en la gestión universitaria

relacionados a la visión, metas y logro de objetivos, como fines para alcanzar un alto grado de competitividad. En este orden de ideas las habilidades de sus dirigentes pueden afectar directa o indirectamente a las personas, quienes posee intereses, preferencias y visiones distintas y se requiere que compartan una visión, generen un efecto sinérgico y contribuyan al logro de los fines institucionales. (Ascón, García, & Pedraza, 2018).

Contar con el mejor personal en los puestos de dirección, mandos medios y con profesionales con altas capacidades para tomar decisiones asertivas, con un manejo eficiente de los recursos tangibles e intangibles bajo su cargo, con una visión estratégica de la institución, son temas que actualmente atraen la atención de los directivos, ya que es esencial que en toda institución se identifique y valore los elementos claves para la gestión del talento humano, por lo que destacan el desarrollo de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas tienen su incidencia con la eficacia en el logro de los objetivos de las organizaciones según se afirma en las siguientes reflexiones:

“Las Habilidades Directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones, a nivel personal también se vuelve centro de interés para el desarrollo profesional de las personas. Conforme pasa el tiempo, se incrementa la exigencia en cuanto a habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, buscando crear climas organizacionales que generen menor insatisfacción. las habilidades directivas se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte, hoy se requieren nuevos conceptos de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar”. (Ramírez-Rojas, 2018)

El liderazgo resalta de las habilidades directivas como una de las competencias de mayor importancia, para inspirar a las personas que conforman las organizaciones. Representa una habilidad de dirección que implica la motivación del trabajador, la habilidad para dirigir, y el fomento de la comunicación como lo expresa Caicedo y Acosta.

Caicedo y Acosta: “Una persona motivada lo refleja en su actuar, en su sentir, en sus expresiones lo transmite a los demás y esto es lo que se debe buscar. Hoy en día es muy común hablar de

liderazgo el cual se enfocamos a transacciones a lograr dar instrucciones y que sean realizadas, a influir en otras personas para que se lleguen a objetivos comunes y está bien plantearlo así, sin embargo, se debe ir más allá, es la capacidad de inspirar a otros, de con su ejemplo o testimonio logre transformar no solo las cuestiones profesionales o laborales, sino también las personales. Otra competencia que debe desarrollar el gerente o administrador es lograr aprender a comunicar, que la información fluya dentro de la organización sin ruido, que se comprenda, que sea un mensaje claro, sencillo, que se entienda su contexto, conocer quién es el público a quien va dirigido, utilizar los canales adecuados para que logre ser eficaz y eficiente en el avance organizacional (Caicedo Valencia & Acosta Aguirre, 2012)

2.2.1 Definición Conceptual de las Habilidades Directivas:

Las habilidades directivas se convierten en elementos diferenciadores aplicables en cualquiera de las áreas del conocimiento, representan un reflejo de las capacidades y están estrechamente vinculadas a la interacción entre el directivo con los colaboradores y el manejo de sus relaciones interpersonales, así como el desempeño en su cargo. (Villa J. E., 2019).

Se comprende como habilidades gerenciales, tal como lo expresa García Payares y otros autores en la publicación, Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia, como:

“El vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. Los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica”. (Whetten, David A; Cameron, Kim S, 2011)

Las habilidades directivas son concebidas como un conjunto de capacidades que posee el directivo, para dar respuesta a las necesidades internas como externas de las organizaciones. (González Marin & Canós-Darós, 2020)

Otra definición similar es la indicada por Cristancho Valero & Rojas Forero, (2012), quienes definen las habilidades gerenciales, como el conjunto de capacidades y conocimientos requeridos en la administración, coordinación y liderazgo que el gerente necesita para una organización.

Los autores coinciden y destacan que las habilidades directivas son habilidades, capacidades del directivo vinculadas al éxito o fracaso de las organizaciones y a la mejora del clima organizacional, motivación y productividad del trabajador.

2.2.2 Clasificación de la Habilidades Directivas:

Las habilidades directivas permiten que se coordine, organice, supervise, se realice monitoreo y retroalimentación, con la finalidad de realizar mejoras continuas, según los resultados y metas trazadas. En las instituciones debe existir la persona que inspire, transforme, fortalezca, las ventajas competitivas de la empresa y de las personas mediante el desarrollo, entramiento, comunicación y una eficiente dirección.

Es importante dirigir adecuadamente a los trabajadores, orientarlos, motivarlos, conducirlos hacia el logro del objetivo y a alcanzar las metas; tal habilidad es contemplada como directiva. Identificar estas habilidades en los directivos contribuye a anticipar los comportamientos de las personas e identificar sus motivaciones.

Varios autores y textos establecen diversas clasificaciones de las habilidades directivas, entre los que se puede exponer a Aburto y Bonales quienes citan a Robbins-Coulter, con el trabajo del investigador Robert L. Katz, quien encontró que “los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.” (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011)

Así también, Ramírez Rojas presentan un trinomio para poder lograr que el directivo sea altamente capaz en su rol, según se observa en la tabla siguientes:

Tabla No. 1

Trinomio para lograr un Directivo Capaz

Conocimientos	Habilidades	Cualidades
Que se necesitan	Capacidades	Resultados

Fuente: Elaboración propia según Madrigal (2009), (Ramírez-Rojas, 2018)

Pereda, presenta una propuesta en el que categoriza las habilidades directivas en tres niveles: 1) Habilidades personales las que se refieren al ámbito individual, reflejan la vida personal y pueden predecir el éxito y fracaso de la vida laboral del trabajador. 2) Habilidades interpersonales que se relacionan con la habilidad de la persona para comunicarse e interactuar con los demás, recibiendo opiniones y sentimientos, que

respeto y defiende de tal manera, que disminuye la generación de problemas, en las relaciones con los demás. 3). Habilidad de dirección, es decir la capacidad para poder dirigir y supervisar a los demás. (Pereda, 2016).

Tabla No. 2

Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades de Gestión de Personas
Capacidad de aprender	Capacidad de comunicación	Liderazgo
Desarrollo de la visión	Cooperación y trabajo en equipo	Motivación
Inteligencia emocional	Gestión de reuniones	Desarrollo de personas
Gestión del tiempo	Asertividad	Creatividad
Gestión del estrés	Negociación	Delegación
Desarrollo personal		Resolución de conflictos
Toma de decisiones y resolución de problemas		Optimización de recursos
		Presentación en público
		Gestión del talento
		Coaching

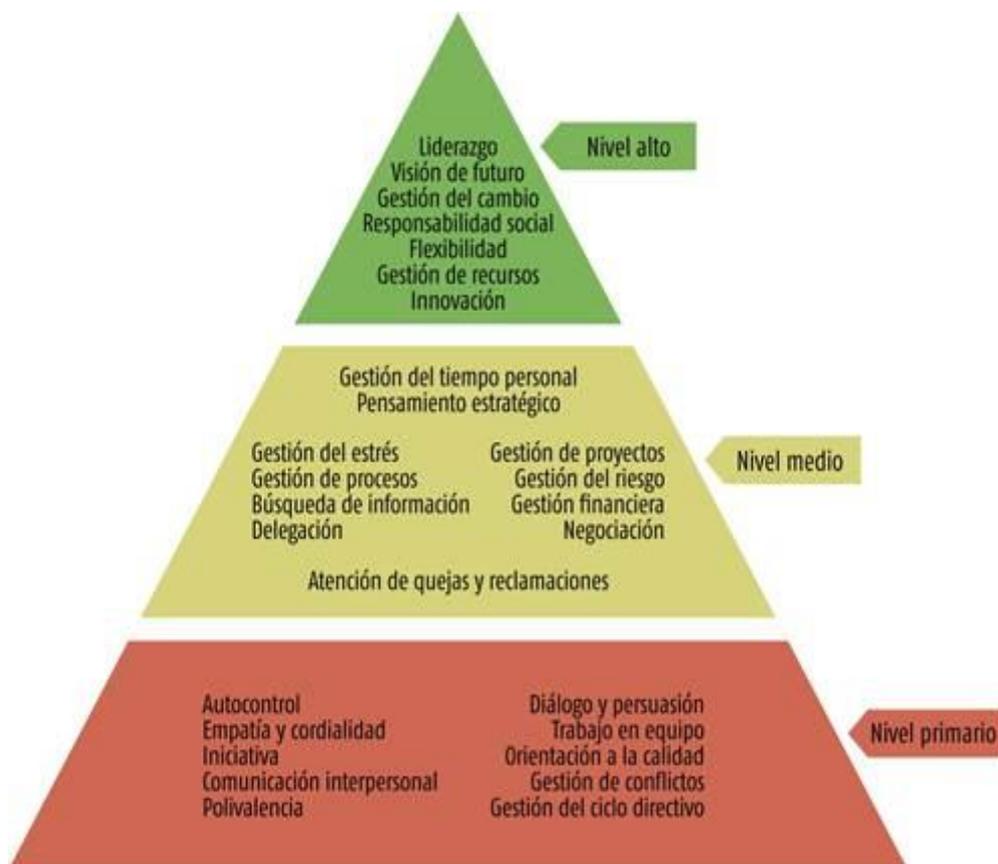
Fuente: Pereda Pérez, Francisco Javier, Tesis Doctoral, Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, 2016.

El desarrollo de la habilidad directiva continúa siendo un reto mayor en la gestión de las instituciones educativas a nivel superior, asociado a la calidad en la educación, el que deberá ser asumido en el presente siglo (Villa, González, & Cruz, 2019).

Una aproximación más reciente es el estudio “Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional”, sugiere que las habilidades también pueden clasificarse como: a). habilidades blandas en las que se pueden identificar las sociales e interpersonales y en las b). habilidades duras las que conllevan trabajo operativo o conceptual. Las habilidades directivas son necesarias en todos los estratos de los sistemas organizacionales, para obtener el desarrollo y la innovación con éxito, por lo que se requiere que los directivos implementen las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales de manera paralela. Dentro de estas categorías se podrían contemplar la inteligencia, la habilidad estratégica, la creatividad, las relaciones interpersonales, el conocimiento y capacidad para administrar. (González Marin & Canós-Darós, 2020).

Otra categorización es la expuesta por Johnson, quien indica que las habilidades directivas se encuadran en siete: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, administración del tiempo. (Johnson, 2017). Bonifaz mediante un mapa conceptual evidencia que las habilidades directivas para desarrollar en un directivo son: negociación, desempeño eficiente, elaboración de planes de vida y carrera, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. (Bonifaz Villar, 2012)

Las habilidades directivas son categorizadas en tres niveles administrativos, nivel alto, medio y primario. Cada uno de los que este compuesto de premisas. En el primer nivel se premian los factores estratégicos, el análisis control de la calidad, conformado por las funciones directivas. En el segundo lugar se establecen situaciones comunes en las que el directivo tiene que aplicar alguna habilidad ante los conflictos laborales, problemas de comunicación, dificultad de recursos, costos calidad, motivación, etc. Y el tercer nivel se refiere a las habilidades esenciales como la gestión, flexibilidad, innovación, responsabilidad social, gestión del cambio, visión de futuro y liderazgo. Basados en este concepto administrativo se presenta una pirámide de los tres niveles de los directivos universitarios con sus funciones (Villa, González, & Cruz, 2019)



Fuente: Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES), Revista Cubana de Educación Superior, 2019

Los diversos autores coinciden en que la categorización de las habilidades directivas, y la importancia del desarrollo de éstas, para predecir el éxito de las organizaciones, una efectiva gestión de la gestión del talento humano y de los recursos administrativos financieros.

2.3 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales pareciesen no relevantes en las organizaciones, un tema al que se le presta poca atención, por parecer tan sencillo y fácil de abordar. Este aspecto es tan valioso como cualquier otro aspecto de la gestión del talento humano, debido a que la falta de tolerancia, los malentendidos en la comunicación y la falta de inteligencia emocional para solucionar los problemas, podría causar graves conflictos. Martínez, R. (2017)

Los requerimientos laborales de las empresas, en la actualidad, “ya no solo se considera para contratar a un trabajador su formación o experiencia, sino que una parte fundamental es la forma de relacionarse con los demás, las relaciones interpersonales de los miembros de una organización son hoy en día la base del éxito de una empresa.” (Carmona-Fuente, Vargas-Hernández, & Rosas-Reyes, 2015)

La manera en que sostenemos relaciones saludables y duraderas en el transcurso de la vida personal y profesional se relaciona con la Inteligencia emocional, como se presenta en los hallazgos de la investigación “La inteligencia emocional en el desempeño de los trabajadores”. En el área laboral es indispensable, ya que una persona que carece de control de las emociones puede llevar a una empresa a pagar un alto precio, por tener una baja inteligencia emocional. Todo ser humano debe estar emocionalmente apto, debe saber comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar los arrebatos. Es importante que, en la sociedad actual, el líder tenga la habilidad para persuadir y colaborar con todos los de su alrededor para propósitos comunes. Adicionalmente se podrá resolver problemas, de saber a quién dirigir y como obtener apoyo de cualquier situación en la empresa. (Morales Gallegos, 2016)

Montoya y Boyero citan a Liliana Milena Toro quien sustenta que “en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva.” (Montoya & Boyero, 2016)

La importancia y el nivel de prioridad en la administración de los recursos humanos es expuesta por: Amador Sotomayor quien afirma que:

“Es prioritario atender las relaciones laborales ya que involucran a la administración, sindicato y trabajadores y tienden a mantener un clima y ambiente laboral sano, adecuado y estable, son el proceso enfocado a cultivar y fomentar la identificación plena de empresa – sindicato, previniendo en su caso las situaciones conflictivas que se presenten y coadyuvando con ello a mantener estabilidad y paz entre las partes, los elementos de su definición son cinco, proceso, cultiva relaciones empresa – sindicato, conservación de clima laboral sano, prevención de conflictos y estabilidad y paz laboral”. (Amador S, 2016)

Relacionarnos bien con nuestros compañeros de trabajo y tener la capacidad para trabajar en equipo, es una necesidad en los puestos de trabajo. Vásquez Jara afirma “Finalmente, se concluye que existe asociación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral...en los trabajadores del Centro de Salud Morales-2015”. (Vásquez Vílchez, 2018)

La interacción con las personas que nos rodean es una herramienta que toda institución emplea, para mejorar la forma en que nos relacionamos (Beiza, 2012). Las relaciones interpersonales se dan en la interacción mutua, entre dos o mas personas,

las cuales estarán reguladas por reglas sociales o institucionales. (Romero Paz, 2016). Se ubican en el modelo de las relaciones humanas, tienen que ver con el bienestar de los empleados, la autonomía la participación, la integración, la comunicación. Constituye un valor esencial en la empresa, mas en los países latinoamericanas donde predomina la cultura de los valores sociales y grupales antes que los individuales. (Gallegos, Mora, & Cuentas, 2018)

Para mantener relaciones interpersonales saludables y competentes, la comunicación apropiada y eficaz, es primordial y contribuye a crear una mejor relación. Comprendiendo como comunicación apropiada a conocer cuando hablar y cuando callar, a considerar la cultura, la situación y a las personas con las que nos comunicamos. Respecto a comunicación eficaz, se dá cuando se alcanzan los objetivos directos, indirectos, formales e informales, aun cuando estos sean diferentes. Cuando la comunicación es apropiada y eficaz propicia las relaciones interpersonales competentes y las relaciones interpersonales en el trabajo se convierten en funcionales, cuando satisfacen las necesidades básicas de afiliación, control y alcance de las metas. (Wiemann, 2011)

En la relaciones humanas en el área laboral, se aborda desde dos posturas: la primera del patrono hacia el trabajador y la segunda del trabajador hacia el patrono. En la primera se plasman en la cultura, políticas y estructura de la organización. Y en la segunda se concentra en el trabajador como ser único, con su propia personalidad, preferencias y actitudes. (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Clemente expresa, que en las relaciones interpersonales se desarrolla la capacidad mental de pensar en lo que los demás piensan, lo que permite hacer predicciones del comportamiento de los demás. En la interacción con los demás pueden presentarse desajustes o interacciones hostiles como engañar, manipular o excluir, las cuales pueden ser negativas moralmente. La intención de conductas hostiles vista como accidentes, se han demostrado por medio de estudios que se vinculan con los logros de la cognición social. (Estevan, 2015)

La satisfacción de las relaciones interpersonales se da cuando se experimenta confianza en otra persona, el desarrollo de la confianza en un aspecto central entre la relación jefe-trabajador (Yañez Gallardo, Arenas Carmona, & Ripoll Novales, 2010).

El dominio de las habilidades sociales, juntamente con las capacidades conceptuales, permiten mejorar la relación con los demás, siendo necesaria la comunicación para buenas relaciones humanas. (Flores Mamani, Garcia Tejada, Wilber Ponce, & Yapuchurra Sayco, 2016).

Las características de las destrezas para relaciones interpersonales eficiente son; sociales, comunicación, autoconocimiento y límites según lo expresa Saavedra. (Saavedra,L. 2012).

Franklin Sovero valora las relaciones humanas, mediante la aplicación de un cuestionario, el cual identifica cuatro tipos de relaciones humanas: 1) relaciones humanas hostiles, 2). relaciones inseguras, 3). relaciones egoístas y 4). relaciones de colaboración. (Sovero, 2007)

2.4 Desempeño laboral

2.4.1 Definición Conceptual:

Una de las definiciones que más se ajusta a la interpretación del presente concepto es la afirmada por Chiavenato, con respecto a “Desempeño: el secreto no está en seguir modas generalizadas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que verdaderamente funciona es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una implementación ejemplar.” (Chiavenato I. , 2011).

Carmona, Vargas & Rosas afirman que “...cuánto más complejo sea el trabajo, se hace más necesaria la inteligencia emocional y no pueden existir de un modo independiente tanto una como la otra”. (Carmona-Fuente, Vargas-Hernández, & Rosas-Reyes, 2015)

Sapien, Gutiérrez y Araiza expresan “La evaluación del desempeño (ED), es un proceso que valora y califica el desempeño de los trabajadores contra objetivos preestablecidos al puesto y por consiguiente, conceptúa a la organización. Es una apreciación sistemática del ejercicio de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, o bien las cualidades de una persona”.

Brazzototto manifiesta que:

“La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones”. (Brazzolotto, 2012)

Por otra parte en el artículo titulado “Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias” los autores expresan que:

“La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos, que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Institución.” (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013)

2.4.2 Aspectos de la evaluación del desempeño

Es necesario que el trabajador tenga claridad en los objetivos que se desean alcanzar, como una estrategia, en caso contrario no se contribuirá al éxito de la organización.

Castro, Luna y Erazo definen el desempeño laboral como: “...se puede decir que el desempeño de un funcionario está representado por distintas características que lo posee, como habilidades experiencias, destrezas, actitudes, aptitudes (eficiencia y eficacia) y valores personales que le apoyan a lograr las metas esperadas, acorde a las exigencias de la empresa.” (Castro Vivar, Luna Altamirano, & Erazo Álvarez, 2020)

Amador Sotomayor expone los elementos a considerar en la evaluación del desempeño, según lo afirma: “Los elementos básicos que se identifican en la evaluación del desempeño son seis y se describen de la forma siguiente: planeación formal, clarificación de resultados esperados en forma individual o de grupo, fijación de estándares con establecimiento de parámetros que faciliten la objetividad en la evaluación, adhesión a estrategia de concordancia con la estrategia general de la organización, información al evaluado en un aspecto elemental que permite al evaluado conocer de antemano bajo que parámetros se le va a evaluar, criterios establecidos que deben de ser aprobados, únicos y claros, medición calificación que se obtiene el desempeño de labores, siendo imprescindible identificar la tarea esencial y las complementarias pero en ocasiones se presentan contrariedades como las de

falta de criterio o en su defecto no claros, actuación con parcialidad, indiferencia en la evaluación y falta de comunicación con el evaluado”. (Amador S, 2016)

Noris Alcón, en su tesis de postgrado de la Universidad de Carabobo en Caicedo y Acosta, titulada, *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*” realizó un estudio que tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa, presente una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. Su población fue de diecinueve docentes, utilizó un cuestionario de veintiséis preguntas. Representó los resultados mediante cuadros estadísticos, frecuencias y porcentajes. Concluyendo que “hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuado y no existe trabajo en equipo”. En su estudio define que: “Las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.”. (Alcon, 2014)

2.4.3 Modelos y criterios para Evaluación del Desempeño:

El desarrollo e implementación de un modelo de evaluación del desempeño, es una herramienta transversal en la gestión del talento humano, orientará a la organización a los resultados de los empleados, en la obtención de los objetivos organizaciones, por lo que deberá estar integrado a la planeación estratégica, la estructura organizativa y sus objetivos. (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013)

Los modelos publicados para la evaluación del desempeño son variados y abundantes, por lo que se describirán a continuación los identificados por algunos autores:

Chiavenato en el libro “Evaluación del Desempeño Humano” expresa, que uno de los métodos de evaluar el desempeño es el método tradicional, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información

y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.” (Chiavenato, I. 2007)

Sofía Brazzolotto en el trabajo de investigación “Aplicación de la evaluación del desempeño por competencia a las organizaciones” establece que la evaluación del desempeño puede definirse de acuerdo con lo que miden: a) Método por Características son los más objetivos, b). Método por Conductas son ideales para el desarrollo de las personas y c). Método por Resultados se refiere a actividades medibles que los trabajadores realizan. (Brazzolotto, 2012)

Rodríguez, propone que en el Método por Características se incluyen: a) Escalas gráficas de calificación, b). Escalas mixtas, c) distribución forzada. d). formas narrativa. En el Método por Conductas interviene. a) Incidente crítico, b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento, c). Escala de observación del comportamiento y por último en el Método por Resultados inciden: a) Mediciones de productividad, b) Administración por objetivos. (Rodríguez Orozco, 2017)

Sapien, Gutiérrez y Piñón, en la investigación sobre la “evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana”, expresa la utilización de dos métodos de evaluación del desempeño: 1). Evaluación 360 grados y 2). factores de evaluación. (Sapién-Aguilar, Gutiérrez-Diez, Piñón-Howlet, & Araiza-Zapata, 2016)

En la revista Publicaciones de la Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla, describe la evaluación de 360 grados, como: “una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea”. (Sapién-Aguilar, Gutiérrez-Diez, Piñón-Howlet, & Araiza-Zapata, 2016).

Otro artículo publicado en la revista “Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico”, indica que el sistema de gestión de evaluación de 360 grados es un proceso integral, que posee los componentes de evaluación a estudiantes, evaluación a autoridades, autoevaluación, evaluación por pares académicos. El verdadero objetivo de este método de evaluación es el desarrollo de la persona, por el cual, el evaluado comprende el alcance de los indicadores, recapacita sobre los resultados obtenidos y realiza las mejoras a su

trabajo. Sin embargo estos autores concluyen en el artículo, que para otorgar valides la evaluación del desempeño de 360 grados, deberá completar los cuatro componentes, para obtener calidad en los resultados. (Obando Freire, y otros, 2014)

Baquerizo afirma que : “La evaluación de 360 grados es una herramienta básica para contar con diferentes perspectivas, tomar buenas decisiones y mejorar la gestión administrativa de una empresa”. (Crisóstomo, 2015)

Otra deficinición es la aportada por Arzate: “La evaluación de 360º es una metodología que permite al evaluado crear un compromiso con su propio desempeño, comprometerse en el logro de objetivos individuales mismos que impacten a nivel grupal y que permitan potenciar las 46 competencias necesarias para la mejora del desempeño académico. (Arzate-Ortiz, 2014)

En lo que respecta a la evaluación de 180 grados, Martha Alles en el texto “Desempeño por competencia“ expresa que es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, reconociendo el valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones, la que implica confianza y confidencialidad. Como evaluadores participan el jefe, evaluación del propio trabajador y evaluación de pares los que son elegidos por el evaluado. (Alles, 2007)

Hernández manifiesta los beneficios de la evaluación de 180 grados y la importancia de este modelo de evaluación:

“Uno de los propósitos principales de este tipo de evaluación, es darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño y/o su conducta laboral y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 180º dependerá de lo que se desea medir, del diseño de esta, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la supresión de las fuentes de error. La persona que reciba la retroalimentación será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno”. (Hernández Murcia, 2017)

Diez, Piñón-Howlet, & Araiza-Zapata expone que en la evaluación del desempeño, se aplican factores relacionados a la calidad y cantidad del trabajo y otros factores personales e interpersonales. Asimismo describe que el método por factores, es una evaluación relacionada con el puesto y las características del personal, en el que describe los factores utilizados: Calidad, Cantidad y eficiencia, conocimiento, confiabilidad, puntualidad, asistencia, supervisión, conocimientos y destrezas, trabajo en equipo, cooperación, manejo de recursos y herramientas, resolución de problemas,

calidad en el servicio, habilidad para aprender, honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia y capacidad para recibir retroalimentación.

Por otra parte, Brazzolotto afirma, que las diversas formas de llevar a cabo la evaluación del desempeño están distribuidas en los siguientes tres factores: 1). Evaluación de las características se refiere a la personalidad, actitudes de la persona, tales como: confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, 2). Evaluación de los resultados, se fundamenta en el logro de los objetivos, es el más objetivo. 3). Evaluación de comportamientos, se basa en acciones del trabajador en los puestos de trabajo, brindan información para el desarrollo del colaborador. La selección de los criterios para evaluar el desempeño y la uniformidad de los mismos, incide a la equidad en la evaluación para todos los empleados. (Brazzolotto, 2012)

2.4.4 Mejora continua del desempeño:

El desempeño del trabajador se incrementa, al igual que el éxito de la empresa así como el del trabajador, cuando en la empresa se contratan personas con las habilidades, conocimientos y actitudes apropiadas, se obtiene un eficiente desempeño laboral, como se expresa en el texto: “Tendencias Globales en Capital Humano 2015,” “cuando las compañías contratan gente talentosa y la preparan para tener éxito y para desarrollar sus equipos, la curva de desempeño con frecuencia se aumenta, mostrando un gran número de empleados altamente exitosos. La investigación demuestra que una persona mejora su desempeño cuando se le da un trabajo significativo que le permita combinar sus fortalezas y aspiraciones personales. En vez de simplemente evaluar a la gente frente a metas, los nuevos modelos de desempeño ayudan a la gente a desarrollar su carrera en cargos en los cuales puedan” (Parent D.; Sloan N.; Tsuchida A., 2015)

En el desempeño laboral intervienen tres factores que marcan el éxito del trabajador: la capacidad, la motivación y el entorno, pero identificado las causas, puede identificarse el plan de mejora, para un desempeño eficaz, manejado de manera ética, justa, y objetiva. (Brazzolotto, 2012)

Las evaluaciones del desempeño permiten que las empresas obtengan un beneficio en su economía mejorando la productividad, al igual que el trabajador se desarrolle en el área profesional y personal. (Rodríguez Orozco, 2017)

2.5 Teoría sobre la unidad organizacional objeto de estudio

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la única pública de carácter autónoma, a quien le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2018).

Como institución educativa, responsable de la educación profesional es incluyente, dirige con exclusividad los fines formativos a nivel de educación superior. Promueve el desarrollo de la consciencia social en sus egresados.

La Universidad de San Carlos de Guatemala en la aplicación de los principios de la administración pública no se encuentra exenta de los procesos administrativos académicos burocráticos que repercute en la calidad de los servicios que ofrece a la sociedad guatemalteca ya que se rige por los preceptos jurídicos legales constitucionales que rigen su normativa legal.

Esta investigación se realizará en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, estructuralmente ubicada en el área de la salud. La estructura organizativa de la Escuela obedece a la legislación universitaria, regida por sus reglamentos, normativos y manuales. Es dirigida por un consejo directivo como órgano de decisión y un director.

Su misión es con carácter multi, inter y transdisciplinario; con un equipo de profesores, estudiantes e investigadores que participen activamente en los procesos de construcción y deconstrucción de conocimientos, con intención de contribuir al bienestar integral de la sociedad guatemalteca en todos los contextos y componentes culturales.

Estructuralmente está integrada por los ejes: de investigación, extensión y docencia.

En esta Escuela se efectuará el trabajo de campo, para determinar los objetos de estudio de esta investigación: las habilidades directivas, las relaciones interpersonales y su relación con el desempeño laboral.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Esta investigación, surge de las dinámicas académicas-administrativas de la gestión del capital humano, en una Escuela no Facultativa en la Universidad de San Carlos

de Guatemala, reguladas internamente por la legislación universitaria y externamente de manera indirecta por los diversos entornos económicos, sociales y políticos.

La gestión del capital humano en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no es tan fácil como pareciera, es uno de los retos de mayor relevancia en la administración, debido a que las personas son únicas en comportamiento, habilidades y conocimientos. Son el valor máspreciado que activa y contribuye al logro de los objetivos y metas de las áreas de trabajo.

La administración del capital humano requiere de quien dirige, habilidades personales, interpersonales, técnicas y de conocimiento. Asimismo, relaciones sanas entre los trabajadores que la conforman. Estas dos variables son necesarias para un eficiente desempeño laboral de sus trabajadores, como lo expresa Alles (2007) “analizar el compartimiento de quienes las conforman es vital, ya que las problemáticas serán las mismas, aunque sean diferentes instituciones y estudiarlas y comprenderlas”, permitirán como “abordarlas”».

En un escenario un poco pesimista, cuando quien dirige no ha desarrollado algunas de las habilidades directivas que requiere el cargo, repercute en el logro de los objetivos y las metas propuestas, en la poca eficiencia en los servicios que se brindan, y en la poca eficacia de los recursos materiales y económicos provistos.

Asimismo, cuando las relaciones interpersonales entre los trabajadores no son sanas, provocan conflictos laborales, afectan el clima laboral, la comunicación se ve lesionada, los servicios públicos que se ofrecen pueden ser afectados y como resultado ineficiencia en el desempeño laboral.

3.2 Especificación del problema:

Las instituciones del sector público no escapan de los efectos de una oportuna o inoportuna gestión del recurso humano, la que es regulada por las habilidades, conocimientos y comportamiento de quien la dirige. Las habilidades directivas del trabajador que tiene bajo su responsabilidad a subalternos, es vital para la orientación, evaluación, control y seguimiento de las actividades vinculadas al alcance de los logros y metas. Así como las relaciones interpersonales sanas entre los trabajadores, que contribuyen a ambientes saludables y emocionalmente confortables, que motivan, valoran, e incentivan emocionalmente al trabajador, promoviendo la mejora, por lo que el desempeño laboral que es la fuerza motora que lo hace posible, está relacionada a

contar con servidores públicos bien formados y capaces de realizar su trabajo efectivamente, es aquí donde se concentra el enfoque principal de esta investigación, planteada mediante la siguiente interrogante.

3.3 Planteamiento del problema:

Las habilidades que han desarrollado los dirigentes en la gestión del talento humano, no necesariamente de conocimiento académico y técnico, las relaciones que establece el personal en la interacción con otros individuos en el ámbito laboral, y la efectividad con que realizan su trabajo, son aspectos relevantes en la administración del recurso humano, por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación de las habilidades directivas y las relaciones interpersonales con el desempeño laboral del personal que labora en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

3.4. Delimitación del problema

3.4.1 Ámbito geográfico: La investigación se realizó en el departamento de Guatemala en la Universidad de San Carlos de Guatemala ciudad universitaria zona 12, en una Escuela no Facultativa.

3.4.2 Ámbito institucional: Los niveles de las áreas administrativas de la Escuela no Facultativa a considerar son: dirección, administración y servicio.

3.4.3 Ámbito personal: Se trabajo con:

- i. El personal directivo: Conformado por jefes, coordinadores, encargados, supervisores, que tienen bajo su responsabilidad a subalternos.
- ii. Personal administrativo: Los puestos que se encuentran en los diversos niveles del manual de clasificación de puestos.
- iii. Servicios: Trabajadores administrativos que se encuentren en la carrera administrativa.

3.4.4 Ámbito temporal: Años del 2018 al 2020.

3.5 Objetivos

3.5.1 Objetivos generales

Analizar las habilidades directivas y las relaciones interpersonales del personal directivo y administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su relación con el desempeño laboral.

3.5.2 Objetivos específicos

- a. Identificar las habilidades directivas de los funcionarios de la Escuela no Facultativa que tienen bajo su responsabilidad personal administrativo.
- b. Interpretar la valoración de las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Escuela no Facultativa.
- c. Describir el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela no Facultativa.
- d. Determinar si existe correlación entre las habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela no Facultativa.

3.6 Hipótesis de investigación

Ha: Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales están relacionadas con el desempeño laboral del personal administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ho: Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales no están relacionadas con el desempeño laboral del personal del área administrativa de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.7 Especificaciones de variables

Variables independientes: **A. Habilidades directivas**
 B. Relaciones Interpersonales

Variables dependientes: **A. Desempeño laboral**

Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa
-----------	------------------------------------	--------------------------	----------------------

Habilidades directivas	“El vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.” (Whetten, Chi A; Cameron, Kim S., 2011)	Atributos de la personalidad y competencias laborales: 1) Gestión del tiempo 2) Resolución de problemas 3) Comunicación 4) Asertividad 5) Negociación 6) Habilidad de dirección 7) Motivación 8) Delegación 9) Respeto 10) Trabajo en equipo 11) Conocimiento técnico	Cuestionario de habilidades directivas, que mide comportamientos y habilidades, al personal que ejerce la función de dirección en la Escuela no Facultativa.
Relaciones interpersonales	Son un componente de la vida social que ayuda a las personas a interactuar obteniendo beneficios mutuos.” (Natalio & Pablo, 2004)	1) Hostilidad 2) Inseguridad 3) Egoísmo 4) Colaboración 5) Empatía	Cuestionario de relaciones humanas, que permitirá la valoración de las relaciones.
Desempeño Laboral	“...el desempeño se ha entendido comúnmente como el esfuerzo que el trabajador efectúa en el cumplimiento de sus funciones cotidianas...” (Vásquez J. W., 2018)	6) Puntualidad del trabajo 7) Conocimiento del trabajo 8) Colaboración 9) Calidad de trabajo 10) Cantidad de trabajo 11) Comunicación 12) Lealtad con la organización 13) Iniciativa 14) Capacidad para dirigir	Guía de datos: estructurados, que permitan medir el desempeño laboral del trabajador administrativo. Entrevista estructurada, dirigida a jefes, coordinadores, encargados, supervisores y trabajadores.

3.8 Métodos, técnicas e instrumentos

3.8.1 Métodos de investigación

La metodología que se utilizó en la elaboración de esta tesis a nivel de maestría en ciencias es con un enfoque científico, ya que se aplicaron y analizaron los resultados de las pruebas y cuestionarios, para hacer un análisis lógico del objeto de estudio, que consiste en las habilidades directivas y las relaciones interpersonales en el personal administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se llevó a cabo el trabajo de campo que incluye al personal que ocupa los niveles de dirección, administración y servicio

Se utilizó el método científico, recopilando la información obtenida en la encuesta, cuestionario y prueba, las que fueron procesadas y analizadas, y presentadas en tablas, gráficos y cuadros. Y, por último, se presentan los resultados y conclusiones del estudio.

3.8.2 Alcance de la investigación

Esta investigación tuvo un alcance cualitativo, ya que permitió identificar la vinculación de las habilidades directivas y las relaciones interpersonales con el desempeño laboral del personal administrativo de una Escuela no Facultativa en la Universidad de San Carlos de Guatemala. De la misma manera se establecieron las causas y efectos del desempeño con relación a las habilidades directivas y relaciones interpersonales, por lo que su carácter es descriptivo, y explicativo ya que brinda respuestas a la incidencia de las variables entre sí.

3.8.3 Tipo de investigación

En esta investigación se miden las variables: 1) habilidades directivas, 2) relaciones interpersonales y 3) desempeño laboral. Así mismo se analizan y discuten los resultados y se brinda una explicación del fenómeno, por lo que se considera ser una investigación de tipo mixta.

3.8.4 Técnicas e instrumento

Para la recopilación de la información en este proyecto de investigación se utilizaron los instrumentos y técnicas que se describen a continuación:

3.8.4.1 Técnicas

Entrevista:

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada que permitió recopilar la información del desempeño laboral de todos los trabajadores administrativos que integran la estructura organizativa de la Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Datos secundarios:

Se recopiló, ordenó y cuantificó información, mediante una guía que permitió identificar el desempeño laboral del trabajador administrativa de la Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Censo:

Se elaboró un cuestionario para valorar las relaciones interpersonales del personal administrativo, que labora en una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que fue aplicado a los niveles directivos, administrativos y de servicio.

3.8.4.2 Instrumentos:**Cuestionarios:**

Se investigaron textos, artículos e investigaciones, para la elaboración de los cuestionarios de habilidades directivas y relaciones interpersonales, de tal manera que fueran claros y sencillos y se procuró que no indujeran a alguna respuesta. Se realizó la valoración de las preguntas de los cuestionarios, con personal clave y experto, trabajadores de la Escuela No Facultativa, quienes hicieron sus observaciones y las mismas fueron integradas a los cuestionarios.

El cuestionario de Habilidades Directivas agrupa once habilidades, en tres categorías habilidades personales, interpersonales y de dirección, mediante los siguientes indicadores: 1). gestión del tiempo, 2). resolución de problemas, 3). comunicación, 4). asertividad, 5). negociación, 6). habilidad de dirección, 7). motivación, 8). delegación, 9). respeto, 10). trabajo en equipo y 11). conocimiento técnico.

En las categorías de las habilidades personales, interpersonales y de dirección, se incluyen, desde los elementos financieros, técnicos administrativos hasta la gestión del talento humano; “un mayor énfasis en la gestión de personas será determinante para una verdadera valoración de las habilidades como elemento diferenciador para un desempeño excelente”. (Pereda Pérez, 2016)

Este tipo de cuestionario fue aplicado al personal directivo de la Escuela no Facultativa, de tal manera que el trabajador evaluó las competencias percibidas del jefe.

En lo que respecta al cuestionario de Relaciones Interpersonales para determinar la valoración de las relaciones humanas del trabajador administrativo, se midieron los siguientes cinco aspectos: 1) Hostilidad, 2) Inseguridad, 3) Egoísmo, 4) Colaboración, 5) Empatía.

Estos cinco indicadores emocionales y conductuales determinaron las relaciones interpersonales, satisfactorias y adecuadas, entre los jefes y trabajadores, y entre compañeros de trabajo. (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Este cuestionario se aplicó a todos los trabajadores de la Escuela no Facultativa. El cuestionario de relaciones interpersonales fue una autoevaluación, aplicada a todo el personal administrativo.

Las preguntas de los cuestionarios de habilidades directivas y relaciones interpersonales fueron ponderadas considerando la Escala de Likert, desde 1 a 5 como se muestra en siguiente cuadro:

VALORACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT Cuestionario de habilidades directivas				
Muy desarrollada	Bien desarrolladas	Desarrolladas	Poco desarrolladas	No desarrolladas
5	4	3	2	1

VALORACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT Cuestionario de Relaciones Interpersonales				
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Entrevista:

Se elaboró una entrevista semiestructura para determinar la apreciación sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa, la que fue aplicada a los jefes, coordinadores, asistentes, encargados, supervisores y trabajadores.

Guía de datos:

Se elaboró una guía para recopilar los datos estructurados para la determinación del desempeño laboral del trabajador.

Tanto en la entrevista como en la guía de datos se establecieron los siguientes indicadores: 1) Puntualidad, 2) Conocimiento del trabajo, 2) Colaboración, 4) Calidad de trabajo, 5) Cantidad de trabajo, 6) Comunicación, 7) Lealtad con la organización, 8) Iniciativa, 9) Capacidad para dirigir, los cuales son factores, que conforman la evaluación del desempeño, que se aplica en las unidades administrativas, Facultades y Escuelas No Facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta evaluación se realiza durante el período de prueba, del trabajador en el puesto, con la

finalidad de determinar la habilidad para el desempeño de los deberes y atribuciones del puesto. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 1976)

Los indicadores para la evaluación del desempeño en esta evaluación incluyen la calidad y la cantidad del trabajo, y en los factores personales se describen las conductas como las habilidades interpersonales y adaptabilidad.

El tipo de evaluación que se realizó en la Escuela no Facultativa responde a un modelo tradicional de 90 grados, por realizarse en una sola vía, del jefe al subalterno.

Por otra parte la entrevista semiestructurada, fue aplicada del personal directivo a los subalternos, y la guía de datos secundarios fue aplicada a la asistente de dirección.

Se utilizó la escala de likert para las preguntas que se formularon en la entrevista semiestructurada, fueron ponderadas considerando la Escala de Likert, desde 1 a 5 como se muestra en siguiente cuadro:

NIVELES	siempre 5	Frecuente 4	Ocasionalmente 3	Casi nunca 2	Nunca 1
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

3.9 Población:

Para esta investigación se trabajó con el personal administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Según los datos obtenidos en el portal de información pública de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Escuela cuenta en la actualidad con 64 trabajadores administrativos, quienes están agrupados en los niveles que se presentan a continuación:

CLASIFICACIÓN	PUESTO	CANTIDAD	TOTAL
Directivos			12
	Consejo Directivo	4	
	Director de Escuela No Facultativa	1	
	Asistente de Dirección	1	
	Bibliotecario	1	
	Encargado de Servicios	1	
	Profesional de Planificación F. C.	1	
	Programador de Computación	1	
	Secretario de Escuela	1	
	Tesorero	1	
Administrativos			31

	Auxiliar de Biblioteca	3	
	Auxiliar de Control Académico	4	
	Auxiliar de Tesorero	2	
	Mensajero II	1	
	Oficinista	6	
	Operador de Informática	1	
	Secretaria	14	
Servicios			21
	Agente de Vigilancia	3	
	Auxiliar de Medios Audiovisuales	3	
	Auxiliar de Servicios	12	
	Jardinero	1	
	Operador de Equipo de Reproducción de materiales	2	
TOTAL			64

Se trabajó con el censo de trabajadores administrativos que laboran en la Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación resultados de la investigación

Los resultados de la investigación se exponen en dos secciones: 1) recopilación, análisis e interpretación por indicador y por resumen, de los resultados de las variables: habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral. En esta fase se aplicaron cuatro instrumentos: una entrevista semiestructurada dirigida a mandos superiores y medios, una encuesta de relaciones interpersonales para todo el personal administrativo, un cuestionario de habilidades directivas para mandos superiores y medios y datos secundarios de evaluación del desempeño para la asistencia administrativa y directivos y mandos medios.

Por último, en la segunda sección análisis, se realiza la correlación de las tres variables, donde se establece si existe relación entre las tres variables.

4.1.1 Resultados obtenidos en la medición de la variable **Habilidades directivas**

La medición de la variable Habilidades directivas se obtuvo por medio de los indicadores de: gestión del tiempo, resolución de problemas, comunicación, asertividad, negociación, habilidad de dirección, motivación, delegación, respeto,

trabajo en equipo y conocimiento técnico. A continuación, se exponen los resultados de cada uno de estos indicadores.

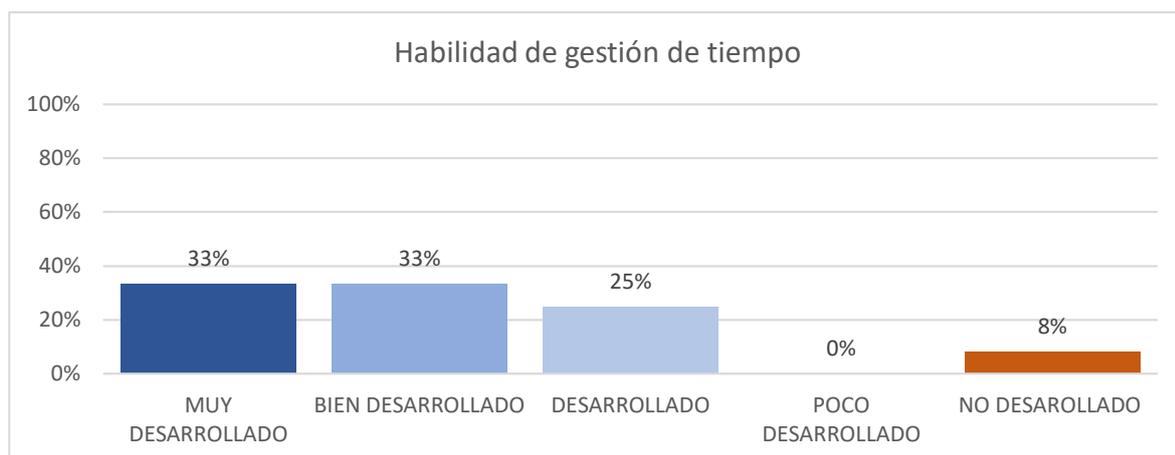
4.1.2 Indicador Gestión del tiempo

Tabla 2
Frecuencia de respuestas

Habilidad para organizar el tiempo en diversas actividades laborales					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	4	4	3	0	1
Porcentaje	33%	33%	25%	0%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 1
Habilidad de gestión de tiempo



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Los resultados mostrados en la gráfica evidencian que, del 100% de los encuestados, el 92% de los directivos poseen desarrolladas las habilidades de organización del tiempo para las diferentes actividades que realizan, resaltando en esos resultados que un 66% indica que poseen bien desarrollada la habilidad en mención; únicamente un 8% se manifestó que hay debilidad de los directivos en la gestión del tiempo adecuadamente, lo que puede afectar la eficiencia en la organización y gestión de las actividades del área o departamento que dirige.

Sin embargo, se interpreta que la mayoría los trabajadores que ocupan cargos de mandos superiores y mandos medios, poseen la habilidad para gestionar las diversas actividades laborales en tiempo, denotando objetivos claros; planificación, establecimiento de metas y prioridades. Estos aspectos se consideran relevantes para reducir los efectos negativos de las casusas de la pérdida de tiempo en la distribución de las tareas cotidianas y potencializar la eficiencia en el desempeño.

4.1.2.1 Indicador de Resolución de problemas:

Tabla 3

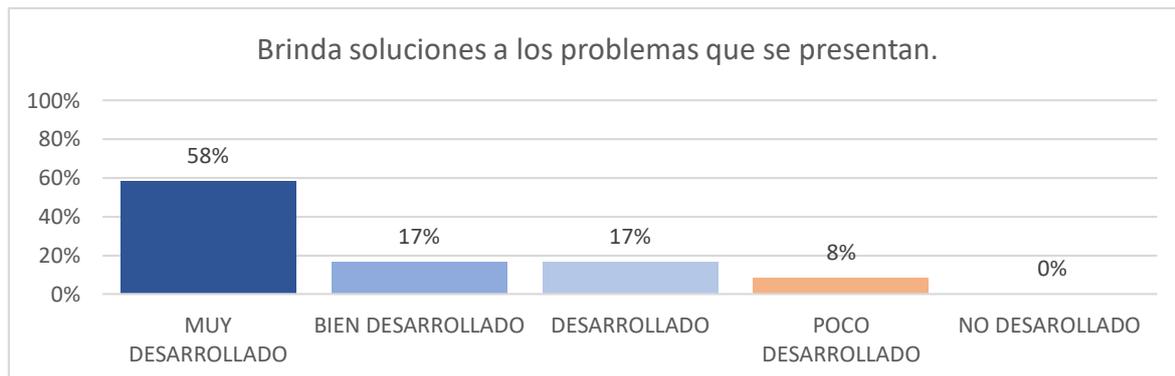
Frecuencia de respuestas

Brinda soluciones a los problemas que se presentan					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	7	2	2	1	0
Porcentaje	58%	17%	17%	8%	0%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 2

Brinda soluciones a los problemas que se presentan



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se evidencia en la gráfica que, del 100% de los encuestados, el 92% poseen la habilidad para resolución de problemas desarrollada, resaltando que el 58% poseen la habilidad muy desarrollada, lo que demuestra que todos los trabajadores en los mandos superiores e intermedios de la Escuela no Facultativa, cuentan con la capacidad de dar soluciones a los problemas que se detectan, actuando con sentido común para abordarlos, calculando cuál será la mejor alternativa y las consecuencias predecibles.

Esta habilidad se convierte en esencial para la administración académica administrativa de la unidad académica en la Universidad de San Carlos.

4.1.2.2 Indicador Comunicación

Tabla 4

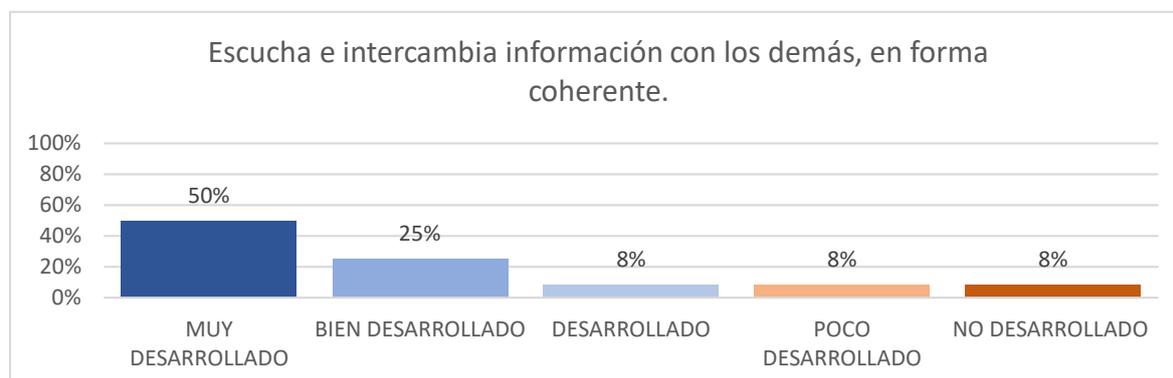
Frecuencia de respuestas

Escucha e intercambia información con los demás, en forma coherente					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	6	3	1	1	1
Porcentaje	50%	25%	8%	8%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 3

Escucha e intercambia información con los demás en forma coherente



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En la gráfica se puede observar que, del 100% de los encuestados, el 83% poseen desarrollada la habilidad de comunicar aspectos de trabajo a sus colaboradores, lo que da certeza en las instrucciones trasladadas, resaltando de estos resultados que el 50% poseen la habilidad para comunicarse con sus subordinados muy desarrollada. Y el 17% poseen la habilidad poco desarrollada, lo que causa preocupación en virtud que, tanto la habilidad de escuchar a sus colaboradores y trasladar información en el contexto laboral, en forma coherente es una habilidad de suma importancia, para comunicar las ideas y objetivos de manera clara y convincente.

4.1.2.3 Indicador Asertividad

Tabla 5

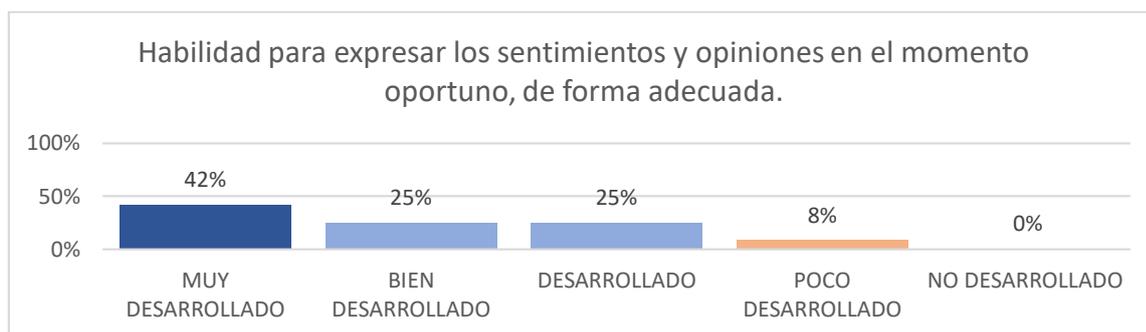
Frecuencia de respuestas

Habilidad para expresar los sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de forma adecuada					
Escala					
Frecuencias	5	3	3	1	0
Porcentaje	42%	25%	25%	8%	0%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 4

Habilidad para expresar los sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de forma adecuada



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Los resultados que se aprecian en gráfica muestran que, del 100% de los encuestados, el 92% posee la habilidad desarrollada para comunicar y expresar sus sentimientos y opiniones a sus trabajadores, de la manera más adecuada, en el momento oportuno, respetando al trabajador, resaltando de estos resultados que el 42%, poseen la habilidad bien desarrollada y el 8% poseen la habilidad poco desarrollada, lo que causa inquietud debido a que la habilidad para comunicar y expresar las ideas y sentimientos, en el momento oportuno con la persona adecuada, es necesaria para instruir de manera clara y comprensible creando los ambientes laborales adecuados para un efectivo desempeño.

Se concluye que los directivos comunican ideas y se expresan, aun cuando existen opiniones diferentes, con acciones que no demuestren pasividad o agresividad, de tal manera que el trabajador perciba que se le comprende y así poder influir en este, en el contexto laboral.

El desarrollo de la habilidad de empatía y su manejo adecuado, con los trabajadores por parte de los directivos, contribuye a que las relaciones entre jefes, coordinadores y encargados fluyan en ambientes laborales sanos y satisfactorios, creando espacios para la negociación, mejorando las relaciones interpersonales, y en consecuencia la productividad y efectividad.

4.1.2.4 Indicador de Negociación

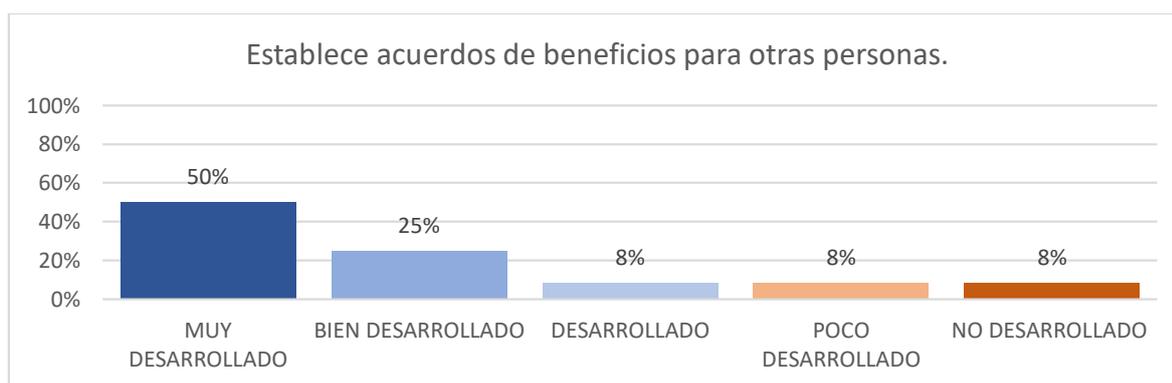
Tabla 6
Frecuencia de respuestas

Establece acuerdos de beneficios para otras personas					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	6	3	1	1	1
Porcentaje	50%	25%	8%	8%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 5

Establece acuerdos de beneficios para otras personas



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que las respuestas obtenidas en el indicador de negociación, del 100% de los encuestados, un 83 % poseen la habilidad desarrollada para establecer acuerdos que beneficien a otras personas, resaltando de estos datos que el 50% posee la habilidad muy desarrollada y el 17% poco desarrollada.

Se interpreta que la habilidad de negociación desarrollada que poseen los mandos superiores e intermedios definida como el establecimiento de acuerdos en beneficios de otras personas ha permitido que, en esta Escuela no Facultativa, se disminuyan y se solucionen los conflictos de una manera satisfactoria. Esto comprendido en un contexto histórico que ha afrontado desde hace varios años esta Escuela no Facultativa, en la que diversos conflictos externos e internos, intervenciones legales y aspectos políticos, han lesionado a los trabajadores. Por lo que la mediación y la negociación bajo procesos de mutua comunicación encaminada a buscar acuerdos que sean de beneficio para todos, se ha fortalecido para minimizar y resolver los problemas, en búsqueda de la institucionalidad hacia una solución positiva.

Indicador de habilidad de dirección

Tabla 7

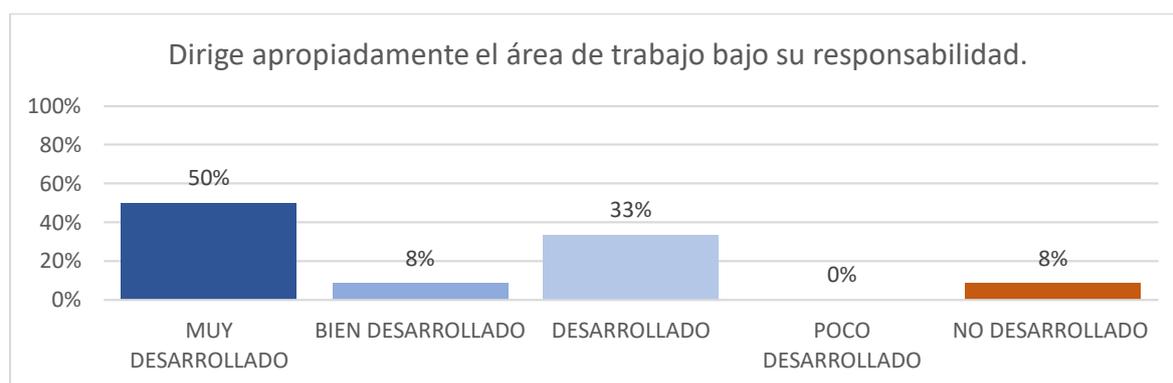
Frecuencia de respuestas

Dirige apropiadamente el área de trabajo bajo su responsabilidad					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	6	1	4	0	1
Porcentaje	50%	8%	33%	0%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 6

Dirige apropiadamente el área de trabajo bajo su responsabilidad



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que del 100% de los encuestados, el 92% poseen la habilidad para dirigir apropiadamente el área de trabajo bajo su responsabilidad, resaltando que un 50 % posee la habilidad muy desarrollada lo que repercute en un funcionamiento efectivo en las áreas de trabajo y un 17% posee la habilidad poco desarrollada. Lo que causa inquietud, debido a que la falta de habilidad para dirigir podría afectar el logro de los objetivos y metas institucionales.

Sin embargo, en la mayoría de los trabajadores que se desempeñan en los mandos superiores e intermedios en la Escuela no Facultativa, dirigen apropiadamente las áreas o departamentos que están bajo su responsabilidad. En este proceso de dirección los jefes, coordinadores y encargados en la Escuela, trabajan con personas, por lo que el conocimiento, la comprensión hacia ellas, forman elemento indispensable para poder dirigir apropiadamente, lo que convierte a la habilidad de dirección, como una de la más relevantes en el conjunto de habilidades directivas que se han identificado en esta investigación.

4.1.2.5 Indicador de Motivación

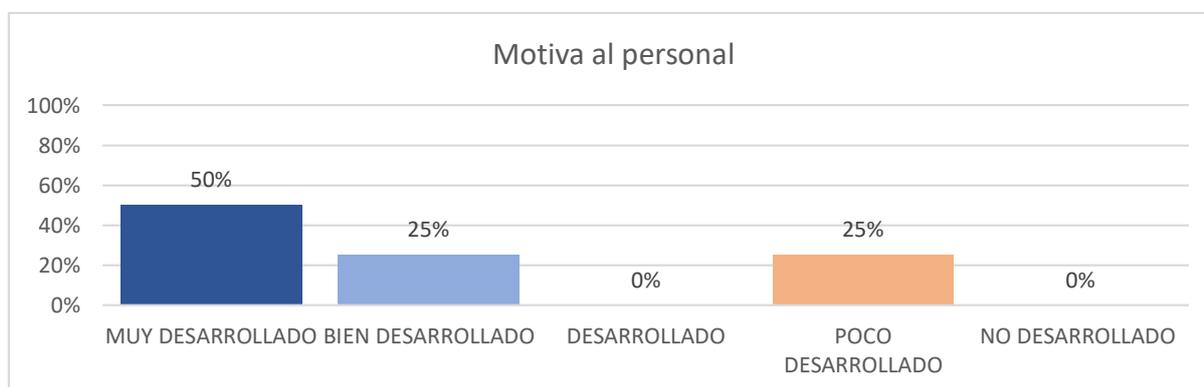
Tabla 8
Frecuencia de respuestas

Motiva al personal					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	6	3	0	3	0
Porcentaje	50%	25%	0%	25%	0%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 7

Motiva al personal



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que, del 100% de los encuestados, un 75% posee desarrollada la habilidad para motivar a sus subalternos en la realización de sus actividades, promoviendo un entorno más humano, resaltando de estos datos que el 50%, posee la habilidad muy desarrollada, lo que beneficia a que se obtengan los resultados establecidos en el departamento creando ambientes saludables y un 25% la habilidad poco desarrollada, lo que preocupa ya que la falta de motivación a los subalternos podría ocasionar ambientes tensos, hostiles e insatisfechos y afectar que se alcancen las metas propuestas y se promuevan ámbitos laborales sanos.

La motivación apropiada del trabajador es un elemento clave para elevar los estándares de la productividad en el desempeño laboral.

4.1.2.6 Indicador Habilidad de delegación

Tabla 9

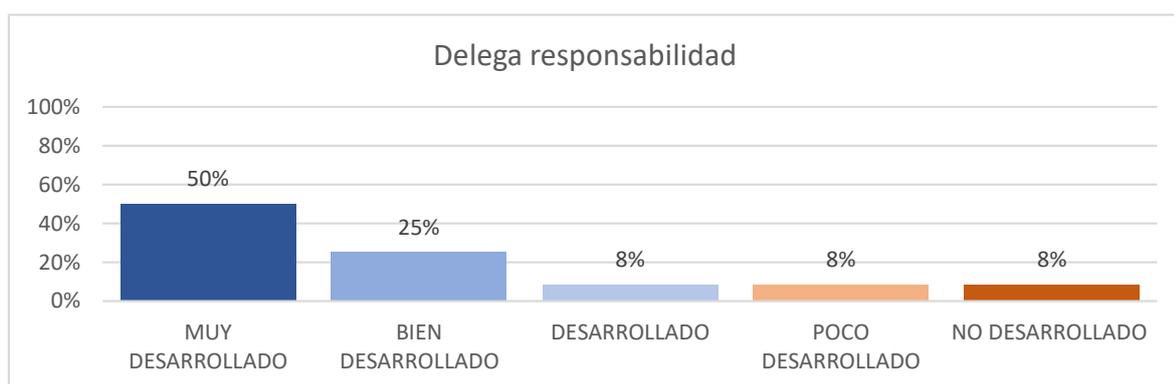
Frecuencia de respuestas

Delega responsabilidad					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	6	3	1	1	1
Porcentaje	50%	25%	8%	8%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 8

Delega responsabilidad



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se puede observar en la gráfica que, del 100% de los encuestados, el 83% poseen desarrollada la habilidad para delegar en los subalternos autoridad y discreción en la forma de desarrollar el trabajo, demandando la rendición de responsabilidad en las tareas asignadas y de estos datos el 50% posee la habilidad muy desarrollada lo que evidencia que se tiene alta confianza para delegar en los subalternos las responsabilidades y autoridad en las tareas y actividades que realizan y un 17% posee la habilidad poco desarrollada, lo que causa interés, debido a que la falta de delegación podría afectar el progreso de la Escuela.

Se considera que la habilidad de delegar bajo la orientación de brindar al subalterno autoridad y discreción en la forma de realizar su trabajo permite que los trabajadores, tengan independencia en la organización de su trabajo y se responsabilicen con el logro de los objetivos.

Esta habilidad desarrollada en los directivos de la Escuela no Facultativa es una de las habilidades directivas importantes cuyo ejercicio permite optimizar su tiempo y el de los miembros de los equipos de trabajo.

4.1.2.7 Indicador de respeto

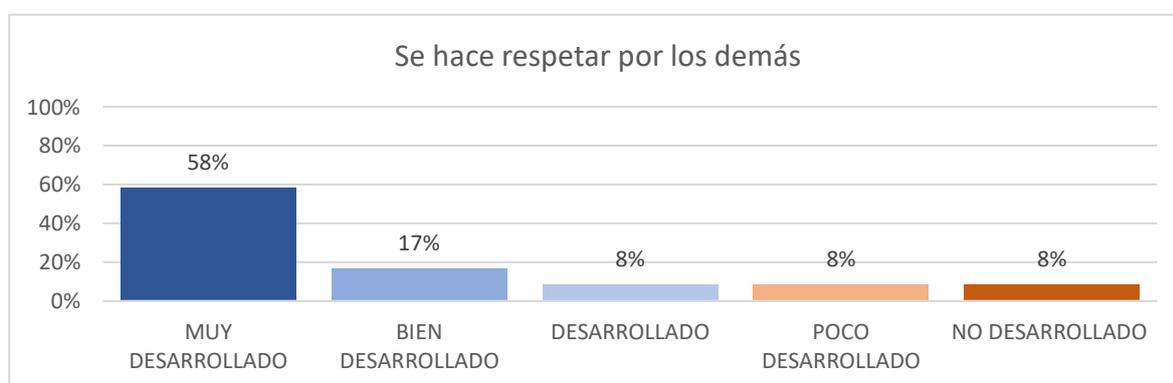
Tabla 10
Frecuencia de respuestas

Se hace respetar por los demás					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	7	2	1	1	1
Porcentaje	58%	17%	8%	8%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 9

Se hace respetar por los demás



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que, del 100% de los encuestados el 83% de los mandos superiores e intermedios se hacen respetar por los demás, lo que se considera como habilidad desarrollada, resaltando de estos resultados que el 58% posee la habilidad de respeto muy desarrollada, estableciendo sus límites de distanciamiento y acercamiento en la forma de tratar y que los traten los subalternos, y en la valoración de las creencias, ideologías y actuación del trabajar como ser humano y un 17% poseen la habilidad poco desarrollada, lo que causa preocupación ya que denota que no se hacen respetar por los demás en el contexto laboral.

Se concluye que la mayoría de los directivos de la Escuela no Facultativa respetan a los trabajadores y se hacen respetar, lo que demuestra que se valora a las personas, conservando su integridad como seres humanos.

4.1.2.8 Indicador de trabajo en equipo

Tabla 11

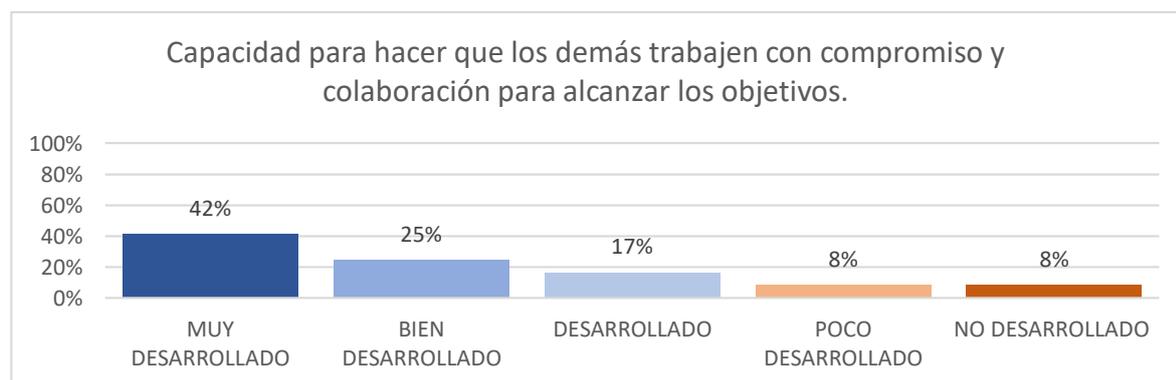
Frecuencia de respuestas

Capacidad para hacer que los demás trabajen con compromiso y colaboración para alcanzar los objetivos					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	5	3	2	1	1
Porcentaje	42%	25%	17%	8%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 10

Capacidad para hacer que los demás trabajen con compromiso y colaboración para alcanzar los objetivos



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que, del 100% de los encuestados el 83% poseen desarrollada la habilidad de trabajo en equipo, la que está orientada a promover en los subalternos el compromiso y colaboración para alcanzar los fines del área o departamento, resaltando de estos datos que el 42% posee la habilidad muy desarrollada y el 17% la habilidad poco desarrollada y sin desarrollar, lo que causa inquietud, ya que la habilidad para hacer equipos de trabajo, mantenerlos y trabajar con ellos, marca el éxito para el logro de los fines del área.

Se concluye que los directivos de la Escuela no Facultativa evidencian poseer la habilidad de trabajo en equipo, cuya importancia es transversal en las habilidades directivas, para el logro de la efectividad en la resolución de las diferencias entre trabajadores, impulsando la adopción de actitudes cooperativas y constructivas, que contribuyan a la cohesión del trabajo en equipo y así influir en el compromiso de los miembros para obtener los objetivos y metas institucionales.

4.1.2.9 Indicador de Habilidad Técnica

Tabla 12

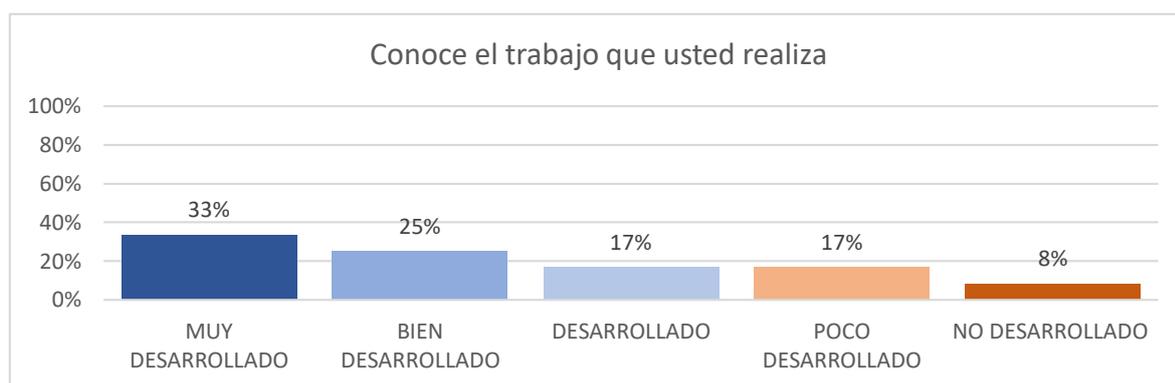
Frecuencia de respuesta

Conoce el trabajo que usted realiza					
Escala	Muy desarrollada	Bien desarrollada	Desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Frecuencias	4	3	2	2	1
Porcentaje	33%	25%	17%	17%	8%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Gráfica 11

Conoce el trabajo que usted realiza



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se observa en la gráfica que, del 100% de los encuestados, el 75% poseen desarrollada habilidad técnica, en lo que se refiere a tener conocimiento general del trabajo que realizan los subalternos, se resalta de estos resultados que el 33% poseen desarrollada la habilidad técnica, lo que contribuye a que se oriente apropiadamente, se brinde seguimiento y se obtengan resultados efectivos en las actividades, sin embargo hay un 25% de los encuestados que poseen la habilidad técnica poco desarrollada, resultado que inquieta en virtud que afectará evaluar y darle seguimiento al trabajo que realizan los trabajadores bajo su responsabilidad. Si se posee poco conocimiento sobre el trabajo que realizan los subalternos, resultará difícil orientar actividades de trabajo, monitorear los resultados, y tener un desempeño efectivo en la obtención de las metas del área que dirige.

Poseer los conocimientos técnicos generales de las tareas que realizan las personas bajo la responsabilidad de un directivo en mandos superiores e intermedios, en una Escuela no Facultativa trasciende en la orientación de los procesos administrativos

académicos. Esta es una facultad medular para predecir el alcance de los objetivos y un eficiente desarrollo de la Unidad académica.

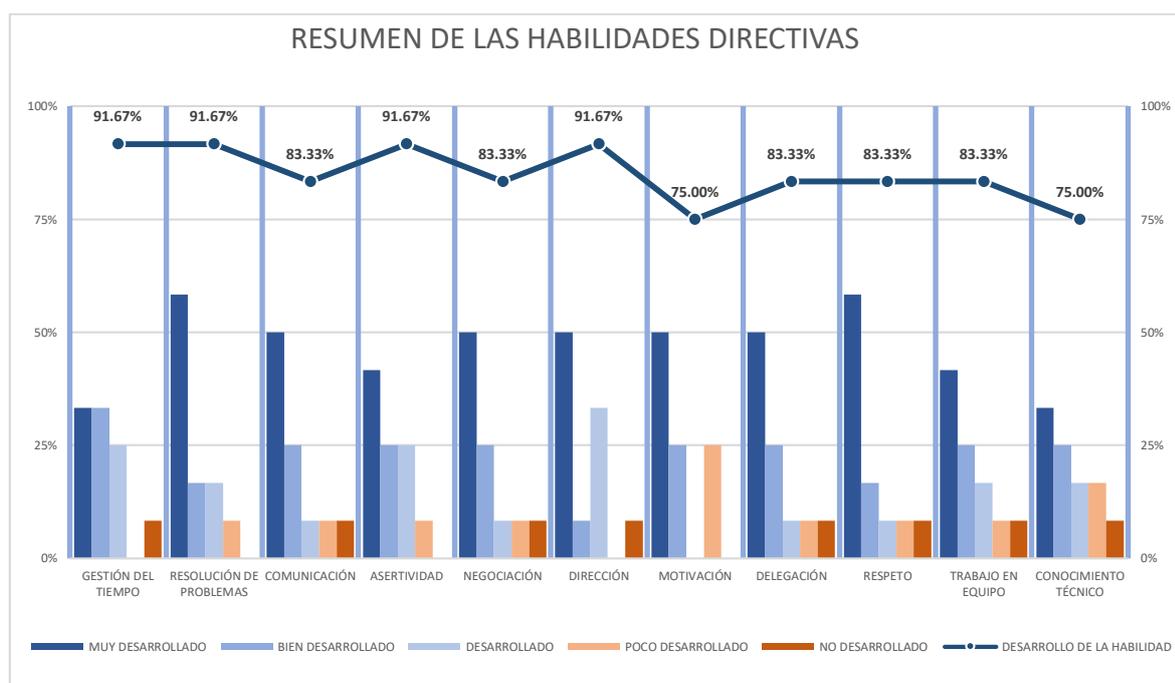
Tabla 13
Resumen de Habilidades directivas

Gestión de tiempo	33.33%	33.33%	25.00%	0.00%	8.33%	91.7%
Resolución de problemas	58.33%	16.67%	16.67%	8.33%	0.00%	91.7%
Comunicación	50.00%	25.00%	8.33%	8.33%	8.33%	83.3%
Asertividad	41.67%	25.00%	25.00%	8.33%	0.00%	91.7%
Negociación	50.00%	25.00%	8.33%	8.33%	8.33%	83.3%
Habilidad de dirección	50.00%	8.33%	33.33%	0.00%	8.33%	91.7%
Motivación	50.00%	25.00%	0.00%	25.00%	0.00%	75.0%
Delegación	50.00%	25.00%	8.33%	8.33%	8.33%	83.3%
Respeto	58.33%	16.67%	8.33%	8.33%	8.33%	83.3%
Trabajo en equipo	41.67%	25.00%	16.67%	8.33%	8.33%	83.3%
Conocimiento técnico	33.33%	25.00%	16.67%	16.67%	8.33%	75.0%

Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020

Gráfica 12

Resumen de las Habilidades directivas



Fuente: Encuesta a Personal Directivo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En la gráfica se aprecia que, de las 11 habilidades directivas en los jefes, coordinadores, director y personal que tienen bajo su tramo de control trabajadores de la Escuela no Facultativa, se encuentran desarrolladas todas las habilidades

directivas, resaltando como muy desarrolladas las habilidades de Gestión del tiempo, Resolución de problemas, Asertividad, Habilidad de dirección y como desarrolladas la comunicación, la negociación, la delegación, el respeto y el trabajo en equipo.

Y las habilidades menos desarrolladas, motivación y conocimiento técnico. La motivación está orientada a la generación de compromisos de trabajo para alcanzar los objetivos, y se considera como una habilidad del liderazgo. Por otra parte, para poder dirigir, se requiere de los conocimientos técnicos generales en los puestos de trabajo. Si no existen los conocimientos técnicos generales, habrá dificultad para brindar instrucciones claras.

Se observa con preocupación que hay directivos en cargos de mandos superiores y medios con habilidades directivas poco y sin desarrollar en las 11 habilidades directivas, prevaleciendo las habilidades de motivación y habilidad técnica. La carencia de ellas afecta la administración de los departamentos o áreas que se encuentran bajo su tramo de control y repercuten en general, en la administración y logro de los fines de la Escuela no Facultativa.

La tendencia de la administración se concentra en la resolución de problemas y el asertividad. La resolución de problemas y asertividad se encuentran estrechamente vinculadas, al igual que la gestión del tiempo y la habilidad de dirección, considerando estas dos últimas habilidades claves para la potencialización de los objetivos y metas de los procesos administrativos académicos de la unidad académica.

Al resumir estos resultados se demuestra que el promedio de la variable de las habilidades directivas es 84.85%, lo que indica que las 11 habilidades directivas se encuentran desarrolladas en los jefes, coordinadores, director y encargados que tienen en su tramo de control personal bajo su responsabilidad.

4.1.3 Resultados obtenidos en la medición de la variable de Relaciones Interpersonales

A continuación, se presenta la medición de la variable de Relaciones interpersonales, a través de los indicadores de: hostilidad, inseguridad, egoísmo, colaboración y empatía.

4.1.3.1 Indicador Hostilidad

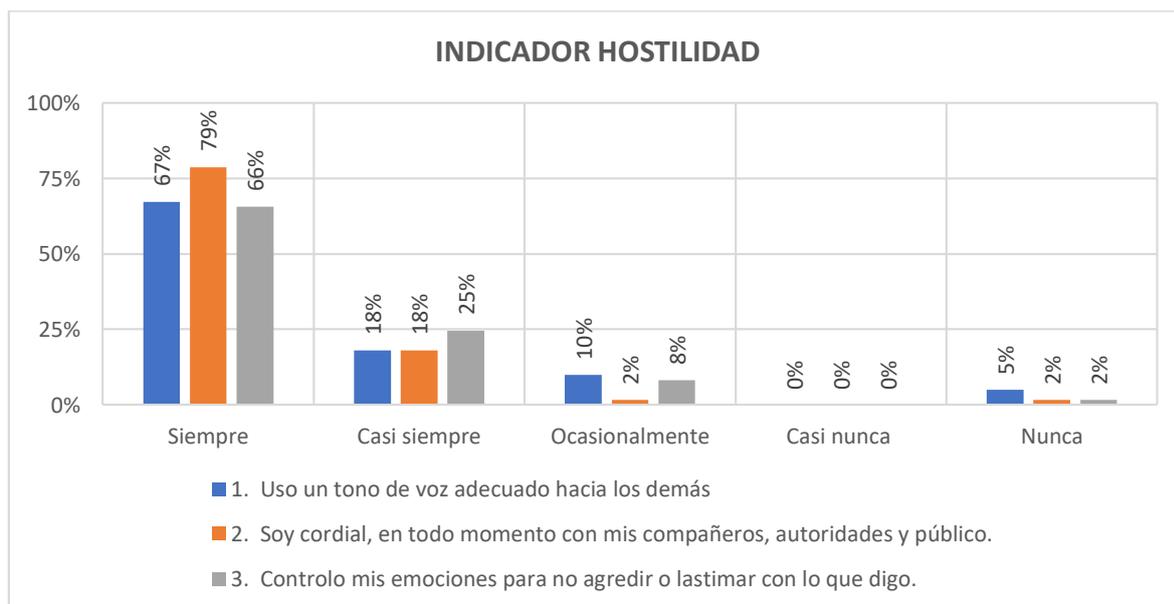
Tabla 14
Porcentajes de respuestas

PREGUNTA	ESCALA				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Uso un tono de voz adecuado hacia los demás	67.21%	18.03%	9.84%	0.00%	4.92%
Soy cordial, en todo momento con mis compañeros, autoridades y público.	78.69%	18.03%	1.64%	0.00%	1.64%
Controlo mis emociones para no agredir o lastimar con lo que digo.	65.57%	24.59%	8.20%	0.00%	1.64%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 13

Indicador Hostilidad



Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En los enunciados para medir el indicador de hostilidad, del 100% de los encuestados, se observa que el 67.2% respondieron que siempre utilizan un tono de voz adecuado, el 73.69% manifiestan que siempre son cordiales y el 65.57% indican que siempre controlan sus emociones para no agredir o lastimar con lo que dicen.

Se puede apreciar que, entre los porcentajes de respuesta más altos, el personal administrativo manifiesta que son cordiales con sus compañeros y controlan sus emociones para no lastimar o agredir a sus compañeros y el porcentaje más bajo de los tres enunciados, es el uso de voz adecuado hacia los demás.

El tono de voz, la cordialidad y el control de lo que se expresa para no lastimar a los demás, son acciones conductuales de los rasgos cognitivos de la personalidad, que se observa están en el área positiva de las respuestas, por lo que se aprecia que los rasgos de conductas hostiles, en las relaciones personales entre el personal que labora en la Escuela no Facultativa son bajos.

Se concluye que, en las relaciones interpersonales del personal administrativo que labora en la Escuela no Facultativa, carecen de rasgos de hostilidad como factor negativo que propicie conductas agresivas, considerando que la hostilidad tiene una participación central en la conducta agresiva y representa un factor vulnerable en la aparición de esta conducta, como rasgo cognitivo de personalidad, basada en creencias y actitudes negativas y destructivas hacia los otros.

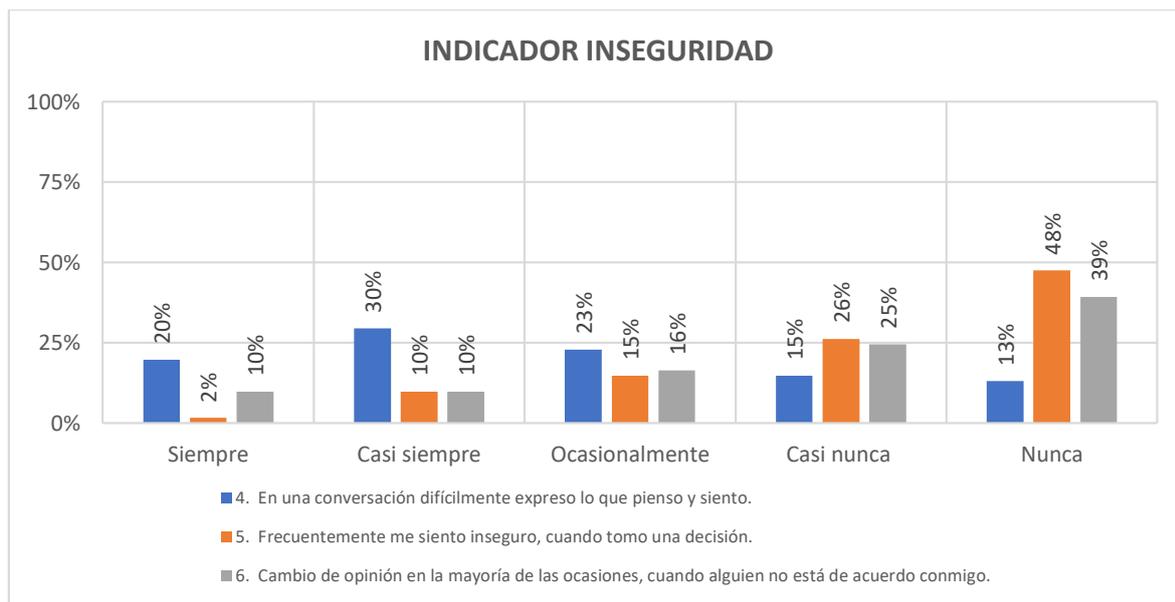
4.1.3.2 Indicador Inseguridad

Tabla 15
Porcentajes de respuestas

PREGUNTA	ESCALA				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En una conversación expreso lo que pienso y siento.	19.67%	29.51%	22.95%	14.75%	13.11%
Frecuentemente me siento inseguro, cuando tomo una decisión.	1.64%	9.84%	14.75%	26.23%	47.54%
Cambio de opinión en la mayoría de las ocasiones, cuando alguien no está de acuerdo conmigo.	9.84%	9.84%	16.39%	24.59%	39.34%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 14
Indicador Inseguridad



Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En los enunciados para medir el indicador de inseguridad, se observa, que los puntajes más altos 29.51% de los trabajadores casi siempre en una conversación muestran lo que piensan y sienten, el 47.54% que equivale a nunca se sienten inseguros, cuando toman una decisión y el 39.34%, donde nunca cambian de opinión en la mayoría de las ocasiones cuando alguien no está de acuerdo.

El personal administrativo de la Escuela no Facultativa expresa lo que siente y piensa en las conversaciones, no se siente inseguro cuando toma una decisión, lo que se interpreta que el nivel de inseguridad es bajo.

Manifiestan que no cambian de opinión cuando alguien no está de acuerdo con ellos lo que evidencia que son autosuficientes en sus propios juicios, este aspecto en el manejo de las relaciones interpersonales puede ser en algún momento una limitante, ya que en ocasiones la flexibilidad y condescendencia serán aspectos necesarios para cultivar y mantener relaciones interpersonales sanas.

Se concluye que el personal administrativo de la Escuela no Facultativa maneja la seguridad como característica de personalidad para cultivar las relaciones interpersonales sanas.

4.1.3.3 Indicador Egoísmo

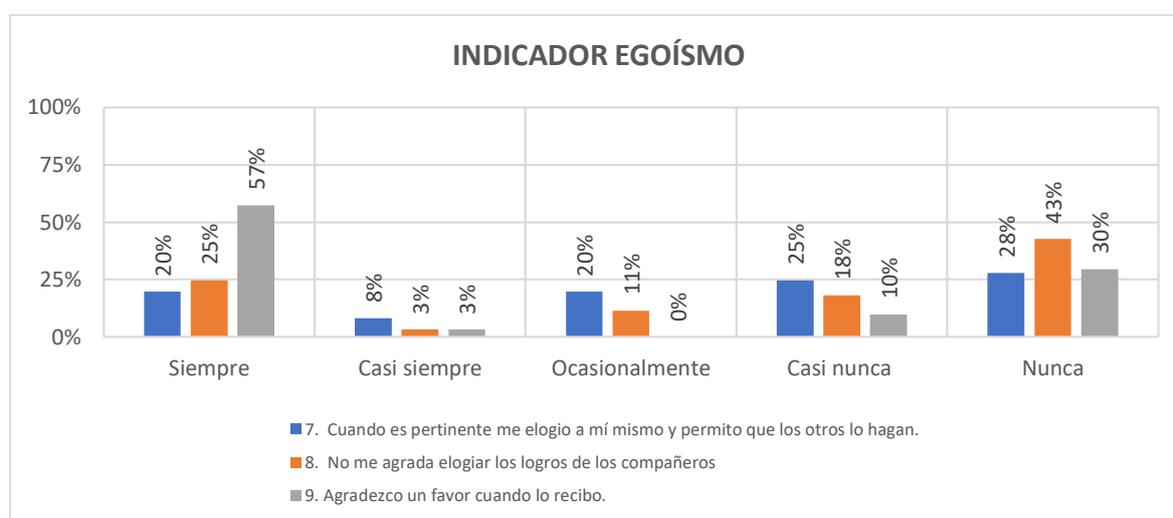
Tabla 16
Porcentaje de respuestas

Preguntas/ Calificativo	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cuando es pertinente me elogio a mí mismo y permito que los otros lo hagan.	19.67%	8.20%	19.67%	24.59%	27.87%
No me agrada elogiar los logros de los compañeros.	24.59%	3.28%	11.48%	18.03%	42.62%
Agradezco un favor cuando lo recibo.	57.38%	3.28%	0.00%	9.84%	29.51%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 15

Indicador Egoísmo



Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En los enunciados que integran el indicador de egoísmo, se observa que el 27.87% de los trabajadores nunca se elogian a sí mismos y permiten que los otros lo hagan, al 42.62% les agrada elogiar los logros de los compañeros y al 57.38% siempre agradecen un favor cuando lo reciben.

Se evidencia que los trabajadores administrativos de esta Escuela no Facultativa no se elogian a sí mismos y no permiten que los otros lo hagan; sin embargo, les agrada elogiar los logros de sus compañeros y agradecen cuando reciben un favor. El indicador de egoísmo fue medido a lo interno como un sentimiento negativo y a lo externo como un sentimiento hacia los demás.

Se interpreta que las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Escuela no Facultativa desarrollan las relaciones interpersonales con sus compañeros con características mínimos de egoísmo.

La evidencia mínima que existe de egoísmo en el entorno laboral podría estar relacionado al desarrollo profesional, resultado de los procesos de ascensos laborales, debido a que no se cuenta con una carrera administrativa establecida, que impulse la promoción laboral de manera equitativa y justa.

4.1.2.4. Indicador Colaboración

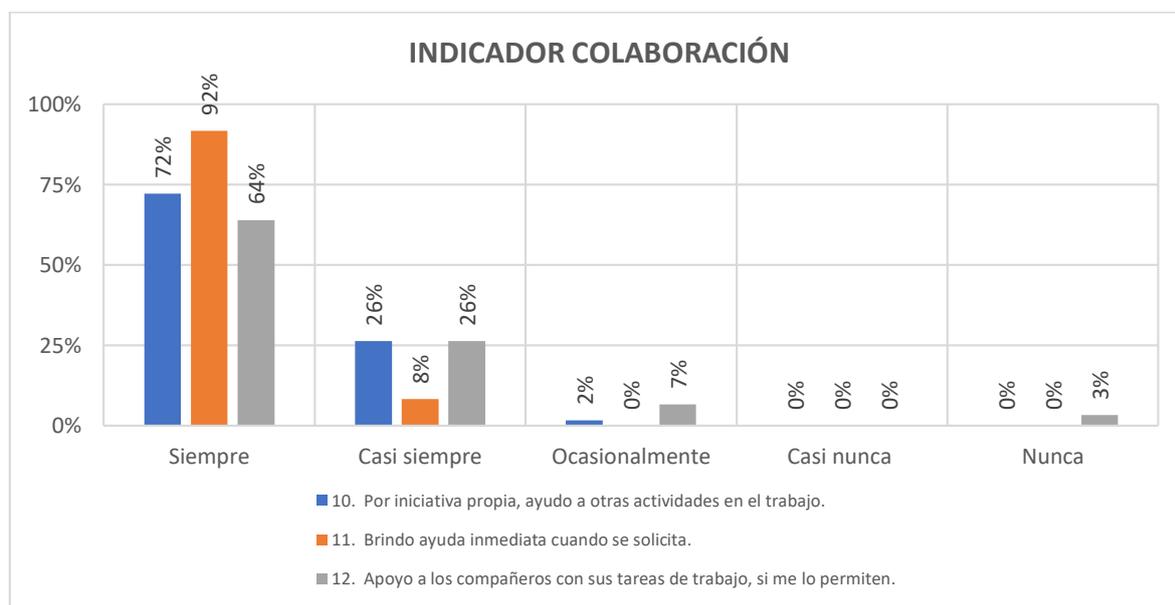
Tabla 17
Porcentajes de respuestas

PREGUNTAS	ESCALA				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Por iniciativa propia, ayudo a otras actividades en el trabajo.	72.13%	26.23%	1.64%	0.00%	0.00%
Brindo ayuda inmediata cuando se solicita.	91.80%	8.20%	0.00%	0.00%	0.00%
Apoyo a los compañeros con sus tareas de trabajo, si me lo permiten.	63.93%	26.23%	6.56%	0.00%	3.28%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 16

Indicador Colaboración



Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

En los enunciados que integran el indicador de colaboración, se observa que el 72.13% respondieron que siempre, por iniciativa propia, ayudan con otras actividades en el trabajo, el 91.80% siempre brindan ayuda inmediata cuando se solicita y el 63.93% siempre apoyan a sus compañeros con sus tareas de trabajo, si se lo permiten.

La orientación del indicador de colaboración mide el apoyo hacia los compañeros de trabajo y los subalternos en actividades cotidianas de trabajo, en este contexto se observa que los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa siempre tienen iniciativa para ayudar a otras actividades laborales, ayudan de inmediato cuando se les solicita y apoyan a los compañeros en sus tareas de trabajo cuando se los permiten.

Lo que indica que el factor de colaboración como indicador de las relaciones interpersonales en el trabajo es alto, lo que se interpreta como relaciones interpersonales en el área laboral saludables.

4.1.2.5. Indicador Empatía

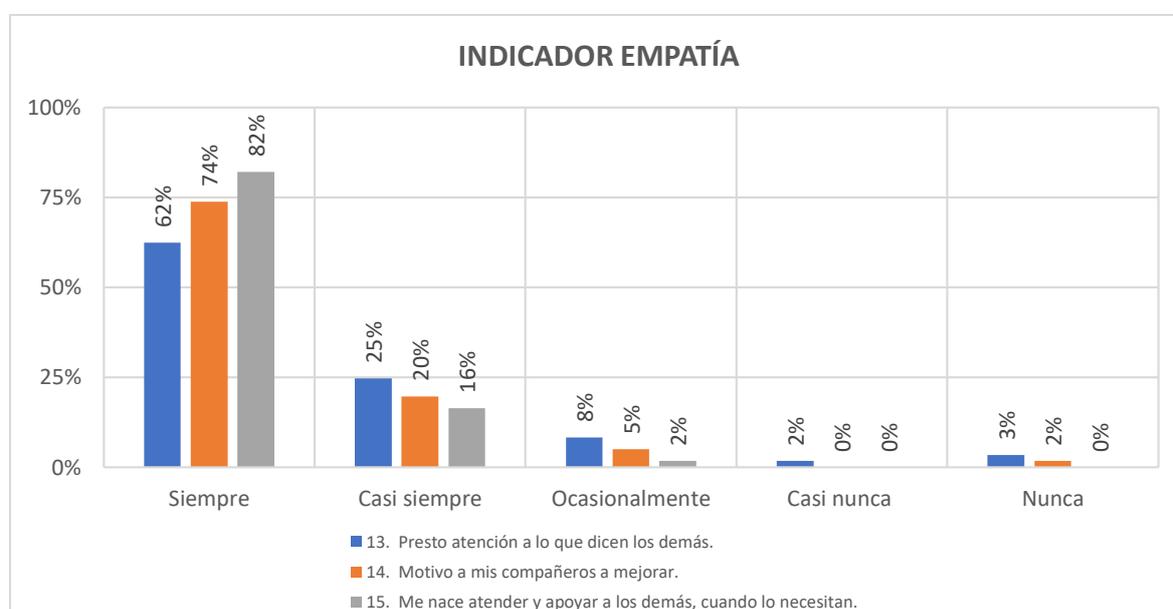
Tabla 18
Porcentaje de respuestas

PREGUNTA	ESCALA				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Presto atención a lo que dicen los demás.	62.30%	24.59%	8.20%	1.64%	3.28%
Motivo a mis compañeros a mejorar.	73.77%	19.67%	4.92%	0.00%	1.64%
Me nace atender y apoyar a los demás, cuando lo necesitan.	81.97%	16.39%	1.64%	0.00%	0.00%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 17

Indicador Empatía



En los enunciados que miden el indicador de empatía, se observa en los resultados con respuesta siempre, que el 62.30% presta atención a lo que dicen los demás, el 73.77% motiva a sus compañeros a mejorar, y al 81.97% les hace atender y apoyar a los demás cuando lo necesitan.

Los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa siempre presentan atención a lo que dicen los demás, motivan a sus compañeros, y por iniciativa atienden y apoyan a los demás cuando lo necesitan.

Lo que indica que el factor de empatía como indicador de las relaciones interpersonales en el trabajo es alto, por lo que se concluye que el trabajador administrativo maneja un alto grado de empatía en las relaciones interpersonales

Tabla 19

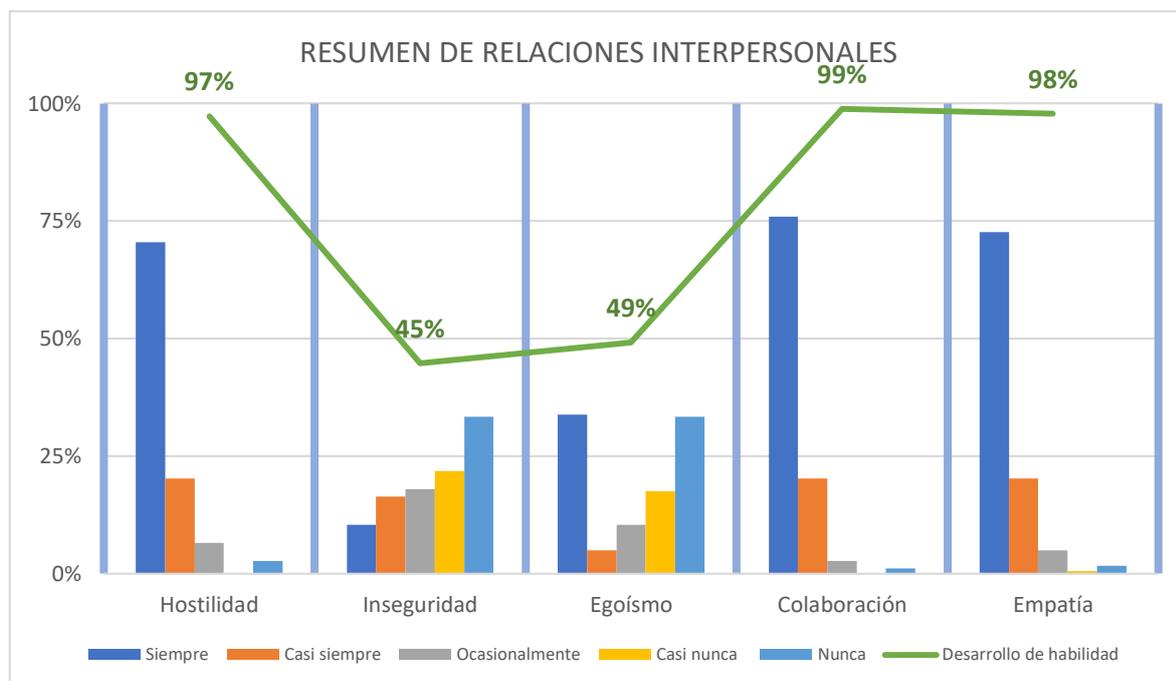
Resumen de las relaciones interpersonales

Hostilidad	70%	20%	7%	0%	3%	97%
Inseguridad	10%	16%	18%	22%	33%	45%
Egoísmo	34%	5%	10%	17%	33%	49%
Colaboración	76%	20%	3%	0%	1%	99%
Empatía	73%	20%	5%	1%	2%	98%

Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020, (Arias Gallegos & Jiménez Barrios, 2013)

Gráfica 18

Resumen de relaciones interpersonales



Fuente: Encuesta a Personal administrativo de la Escuela No Facultativa, agosto 2020.

Se muestra en la gráfica que, en el indicador de egoísmo, del 100% de los encuestados el 97% de los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa casi siempre utilizan un tono de voz adecuado, son cordiales y controlan sus emociones para no agredir o lastimar con lo que dicen, y el 3% respondieron casi nunca. por lo que se aprecia que los rasgos de conductas hostiles, en las relaciones personales entre el personal administrativo que labora en la Escuela no Facultativa son bajos.

En el indicador de inseguridad el 45% de respuestas de los encuestados indican que casi siempre en una conversación muestran lo que piensan y sienten, que casi siempre se sienten inseguros cuando toman una decisión y casi siempre cambian de opinión en la mayoría de las ocasiones cuando alguien no está de acuerdo, y el 55% respondieron que casi nunca en una conversación muestran lo que piensan y sientan, que casi nunca se sienten inseguros cuando toman una decisión y casi nunca cambian de opinión cuando alguien no está de acuerdo, indicando estos datos, que en el personal administrativo de la Escuela no Facultativa el nivel de inseguridad se encuentra bajo; sin embargo, prevalece la seguridad como característica de

personalidad para cultivar las relaciones interpersonales sanas, resaltando la auto suficiencia del personal administrativo en sus propios juicios.

En el indicador de egoísmo el 49% de respuestas del 100% de los encuestados fueron que casi siempre se elogian a sí mismos y permiten que los otros lo hagan, les agrada elogiar los logros de sus compañeros y agradecen cuando reciben un favor y 51% respondieron que casi nunca se elogian a sí mismos y permiten que los otros lo hagan, casi nunca les agrada elogiar los logros de sus compañeros y agradecer cuando reciben un favor. El porcentaje obtenido en casi siempre y casi nunca se encuentra muy cercanos, indicando que el personal administrativo en la Escuela no Facultativa, desarrollan las relaciones interpersonales con sus compañeros manifestando características mínimas de egoísmo.

La evidencia mínima que existe de egoísmo en el entorno laboral podría estar relacionado al desarrollo profesional, resultado de los procesos de ascensos laborales, debido a que no se cuenta con una carrera administrativa establecida, que impulse la promoción laboral de manera equitativa y justa.

En el indicador de colaboración del 100% de los encuestados, el 99% respondieron que casi siempre apoyan a los compañeros de trabajo y los subalternos en actividades cotidianas de trabajo y 1% respondieron que nunca apoyan. En este contexto se observa que los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa siempre tienen iniciativa para ayudar a otras actividades laborales, ayudan de inmediato cuando se les solicita y apoyan a los compañeros en sus tareas de trabajo cuando se los permiten.

Lo que indica que el factor de colaboración como indicador de las relaciones interpersonales en el trabajo es alto, lo que se interpreta como relaciones interpersonales en el área laboral saludables

En el indicador de empatía los 100% de los encuestados, respondieron 98% que casi siempre prestan atención a lo que dicen los demás, motivan a sus compañeros, y por iniciativa atienden y apoyan a los demás cuando lo necesitan y el 2% de los trabajadores administrativos de la Escuela no Facultativa, respondieron que nunca prestan atención a lo que dicen los demás, nunca motivan a sus compañeros y no atienden y apoyan a los demás por iniciativa propia. Se concluye que la empatía en las relaciones interpersonales en el trabajo es alta, por lo que se concluye que el

trabajador administrativo maneja un alto grado de empatía en las relaciones interpersonales

En la expresividad de las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Escuela no Facultativa, entre sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos y superiores, prevalece la seguridad, la colaboración y la empatía y carecen de hostilidad y egoísmo. Estos aspectos contribuyen a generar relaciones interpersonales saludables, en el ambiente de trabajo, favorecen la efectividad en los procesos académicos administrativos y ayudan a que el trabajador se sienta confortable, satisfecho en su trabajo.

Resumiendo, estos resultados, se demuestra que los datos obtenidos el promedio de la variable de las relaciones interpersonales es 95.08%, lo que denota que los trabajadores administrativos manifiestan relaciones interpersonales sanas entre compañeros de trabajo y mandos superiores e intermedios

4.1.4 Resultados obtenidos en la medición de la variable de Desempeño laboral

Se presentan a continuación los resultados de los indicadores de la variable de desempeño laboral medidos en esta investigación: Puntualidad, Conocimiento del trabajo, Colaboración, Calidad de trabajo, Cantidad de trabajo, Comunicación, Lealtad con la organización, Iniciativa, Capacidad para dirigir.

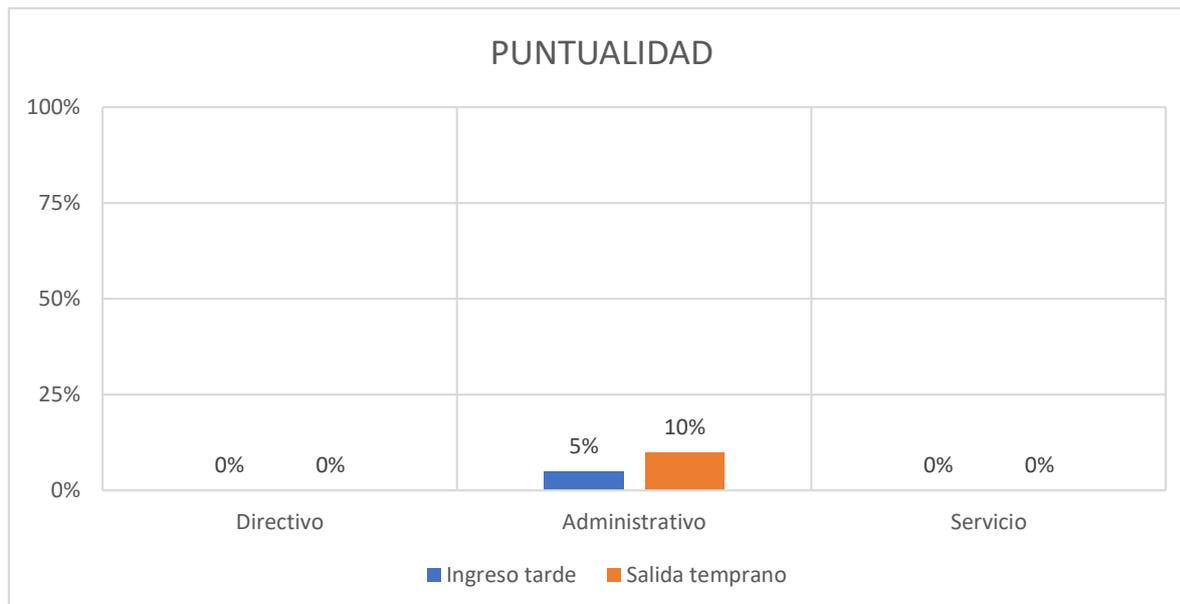
4.1.4.1 Indicador de Puntualidad

Tabla 20
Puntualidad

	Directivo	Administrativo	Servicio
Ingreso tarde	0	5%	0
Salida temprano	0	10%	0

Fuente: Guía de datos de asistente administrativo, Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 19
Puntualidad



Fuente: Guía de datos de asistente administrativo, Escuela no Facultativa, agosto 2020

Se observa que los resultados obtenidos en el indicador de puntualidad están evidenciando un porcentaje bajo de ingreso tarde a sus labores y salidas temprano de sus trabajos en el personal administrativo.

No se obtuvieron porcentajes de respuestas en el indicador de puntualidad para el personal directivo y el personal de servicio. Se considera que la inexistencia de respuestas se debió a que los trabajadores que ocupan cargos directivos son personal de confianza, por lo que no se requiere el marcaje de ingreso y salida.

En lo que respecta al personal de servicio, se desconoce la causa por la que no se brindó la información solicitada en el indicador de puntualidad, lo que se concluye como hallazgo de la presente investigación.

4.1.4.2 Indicador Conocimiento del trabajo

Cuadro 1
Conocimiento del trabajo

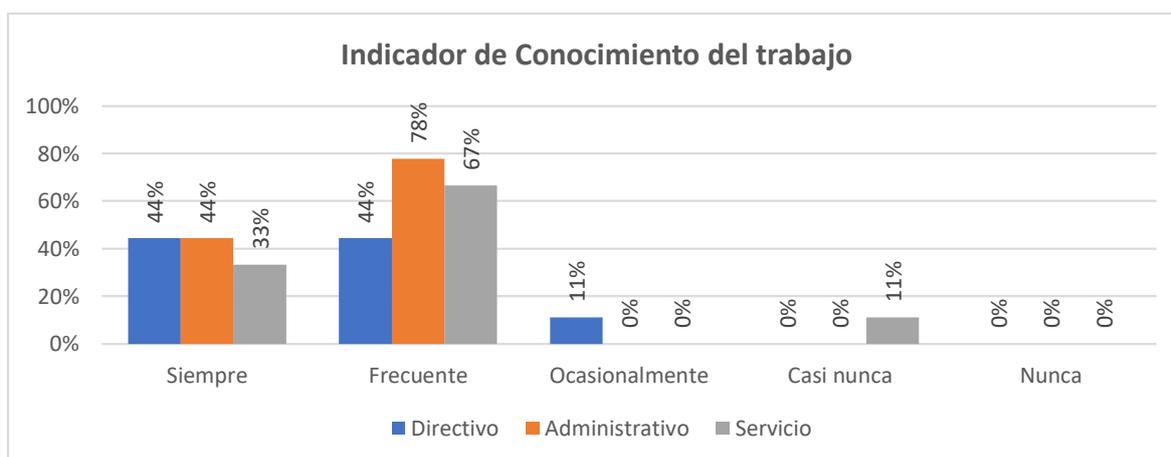
¿Considera que el personal de la Escuela, que labora bajo su responsabilidad tiene los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto?

Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinación General	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Director de escuela no facultativa	Siempre	Frecuente	Frecuente
Encargada de control académico	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Representante Estudiantil	Siempre	Frecuente	Frecuente
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Siempre	Siempre
Secretaría de Escuela II	Siempre	Siempre	Siempre
Tesorero	Ocasionalmente	Frecuente	Casi nunca

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 20

Indicador de Conocimiento del trabajo



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Se aprecia que los trabajadores que laboran en los niveles directivos, administrativos y de servicios, en lo que se refiere al indicador de conocimiento del puesto, obtuvieron respuestas de siempre y frecuentemente, lo que indica que tienen el conocimiento, requerido para el trabajo, referido a cumplir con el perfil académico y el factor de experiencia que se requiere para realizar su trabajo.

4.1.4.3 Indicador Colaboración

Cuadro 2

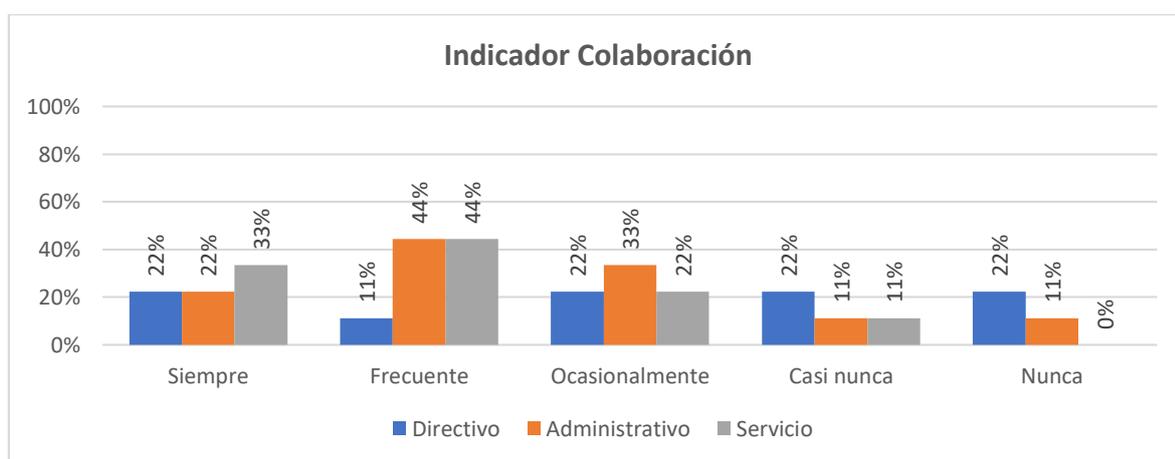
Colaboración

¿Al asignar tareas, el personal se limita a indicar y hacer solo las que le corresponden realizar?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Casi nunca	Frecuente	Frecuente
Coordinación General	Siempre	Siempre	Siempre
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Nunca	Frecuente	Casi nunca
Director de escuela no facultativa	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Encargada de control académico	(en blanco)	Nunca	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Casi nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Representante Estudiantil	Ocasionalmente	Frecuente	Frecuente
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Nunca	Casi nunca	Frecuente
Secretaría de Escuela II	Siempre	Frecuente	Siempre
Tesorero	Frecuente	Ocasionalmente	Frecuente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 21

Indicador Colaboración



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Se observa que los resultados obtenidos en el indicador colaboración del personal directivo, que comprende los puestos de director, jefes, coordinadores y encargados de personal, prevalecen las respuestas de casi nunca y nunca; lo que indica que el personal directivo en mandos superiores y medios, al asignarle tareas al personal que

se encuentran en su tramo de control, no se limitan a indicar y hacer solo las tareas que le corresponden realizar, ya que además son colaborativos en las actividades que se les solicita que apoyen.

En lo que compete al desempeño laboral del personal que ocupa cargos administrativos y de servicios, en el indicador de colaboración, prevalecen las respuestas frecuentemente, ocasionalmente y siempre, lo que indica que el personal administrativo al asignarle tareas se limita a indicar y hacer solo las que le corresponden realizar.

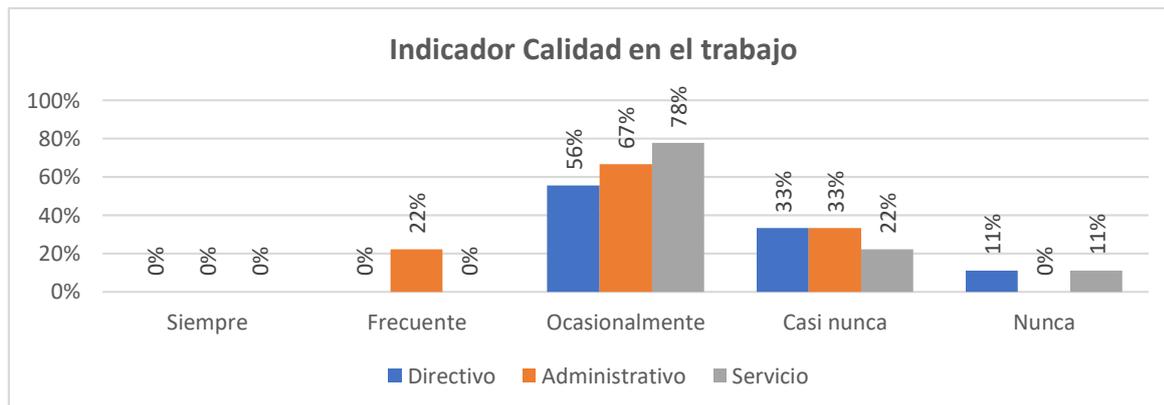
4.1.4.4 Indicador Calidad en el trabajo

Cuadro 3
Calidad en el trabajo

¿Con qué frecuencia necesita el personal realizar correcciones al trabajo?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Coordinación General	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Ocasionalmente	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Nunca	Casi nunca	Nunca
Director de escuela no facultativa	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Encargada de control académico	(en blanco)	Casi nunca	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Ocasionalmente
Miembro del Consejo Directivo	Ocasionalmente	Frecuente	Ocasionalmente
Representante Estudiantil ante el consejo directivo	Casi nunca	Frecuente	Casi nunca
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
Secretaría de Escuela	Casi nunca	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Tesorero	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Ocasionalmente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 22
Indicador Calidad en el trabajo



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Las respuestas obtenidas en los tres niveles directivo, administrativo y de servicio, en el indicador de calidad en el trabajo, evidencian en su mayoría respuestas con ocasionalmente, resaltando que el porcentaje más alto está en el personal de servicio y administrativo, lo que indica que el personal que se desempeña en todos los cargos realiza correcciones a su trabajo ocasionalmente; sin embargo, el personal administrativo y de servicios son los que más realizan correcciones.

Se concluye que se cometen ocasionalmente errores en los trabajos que se realizan, por lo que el rendimiento laboral puede verse afectado e interrumpido en logro de los objetivos y metas de la Escuela no Facultativa.

4.1.4.5 Indicador Cantidad de trabajo

Cuadro 4
Cantidad en el trabajo

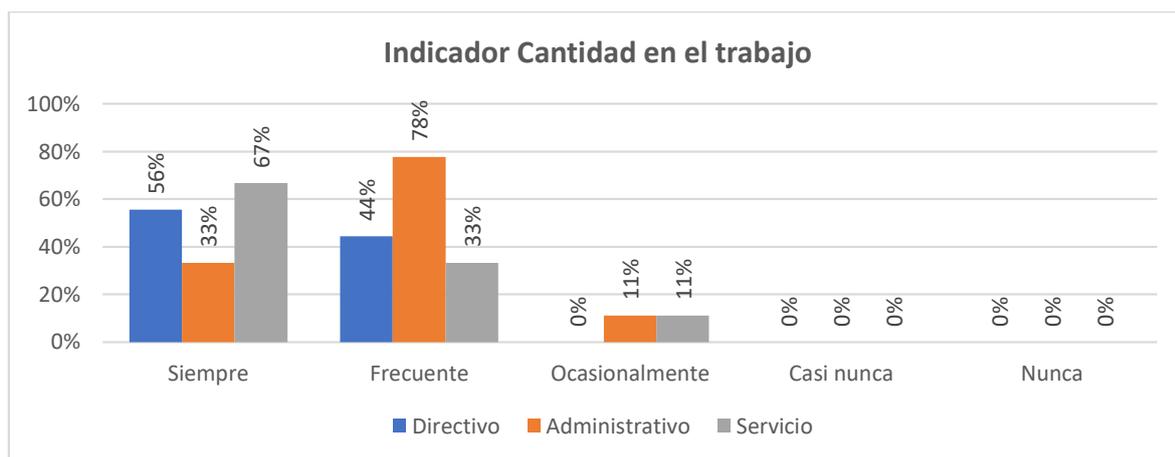
¿El trabajador cumple con la cantidad de trabajo que se le asigna?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinación General	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Siempre	Frecuente	Siempre
Director de escuela no facultativa	Siempre	Frecuente	Siempre
Encargada de control académico	(en blanco)	Siempre	(en blanco)

Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Representante Estudiantil	Siempre	Frecuente	Siempre
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Siempre	Siempre
Secretaría de Escuela II	Siempre	Frecuente	Siempre
Tesorero	Frecuente	Frecuente	Frecuente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 23

Indicador Cantidad en el trabajo



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Se observa que las respuestas que se obtuvieron del personal que ocupa cargos directivos, administrativos y de servicio en el indicador de cantidad de trabajo, se encuentran en su mayoría en siempre y frecuentemente, lo que indica que el trabajador frecuentemente cumple con el trabajo que se le asigna. El cumplimiento en la entrega del trabajo que se asigna es vital para el cumplimiento de las metas y objetivos de los diversos departamentos y áreas que conforman la Escuela no Facultativa.

4.1.4.6 Indicador Comunicación

Cuadro 5

Comunicación

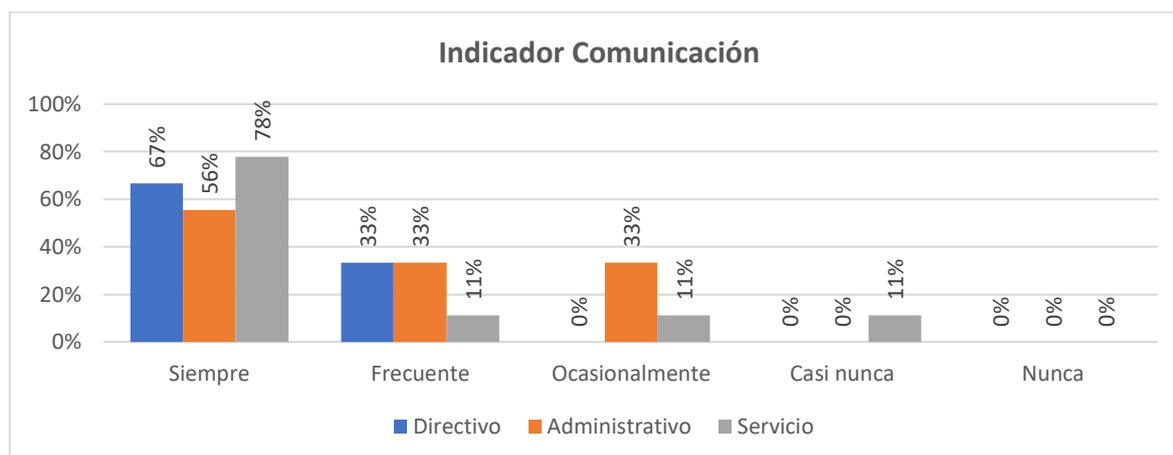
¿El personal de la Escuela tiene facilidad al exponer sus ideas?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Frecuente	Frecuente	Frecuente

¿El personal de la Escuela tiene facilidad al exponer sus ideas?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Coordinación General	Siempre	Siempre	Siempre
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Siempre	Siempre	Siempre
Director de escuela no facultativa	Siempre	Siempre	Siempre
Encargada de control académico	(en blanco)	Frecuente	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Representante Estudiantil	Siempre	Frecuente	Siempre
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Ocasionalmente	Siempre
Secretaría de Escuela	Siempre	Siempre	Siempre
Tesorero	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 24

Indicador Comunicación



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Los resultados de las respuestas que se obtuvieron, en el indicador de comunicación, tanto del personal directivo, como administrativo y de servicios manifiestan que siempre y frecuentemente tienen facilidad para exponer sus ideas, lo que indica que el trabajador es escuchado por sus jefes inmediatos y que se sienten en confianza para expresar sus ideas, los niveles de comunicación son efectivos.

El indicador de comunicación es transversal para un efectivo desempeño laboral del trabajador, en virtud que viabiliza el cumplimiento de las tareas y funciones de los colaboradores.

4.1.4.7 Indicador Lealtad con la organización

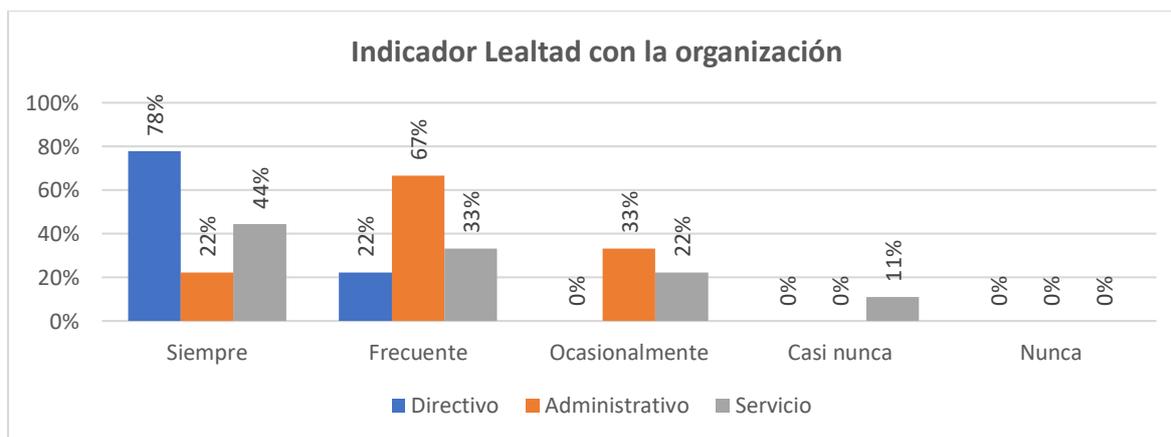
Cuadro 6
Lealtad con la organización

¿El personal comparte la misión y objetivos de la Escuela?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Coordinación General	Siempre	Siempre	Siempre
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Frecuente	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Siempre	Ocasionalmente	Siempre
Director de escuela no facultativa	Siempre	Frecuente	Frecuente
Encargada de control académico	(en blanco)	Frecuente	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Ocasionalmente
Miembro del Consejo Directivo	Siempre	Ocasionalmente	Casi nunca
Representante Estudiantil	Siempre	Frecuente	Frecuente
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Frecuente	Siempre
Secretaría de Escuela II	Siempre	Siempre	Siempre
Tesorero	Frecuente	Frecuente	Frecuente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 25

Indicador Lealtad con la organización



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Se aprecia en los resultados obtenidos que, en el indicador de lealtad a la organización, muestran que las respuestas que se obtuvieron para el personal directivo, administrativo y de servicios, fueron frecuentemente y siempre, lo que indica que el trabajador administrativo de la Escuela no Facultativa, en los niveles de mandos superiores y medios, administrativos y de servicios, comparten la misión y objetivos de la Escuela, lo que denota un alto grado de lealtad institucional.

La lealtad con la Escuela genera en el trabajador interés, integración e identificación institucional, motivando el cumplimiento de los fines institucionales.

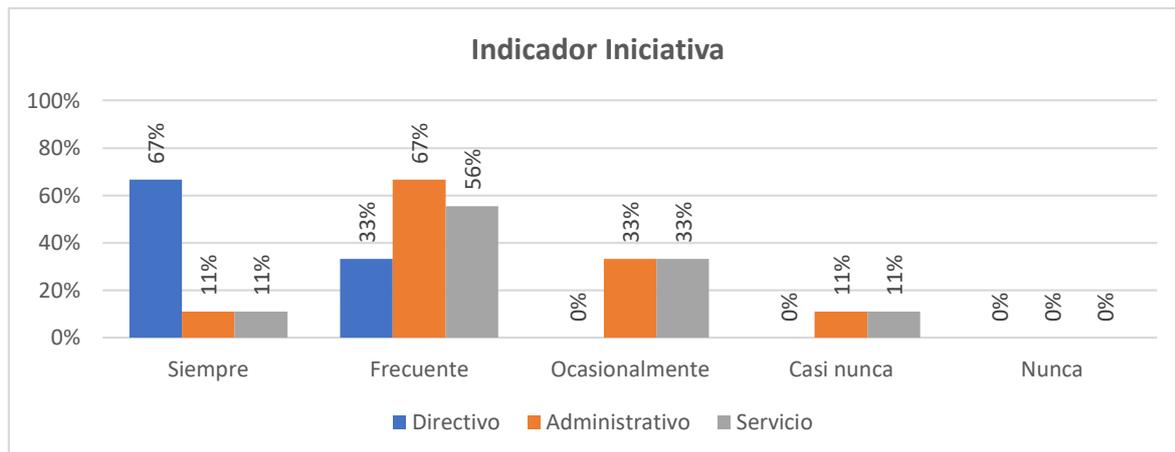
4.1.4.8 Indicador Iniciativa

Cuadro 7
Iniciativa

¿El personal de la Escuela puede emprender actividades sin esperar que se lo indiquen?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinación General	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Siempre	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Siempre	Ocasionalmente	Frecuente
Director de escuela no facultativa	Siempre	Frecuente	Frecuente
Encargada de control académico	(en blanco)	Frecuente	(en blanco)
Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Siempre	Casi nunca	Casi nunca
Representante Estudiantil	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Frecuente	Frecuente
Secretaría de Escuela II	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente
Tesorero	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 26
Indicador Iniciativa



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Las respuestas obtenidas en el indicador de iniciativa muestran que, tanto los trabajadores que ocupan cargos directivos, administrativos y de servicios, respondieron en su mayoría siempre y frecuentemente, lo que indica que el personal de la Escuela no Facultativa frecuentemente emprende actividades sin esperar que se lo indiquen.

Se interpreta que el personal administrativo en sus diversos niveles posee iniciativa en las actividades que realiza, trabajan de manera autónoma, lo que evidencia que existen procedimientos y políticas que orientan las actividades y tareas cotidianas.

4.1.4.9 Indicador Capacidad para dirigir

Cuadro 8
Capacidad para dirigir

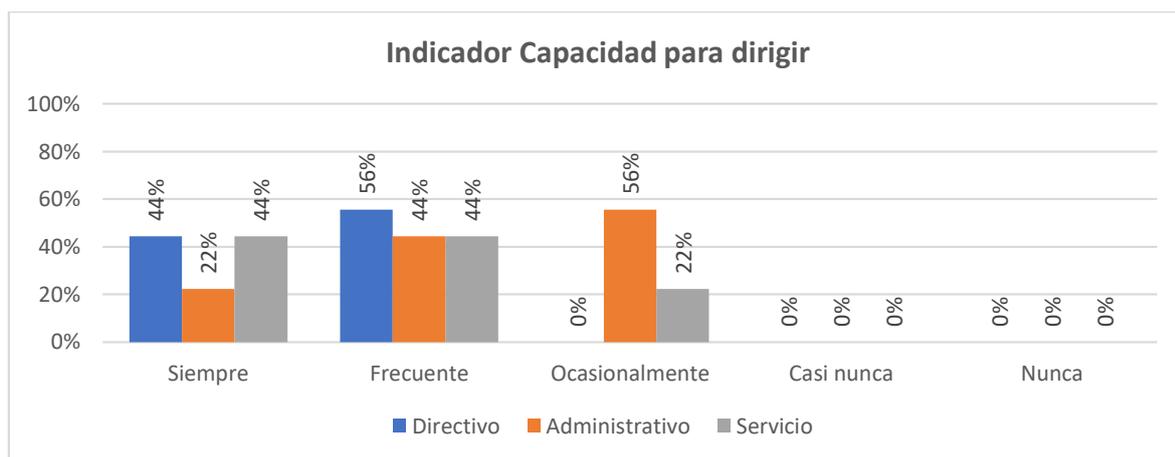
¿El personal de la Escuela que tiene bajo responsabilidad a subalternos, brinda instrucciones claras?			
Puesto	Directivo	Administrativo	Servicio
Asistente de Dirección	Siempre	Siempre	Siempre
Coordinación General	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Coordinadora de Biblioteca	(en blanco)	Ocasionalmente	(en blanco)
Coordinadora Unidad de Planificación	Frecuente	Ocasionalmente	Frecuente
Director de escuela no facultativa	Frecuente	Frecuente	Frecuente
Encargada de control académico	(en blanco)	Frecuente	(en blanco)

Encargado de servicios	(en blanco)	(en blanco)	Siempre
Miembro del Consejo Directivo	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente
Representante Estudiantil	Siempre	Ocasionalmente	Siempre
Representante estudiantil ante el consejo directivo	Siempre	Siempre	Siempre
Secretaría de Escuela II	Siempre	Frecuente	Frecuente
Tesorero	Frecuente	Ocasionalmente	Ocasionalmente

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 27

Indicador Capacidad para dirigir



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Las respuestas que se obtuvieron, en el indicador de capacidad de dirigir, son siempre y frecuentemente, lo que evidencia que los trabajadores que ocupan cargos de mandos superiores e intermedios, que tienen bajo su tramo de control subalternos frecuentemente brindan instrucciones claras a los subalternos, lo que se aprecia de manera satisfactoria.

A continuación, se presenta la gráfica resumen de medición de los indicadores de la variable Desempeño Laboral.

Tabla 21

Resumen de indicadores de evaluación del desempeño

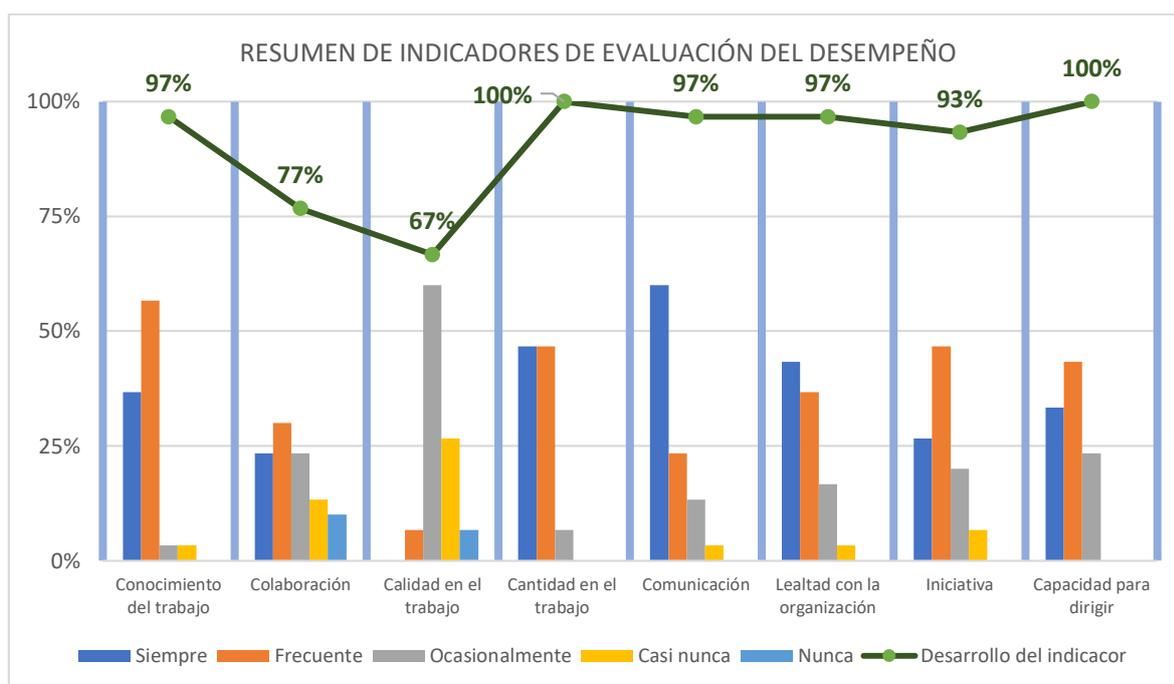
Conocimiento del trabajo	37%	57%	3%	3%	0%	97%
Colaboración	23%	30%	23%	13%	10%	77%
Calidad en el trabajo	0%	7%	60%	27%	7%	67%
Cantidad en el trabajo	47%	47%	7%	0%	0%	100%

Comunicación	60%	23%	13%	3%	0%	97%
Lealtad con la organización	43%	37%	17%	3%	0%	97%
Iniciativa	27%	47%	20%	7%	0%	93%
Capacidad para dirigir	33%	43%	23%	0%	0%	100%

Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

Gráfica 28

Resumen de indicadores de evaluación del desempeño



Fuente: Entrevista a Personal Directivo de la Escuela no Facultativa, agosto 2020

En la gráfica se aprecia que los indicadores de desempeño laboral que tienen mayor valoración en los niveles directivos, administrativos y de servicios son: conocimiento del trabajo, cantidad de trabajo, comunicación, lealtad con la Escuela y capacidad para dirigir, lo que demuestra que poseen el conocimiento requerido para realizar su trabajo, cumplen con el perfil académico y el factor de experiencia que se requiere en el cargo que desempeñan. Cumplen con la entrega del trabajo que se asigna, lo que es vital para el cumplimiento de las metas y objetivos de los diversos departamentos y áreas que conforman la Escuela.

El trabajador es escuchado por sus jefes inmediatos y sienten la confianza para expresar sus ideas, por lo que se aprecia que los niveles de comunicación son efectivos y se convierten en transversales para un efectivo desempeño laboral, en

virtud que viabiliza el cumplimiento de las tareas y funciones de los colaboradores. Comparten la misión y objetivos de la Escuela, lo que denota un alto grado de lealtad institucional. Y en los mandos superiores e intermedios la capacidad de dirigir, brindando instrucciones claras a los subalternos, se aprecia de manera satisfactoria.

Igualmente se observa en la gráfica que los indicadores con valores más bajos son colaboración y calidad en el trabajo, lo que causa inquietud debido a que se cometen errores ocasionalmente en el trabajo asignado y al asignar tareas, el personal se limita a indicar y hacer solo las que le corresponden realizar, especialmente el personal administrativo y de servicios.

Estos dos indicadores de calidad en el trabajo y colaboración son aspectos de desempeño laboral claves para elevar los estándares de productividad.

El indicador de puntualidad no fue contemplado en la gráfica de resumen de indicadores de evaluación del desempeño, debido a que los datos para este indicador fueron provistos por la asistente administrativa, quien facilitó datos únicamente del personal administrativo, no del personal directivo y de servicio. El indicador de puntualidad en el área administrativa se encuentra en satisfactorio.

Los nueve indicadores de desempeño laboral puntualidad, conocimiento del trabajo, colaboración, calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, comunicación, lealtad con la organización, iniciativa y capacidad de dirigir, se encuentran aceptables, en el personal directivo, administrativo y de servicio, que labora en la Escuela no Facultativa.

Resumiendo, estos resultados demuestran que los datos obtenidos no se encuentran dispersos, que la repuesta que más se repite en la escala de Likert es ocasional y el promedio de la variable de desempeño laboral es 91%.

4.2 Análisis de la correlación de variables:

Para correlacionar las variables se utilizó la prueba estadística Chi-cuadrada (χ^2), que determinó estadísticamente la existencia de relación entre las variables cualitativas habilidades directivas, relaciones interpersonales, y desempeño laboral, para ello se enunciaron dos hipótesis, la hipótesis nula (H_0) que plantea la inexistencia de relación de las variables y la hipótesis alternativa que plantea la existencia de relación entre las variables (H_1).

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la correlación de las variables se utilizó la tabla χ^2 y del valor P, Tabla No. 22, como se puede apreciar.

Tabla 22 Valores χ^2 y p

TABLA χ^2
Un valor $\chi^2 <$ de Tabla Distribución Chi Cuadrado la H_0 es verdadera
Un valor $\chi^2 >$ de Tabla Distribución Chi Cuadrado la H_0 es falsa
VALOR P
Un valor p $<$ de 0,05 indica que la hipótesis nula es falsa
Un valor p $>$ de 0,05 indica que la hipótesis nula es verdadera
Cuanto más pequeño es el valor de p, más fiable es el resultado del estudio

Fuente: Propia basada en (Mendivelso & Rodríguez, 2018), (Díaz Ballve & Ríos, 2018)

A continuación, se presenta el desarrollo de la prueba del Chi cuadrado utilizada para la correlación de las variables. Las hipótesis que se plantearon en la presente investigación son las siguientes:

Ha: Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales están relacionadas con el desempeño laboral del personal administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ho: Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales no están relacionadas con el desempeño laboral del personal del área administrativa de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Se desarrolló la fórmula de χ^2 o Chi cuadrado:
$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

El significado de los componentes de la fórmula es el siguiente: χ^2 = Chi cuadrada, fo= frecuencia observada y fe= frecuencia esperada.

A continuación, se presentan las tablas que se obtuvieron de la aplicación de la fórmula en mención, que consisten en una tabla de valores observados y tabla de valores esperados, las que serán interpretadas usando la lógica sugerida por Roberto Hernández Sampieri, en su libro de metodologías de la investigación. Se comparó la

tabla de frecuencias observadas con la tabla de frecuencias esperadas, partiendo del supuesto de la hipótesis nula, que no hay relación entre variables, cuando los valores de la tabla observada y la tabla esperada son similares. Y sí hay relación entre las variables, cuando la tabla de frecuencia de valores observados tiende a ser muy diferente que la tabla de frecuencias esperadas.

Tabla 23

Valores observados y esperados

TABLA DE VALORES OBSERVADOS

	<i>f_o (5)</i>	<i>f_o (4)</i>	<i>f_o (3)</i>	<i>f_o (2)</i>	<i>f_o (1)</i>
Habilidades directivas	62	30	20	12	8
Desempeño laboral	81	87	50	17	5
Relaciones interpersonales	482	150	78	73	132

TABLA DE VALORES ESPERADOS

	<i>f_e (5)</i>	<i>f_e (4)</i>	<i>f_e (3)</i>	<i>f_e (2)</i>	<i>f_e (1)</i>
Habilidades directivas	64.103	27.385	15.179	10.462	14.872
Desempeño laboral	116.550	49.790	27.599	19.021	27.040
Relaciones interpersonales	444.347	189.825	105.221	72.517	103.089

Fuente: Propia de la encuesta de habilidades directivas, relaciones interpersonales y entrevista de evaluación del desempeño, Escuela no Facultativa, agosto 2020.

Al aplicar la fórmula a los datos representados en las tablas de valores observados y valores esperados, se obtuvo el siguiente resultado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad \chi^2 = 106.96309$$

Este resultado se debe comparar con los establecidos en la tabla de distribución de valores críticos de χ^2 , Tabla No. 24, para esto se debe realizar el cálculo del valor de los grados de libertad, utilizando la presente fórmula:

$$\text{Grados de libertad} \quad g = (f - 1) * (c - 1)$$

Para una mejor comprensión se describen los componentes de la fórmula en mención, g significa grados de libertad, f igual al número de filas equivalente a las variables habilidades directivas, relaciones interpersonales y desempeño laboral y c que es igual a columnas que son los niveles 5,4,3,2,1 que componen las escala Likert.

De la aplicación de la fórmula de grado de libertad se obtuvo el siguiente resultado:

$$g = (3 - 1) * (5 - 1) = 8$$

Con el grado de libertad se trazó el cuadrante, para establecer el valor crítico en la tabla de χ^2 donde el valor mínimo de error en el eje horizontal corresponde al 0.05 y el grado de libertad en el valor vertical a 8, equivalente a 15.507, como se observa en la Tabla No. 24

Tabla 24

Tabla de distribución de valores críticos

Grados de libertad	Áreas en la cola superior									
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.832	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.647	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188

Fuente:(Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa México, s.f.)

Los resultados obtenidos en los cálculos de la X^2 ya mencionados, de las variables habilidades directivas relaciones interpersonales y desempeño laboral son los siguientes:

Tabla 25

Resultados del cálculo de fórmula

COLUMNAS (Escala de Likert)	5
FILAS (Variables)	3
GRADOS DE LIBERTAD	8
NIVEL DE CONFIANZA	95%

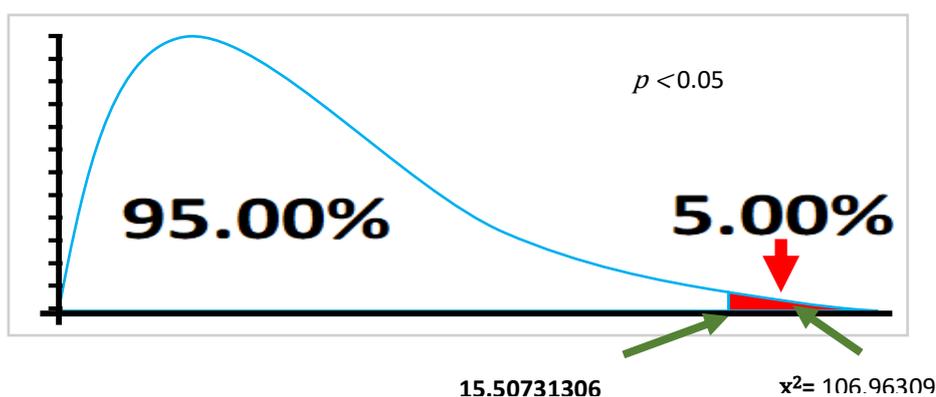
NIVEL DE SIGNIFICANCIA	5%
VALOR CRÍTICO	15.50731306
χ^2	106.96309
P	0.0000000

Fuente: Propia del desarrollo de la prueba Chi cuadrada

Se observa en la Tabla No. 25, que el valor que se obtuvo del cálculo de la fórmula $\chi^2 = 106.96309$ al compararlo con la tabla de distribución de valores críticos de χ^2 , = 15.507 la Tabla No. 24, es mayor. Asimismo, se estableció el valor p fue menor a 5%, como se muestra en la Gráfica No. 29.

Gráfica 29

Comparación del valor p con el nivel de significancia



Fuente: Propia del análisis de los resultados de Habilidades directivas, Relaciones interpersonales y Desempeño laboral

Debido a que el valor p es menor al nivel de significancia y el valor X^2 es mayor al de la tabla distribución de valores críticos de X^2 , como se plantea en la Tabla No. 22, se rechaza la hipótesis nula H_0 "Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales no están relacionadas con el desempeño laboral del personal del área administrativa de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala". Y se concluye que existe relación estadísticamente significativa para dar validez a la hipótesis alternativa H_1 "Las habilidades directivas y las relaciones interpersonales están relacionadas con el desempeño laboral del personal administrativo de una Escuela no Facultativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala"

5. CONCLUSIONES

1. Se identificó que los jefes, coordinadores, director y personal que tienen bajo su tramo de control los trabajadores de la Escuela no Facultativa, poseen muy desarrolladas las habilidades directivas de Gestión del tiempo, Resolución de problemas, Asertividad, Habilidad de dirección, la comunicación, la negociación, la delegación, el respeto y el trabajo en equipo, las que son claves para el logro de los objetivos, alcance de metas, la mejora en los ambientes laborales, el desarrollo de los trabajadores y la identificación institucional, que permiten trascender en el desarrollo académico administrativo, aspectos que comprueban que existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Escuela.
2. Se identificó que las habilidades directivas menos desarrolladas son la habilidad de motivación que está orientada a la generación de compromisos de trabajo para alcanzar los objetivos y se considera como una habilidad de liderazgo; y la habilidad de la técnica referida a los conocimientos técnicos generales en los puestos de trabajo. Si no existen los conocimientos técnicos generales, habrá dificultad para brindar instrucciones claras.
3. Las relaciones interpersonales del personal administrativo que labora en la Escuela no Facultativa, se caracterizan por carecer de rasgos de hostilidad como factor negativo que propicie conductas agresivas, manejan la seguridad como característica de personalidad, para cultivar las relaciones interpersonales sanas, desarrollan las relaciones interpersonales con sus compañeros con características mínimas de egoísmo, son colaboradores y tienen iniciativa para ayudar a otras actividades laborales, cuando se les solicita y apoyan a los compañeros en sus tareas de trabajo cuando se los permiten; asimismo poseen un alto grado de empatía en las relaciones interpersonales con los compañeros y autoridades, lo que comprueba la existencia estadísticamente significativa de relación entre las relaciones interpersonales del personal administrativo y el desempeño laboral.
4. El desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela no Facultativa en lo que respecta a puntualidad; la mayoría cumple con el horario de ingreso y salida a sus labores, conocen su trabajo, cumplen con el perfil académico y

el factor de experiencia que se requiere para realizar su trabajo, la colaboración que se obtiene del personal administrativo y de servicio es promedio, con respecto a la calidad en el trabajo, cometen ocasionalmente errores en los trabajos que realizan, por lo que el rendimiento laboral puede verse afectado e interrumpido en el logro de los objetivos y metas de la Escuela no Facultativa,

5. El personal directivo, administrativo y de servicio de la Escuela no facultativa en el desempeño laboral, cumplen con la cantidad de trabajo asignado y entregado, el trabajador es escuchado por sus jefes inmediatos y se sienten en confianza para expresar sus ideas, comparten la misión y objetivos de la Escuela, lo que denota un alto grado de lealtad institucional, poseen iniciativa en las actividades que realizan, trabajan de manera autónoma, lo que indica que existen procedimientos y políticas que orientan las actividades y tareas cotidianas, en lo que respecta a los mandos superiores y medios que tienen bajo su responsabilidad personal, brindan instrucciones claras, lo que se aprecia de manera satisfactoria.
6. Se acepta la hipótesis alterna al determinar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas, relaciones interpersonales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela no Facultativa.

6. RECOMENDACIONES

1. En cuanto a las habilidades directivas: gestión del tiempo, resolución de problemas, asertividad, habilidad de dirección, comunicación, negociación, delegación, respeto y trabajo en equipo, identificadas en los mandos medios y superiores como desarrolladas, se sugiere la elaboración de un plan de seguimiento con mejora continua, para mantenerlas en el estatus de desarrolladas y continuarlas perfeccionando.
2. Para fortalecer las habilidades directivas menos desarrolladas como la habilidad de motivación relacionada con el liderazgo y la habilidad técnica vinculada a los conocimientos generales de los diversos cargos administrativos, se propone la elaboración de una malla curricular de formación para puestos administrativos, dirigida a los mandos medios y superiores, con la finalidad de nivelar habilidades, conocimientos técnicos y desarrollar actitudes proactivas en aspectos administrativos académicos.
3. Se plantea continuar fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los mandos superiores, intermedios y el personal administrativo de la Escuela no Facultativa, mediante programas continuos y permanentes de capacitación, concebida como una de las líneas de estrategias en la planificación operativa anual.
4. Se sugiere un plan de reconocimiento emocional y la creación de una política interna de promoción por méritos, que continúe promoviendo la buena práctica de la puntualidad, estimule el conocimiento y la experiencia adquirida por recorrido laboral, en los trabajadores que se desarrollan en los puestos administrativos de la Escuela y que cumplen con un efectivo desempeño laboral.
5. Se sugiere el fortalecimiento de la actitud de colaboración en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y de servicios mediante programas permanentes de sensibilización y capacitación, que desarrollen y cultiven una actitud de colaboración de los trabajadores en las actividades que se requieran. Asimismo, el mejoramiento de la calidad en el trabajo que entregan los mandos superiores e intermedios, el personal administrativo y de servicios, mediante un diagnóstico que determine las áreas y procesos en los que se cometen errores constantemente y establecer un programa de mejora continua.

6. Se recomienda que se agreguen las habilidades directivas de gestión del tiempo, resolución de problemas, asertividad, habilidad de dirección, comunicación, negociación, delegación, respeto, habilidad de motivación, habilidad técnica y trabajo en equipo, que deberá poseer el trabajador de reciente ingreso como el que se encuentra ya contratado, a los perfiles de puestos, para los mandos medios y superiores, descritos en los manuales de organización de puestos de la Escuela. Asimismo, que los aspectos de relaciones interpersonales como: cordialidad, seguridad, colaboración empatía e iniciativa sean contemplados en los perfiles de puestos del trabajador administrativo, con la finalidad de continuar incidiendo en el efectivo desempeño laboral.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). *Redalyc*. Obtenido de Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Alcon, N. J. (2014). *DSPACE Mobile*. Obtenido de Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/941>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alvarado, J. M. (2017). *Fundación, Libertad y Desarrollo*. Obtenido de Debilidades estructurales de la administración pública en Guatemala: <https://www.fundacionlibertad.com/articulo/los-retos-de-la-reforma-administrativa-en-guatemala#>
- Amador S, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey, México: Universitaria Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arias Gallegos, W. L., & Jiménez Barrios, N. A. (2013). *Portal de revista PUCP*. Obtenido de Relaciones humanas en mypes de Arequipa: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/8451>
- Armijos Mayon, B. F., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Arzate-Ortiz, O. (2014). EVALUACIÓN DE 360° PARA CONOCER EL DESEMPEÑO DE LOS ALUMNOS DE LA CyBENP. *Ra Ximhai*, 39-50.
- Ascón, J. E., García, M., & Pedraza, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 02-26.
- Beiza, A. (2012). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II". Valencia, Venezuela.

- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación una herramienta de fortalecimientos de las Pymes. *INTERSEDES*, 3-25.
- Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Dionné Valentina Santos García.
- Brazzolotto, S. (2012). *Biblioteca Digital/UNCUYO*. Obtenido de Aplicación de la Evaluación de Desempeño por competencias a las organizaciones: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Caballo Vicente E.; Salazar Isabel C y Equipo de Investigación CISO-A-España. (2017). Desarrollo y validación de un nuevo instrumento para la evaluación de las habilidades sociales: El Cuestionario de Habilidades Sociales. *Psicología Conductual*, 5-24.
- Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). *Revista Politécnica*. Obtenido de La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Carmen, L. M. (2012). *ResearchGate*. Obtenido de Gestión del Talento Humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento: https://www.researchgate.net/publication/277005652_Gestion_del_Talento_Humano_De_la_fase_administrativa_a_la_de_gestion_del_conocimiento
- Carmona-Fuente, P., Vargas-Hernández, J. G., & Rosas-Reyes, R. E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 53-68.
- Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). *Dialnet*. Obtenido de Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño*. MacGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos/El capital en la organizaciones*. México: McGrawHill.
- Congreso de la República de Guatemala. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala. Obtenido de www.cc.gob.gt

- Crisóstomo, L. W. (2015). Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015. Peru.
- Cristancho Valero, B., & Rojas Forero, A. M. (2012). *Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/6896>.
- Diaz Ballve, L., & Ríos, F. (2018). El valor p. Interpretación, orígenes y su utilización actual. *REVISTA ARGENTINA DE TERAPIA INTENSIVA*, 1-4. Recuperado el 09 de Agosto de 2020, de <http://revista.sati.org.ar/index.php/MI/article/download/593/pdf/>
- Estevan, R. A. (2015). *Relaciones interpersonales y desarrollo humano*. Castellón de la Plana: Servicio de Comunicación y Publicaciones.
- Flores Mamani, E., Garcia Tejada, M. L., Wilber Ponce, C. C., & Yapuchurra Sayco, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comuni@cción*.
- Gallegos, W. L., Mora, J. L., & Cuentas, S. Q. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial*, 82.
- García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A., & Molina Romero, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-21.
- González Marin, Y., & Canós-Darós, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *Polytechnic University of Valencia Congress, INNODOCT 2020*, 366.
- Hernández Murcia, Y. A. (2017). La evaluación del desempeño docente desde las competencias. Bogotá.
- Johnson, G. L. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*, 01-44.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. MacGrawHill.

- Majad Randón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 148-165.
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). *Ingeniare*. Obtenido de Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/598>
- Martínez Romero, J. A., Guevara Porras, L. M., & Enríquez Argoti, E. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral . Cali, Colombia. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/870>
- Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, 37-38.
- Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2018). PRUEBA CHI-CUADRADO DE INDEPENDENCIA APLICADA A TABLAS 2xN. *Medica Sanitas*, 21, 92-95. Recuperado el 09 de Agosto de 2020, de https://www.unisanitas.edu.co/Revista/67/05Rev_Medica_Sanitas_21-2_FMendivelso_et_al.pdf
- Montiel Alemán, Katty del Rosario , Alvarado Geyseell. (28 de Febrero de 2020). Gestión de Recursos Humanos : Subsistema de desarrollo de recursos humanos:Capacitación y desarrollo de personal . *Gestión de Recursos Humanos : Subsistema de desarrollo de recursos humanos:Capacitación y desarrollo de personal* . Nicaragua, Managua, Nicaragua: Universidad Autónoma de Nicaragua.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Morales Gallegos, L. M. (2016). La inteligencia emocional en el desempeño de los trabajadores. *CE Contribuciones a la Economía*.
- Obando Freire, F., López Fernández, R., Luna Álvarez, D., Luna Álvarez, E., Luna Álvarez, W., & Alpizar Fernández, R. (2014). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. *Revista Electrónica MediSu*, 334-339.

- Pardo, M. d. (2016). *Una Introducción a la Administración Pública*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.
- Parent D.; Sloan N.; Tsuchida A. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015*. Reino Unido: Deloitte University Press.
- Pereda Pérez, F. J. (2016). Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Córdoba, España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929>
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán, T., & Santa Cruz, F. G. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de Provincia de Cordova (España). *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 98-120.
- Pérez, F. J. (2016). *Dialnet*. Obtenido de Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929>
- Ramírez, Reyner, Espindola Cesar, Ruíz Gladys, Hugueth Alfredo. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*.
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*.
- Reisz, R., Stock, M., Lenhardt, G., & Fernández D., E. (2012). Más allá del Estado y del mercado: universidades, libertad académica y vigencia del pensamiento de. *UNIVERSUM*, 59 a 80.
- Rodrigo Yañez Gallardo; Mallén Arenas Carmona; Miguel Ripoll Novales. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*.
- Rodríguez Orozco, I. (28 de Febrero de 2017). Evaluación del Desempeño. España.
- Romero Paz, L. (2016). Relaciones Interpersonales y clima laboral de los colaboradores en la empresa minera construcción y transporte la libertad S.R.L. (MINCONTRAL) contrata de minera Aurífera Retamas S.A.(MARSA) Distrito de Parcoy provincia de Pataz . Peru.

- Saavedra, L. (2012). *DOCPLAYER*. Obtenido de Relaciones Interpersonales: <https://docplayer.es/10466260-Relaciones-interpersonales-dra-lucerlia-saavedra.html>
- Sapién-Aguilar, A. L., Gutiérrez-Diez, M. d., Piñón-Howlet, L. C., & Araiza-Zapata, P. A. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones*, 13-29.
- Sovero, F. (2007). Guía de tutoría. *Guía tutoría*. San Marcos, Lima.
- Tomás, R. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de las personas en las organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO S.L.
- Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 4-8.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. (1976). *Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal*. Guatemala: Editorial Universitaria.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Leyes y Reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala, Guatemala.
- Urcola Tellería, J. L. (2010). *La revolución pendiente, Las personas en el centro de las instituciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Instituto de Investigaciones.
- Vásquez Jara, L. I. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores*. Perú.
- Vásquez Vílchez, J. W. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*. Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe>
- Villa, J. E., González, M. G., & Cruz, A. d. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. una perspectiva desde las instituciones de educación superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 3.

- Whetten, David A; Cameron, Kim S;. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: VOC.
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista de Psicología*, 193-201.

8. ANEXOS

ANEXO I



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TESIS	<p>“RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019”.</p>
--------------	---

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO

El objetivo de este cuestionario es identificar las habilidades directivas de los funcionarios de una Escuela no Facultativa, que tienen bajo su responsabilidad personal administrativo. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su apoyo respondiendo las siguientes preguntas.

PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE: _____

SERIE I

A continuación, encontrará diversos enunciados concernientes a su trabajo. Se le pide marcar con una “x” de las cinco opciones de respuesta, la que considere más apropiada.

1). A su consideración, ¿cuáles son las habilidades directivas, que posee su jefe inmediato?

No.	Enunciados	Muy desarrollar	Bien desarrolladas	Desarrolladas	Poco	No desarrolladas
1.	Habilidad para organizar el tiempo en diversas actividades laborales.					
2.	Brinda soluciones a los problemas que se presentan.					
3.	Escucha e intercambia información con los demás, en forma coherente.					
4.	Habilidad para expresar los sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de forma adecuada.					
5.	Establece acuerdos de beneficios para otras personas.					
6.	Dirige apropiadamente el área de trabajo bajo su responsabilidad.					
7.	Motiva al personal.					
8.	Delega responsabilidad.					
9.	Hacerse respetar por los demás.					
10.	Capacidad para hacer que los demás trabajen con compromiso y colaboración para alcanzar los objetivos.					

11.	Conoce el trabajo que usted realiza.					
-----	--------------------------------------	--	--	--	--	--

2). De los siguientes aspectos, ¿cuáles considera que son afectados positivamente por su jefe inmediato?

No.	Aspecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Cálculo y pago de salarios					
2	Clima organizacional					
3	Satisfacción laboral					
4	Desempeño laboral					
5	Calidad en los servicios que se ofertan					
6	Logro de los objetivos y metas					
7	Formación y promoción del personal					
8	Creación de nuevas plazas					

ANEXO II



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TESIS	<p>“RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019”.</p>
--------------	---

ENCUESTA DIRIGIDA A:

PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

El objetivo de este cuestionario es Interpretar la valoración de las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Escuela no Facultativa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial y exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su apoyo respondiendo las siguientes preguntas.

Instrucciones: A continuación, se presentan enunciados referentes a la forma de relacionarnos con los demás en nuestro ambiente de trabajo. Marque la respuesta que considera apropiada.

No.	Enunciado	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1.	Uso un tono de voz adecuado hacia los demás					
2.	Soy cordial, en todo momento con mis compañeros, autoridades y público.					
3.	Controlo mis emociones para no agredir o lastimar con lo que digo.					
4.	En una conversación difícilmente expreso lo que pienso y siento.					
5.	Frecuentemente me siento inseguro, cuando tomo una decisión.					
6.	Cambio de opinión en la mayoría de las ocasiones, cuando alguien no está de acuerdo conmigo.					
7.	Cuando es pertinente me elogio a mí mismo y permito que los otros lo hagan.					
8.	No me agrada elogiar los logros de los compañeros					
9.	Difícilmente agradezco un favor cuando lo recibo.					
10.	Por iniciativa propia, ayudo a otras actividades en el trabajo.					
11.	Brindo ayuda inmediata cuando se solicita.					
12.	Apoyo a los compañeros con sus tareas de trabajo, si me lo permiten.					
13.	Presto atención a lo que dicen los demás.					
14.	Motivo a mis compañeros a mejorar.					
15.	Me hace atender y apoyar a los demás, cuando lo necesitan.					

ANEXO III



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TESIS	<p>“RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y RELACIONES INTERPERSONALES CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA ESCUELA NO FACULTATIVA, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, AÑO 2018-2019”.</p>
--------------	---

GUÍA DE DATOS

El objetivo de esta guía de datos es identificar aspectos que permitan analizar información generada por controles internos y evaluaciones del desempeño laboral del personal de una Escuela no Facultativa.

Se solicitará a la dirección de la escuela no facultativa información cuantitativa generada en los siguientes aspectos

1. Cantidad de personal que incumple con el horario de ingreso a sus labores:

No. de llegadas tardes al mes	
Directivo	

Administrativo	
Servicio	

2. Cantidad de personal que sale de sus labores antes del horario de salida.

No. de salidas antes de su horario de trabajo al mes	
Directivo	
Administrativo	
Servicio	

3. Cantidad de ausencias del personal a sus labores:

No. de ausencias al mes	
Directivo	
Administrativo	
Servicio	

4. Cantidad de llamadas de atención al personal:

No. de llamadas de atención al mes	
Directivo	
Administrativo	
Servicio	

5. Elementos requeridos para la promoción del trabajador en un puesto de mayor jerarquía.

Descripción de aspectos

Directivo	
Administrativo	
Servicio	

6. Aspectos de las evaluaciones de los periodos de prueba considerados, para la renovación de contratos y confirmación de cargos.

Descripción de aspectos	
Directivo	
Administrativo	
Servicio	

ANEXO IV



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
PARA EL PERSONAL DIRECTIVO

Instrucciones: A continuación, se presentan algunas interrogantes con respecto al trabajo que realiza el personal que se encuentra bajo su tramo de control, agrupados en los niveles directivo, administrativo y de servicio. Se presentan cinco opciones, marque la respuesta que considere apropiada para evaluar el rendimiento del personal que le corresponda.

Puesto que desempeña:

Puesto (s) que evalúa:

1. ¿Considera que el personal de la Escuela, que labora bajo su responsabilidad tiene los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

2. Al asignar tareas, ¿el personal se limita a indicar y hacer solo las que le corresponden realizar?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

3. ¿Con qué frecuencia necesita el personal realizar correcciones al trabajo?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

4. ¿El trabajador cumple con la cantidad de trabajo que se le asigna?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

5. ¿El personal de la Escuela tiene facilidad al exponer sus ideas?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

6. ¿El personal comparte la misión y objetivos de la Escuela?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

7. ¿El personal de la Escuela puede emprender actividades sin esperar que se lo indiquen?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

8. ¿El personal de la Escuela que tiene bajo responsabilidad a subalternos, brinda instrucciones claras?

NIVELES	Siempre	Frecuente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Directivo					
Administrativo					
Servicio					

9. ¿Tiene alguna observación con respecto al rendimiento del trabajador en los niveles directivo, administrativo y de servicio?
-

ANEXO V

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE _____ CUI No. _____
 REGISTRO DE PERSONAL No. _____ DEPENDENCIA _____
 FECHA _____ PUESTO _____
 INTERINATO _____ O PERIODO DE PRUEBA _____

INSTRUCCIONES:

Evalúe al empleado en el puesto que desempeña. Marque con "X" la casilla que mejor lo describa en cada aspecto. Con la objetividad con que efectúe la evaluación determinará el buen uso que de ella se haga.

	EXCELENTE	BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	NO RECOMENDABLE
EXPERIENCIA EFECTIVA DEL PUESTO * Comprensión de las actividades. * Conocimiento y dominio de las tareas.					
INICIATIVA LABORAL * Calidad en la realización de tareas. * Cantidad de trabajo.					
COOPERACIÓN * Acepta nuevos trabajos cuando se le asignan. * Disposición de colaborar en diferentes actividades.					
RESPONSABILIDAD * Cumplimiento de las tareas en el tiempo estipulado.					
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA * Cumplimiento del horario establecido.					
RELACIONES INTERPERSONALES * Comparte con sus compañeros. * Se da a respetar y es respetuoso (a)					
PRESENTACION PERSONAL * Cuidadoso (a) en su vestuario. * Higiene					
ETICA * Discreción. * Lealtad					
SUPERVISION (No llenar si el trabajador o ejerce supervisión). * Manejo adecuado de subalternos. * Capaz y energético.					
TOMA DE DECISIONES * Decisiones acertadas y precisas. * Madurez suficiente.					

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trinomio para lograr un Directivo Capaz	21
Tabla 2 Frecuencia de respuestas	43
Tabla 3 Frecuencia de respuestas	44
Tabla 4 Frecuencia de respuestas	45
Tabla 5 Frecuencia de respuestas	46
Tabla 6 Frecuencia de respuestas	48
Tabla 7 Frecuencia de respuestas	49
Tabla 8 Frecuencia de respuestas	50
Tabla 9 Frecuencia de respuestas	51
Tabla 10 Frecuencia de respuestas	52
Tabla 11 Frecuencia de respuestas	53
Tabla 12 Frecuencia de respuesta	54
Tabla 13 Resumen de Habilidades directiva	55
Tabla 14 Porcentajes de respuestas	57
Tabla 15 Porcentajes de respuestas	58
Tabla 16 Porcentaje de respuestas	60
Tabla 17 Porcentajes de respuestas	61
Tabla 18 Porcentaje de respuestas	62
Tabla 19 Resumen de las relaciones interpersonales	63
Tabla 20 Puntualidad	66
Tabla 21 Resumen de indicadores de evaluación del desempeño	77
Tabla 22 Valores X^2 y p	80
Tabla 23 Valores observados y esperados.....	81
Tabla 24 Tabla de distribución de valores críticos	82
Tabla 25 Resultados del cálculo de fórmula.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Habilidad de gestión de tiempo	44
Gráfica 2 Brinda soluciones a los problemas que se presentan	45
Gráfica 3 Escucha e intercambia información con los demás en forma coherente ...	46
Gráfica 4 Habilidad para expresar los sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de forma adecuada	47
Gráfica 5 Establece acuerdos de beneficios para otras personas	48
Gráfica 6 Dirige apropiadamente el área de trabajo bajo su responsabilidad	49
Gráfica 7 Motiva al personal.....	50
Gráfica 8 Delega responsabilidad.....	51
Gráfica 9 Se hace respetar por los demás	52
Gráfica 10 Capacidad para hacer que los demás trabajen con compromiso y colaboración para alcanzar los objetivos	53
Gráfica 11 Conoce el trabajo que usted realiza	54
Gráfica 12 Resumen de las Habilidades directivas.....	55
Gráfica 13 Indicador Hostilidad	57
Gráfica 14 Indicador Inseguridad	58
Gráfica 15 Indicador Egoísmo	60
Gráfica 16 Indicador Colaboración	61
Gráfica 17 Indicador Empatía.....	62
Gráfica 18 Resumen de relaciones interpersonales	64
Gráfica 19 Puntualidad.....	67
Gráfica 20 Indicador de Conocimiento del trabajo	68
Gráfica 21 Indicador Colaboración	69
Gráfica 22 Indicador Calidad en el trabajo.....	71
Gráfica 23 Indicador Cantidad en el trabajo	72
Gráfica 24 Indicador Comunicación.....	73
Gráfica 25 Indicador Lealtad con la organización	74
Gráfica 26 Indicador Iniciativa	76
Gráfica 27 Indicador Capacidad para dirigir	77
Gráfica 28 Resumen de indicadores de evaluación del desempeño.....	78
Gráfica 29 Comparación del valor p con el nivel de significancia	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Conocimiento del trabajo	67
Cuadro 2 Colaboración	68
Cuadro 3 Calidad en el trabajo.....	70
Cuadro 4 Cantidad en el trabajo.....	71
Cuadro 5 Comunicación.....	72
Cuadro 6 Lealtad con la organización	74
Cuadro 7 Iniciativa	75
Cuadro 8 Capacidad para dirigir.....	76