

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Habilidades Directivas y Direccionamiento Estratégico en las ONG de la ciudad
de Ayacucho, 2020.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Presentada por:

Bach. Ines Calderon Quispe

Bach. Tabita Pilar Anaya Gutierrez

Asesor:

Dr. Sixto Arotoma Cacñahuaray

Ayacucho - Perú

2022

Primero a Dios, a mis padres;
y a Martín por haberme apoyado incondicionalmente.

Tabita

A Dios, a mis padres por el apoyo constante y
a mis queridos abuelos paternos.

Inés

AGRADECIMIENTO

Primero agradecemos a Dios por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestra vida, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestros objetivos propuestos.

A nuestra alma mater, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por formar profesionales competentes.

A nuestros queridos maestros de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, por aportar conocimientos de calidad en nuestra formación académica.

A nuestro asesor Dr. Sixto Arotoma C., por su apoyo, su disposición y por guiarnos con su conocimiento en el desarrollo del trabajo de investigación.

A todos los directores de los Centros de Atención Residencial y a todos los que hicieron posible la culminación de nuestra investigación.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es describir, a partir del modelo de Whetten y Cameron, las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG; propósito que nace de la necesidad de comprender el desarrollo de habilidades directivas en los directores de las ONG, despejando la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional?

Respecto a las habilidades directivas, desde el pensamiento administrativo, el modelo de Whetten y Cameron está centrado en destrezas, el cual está constituida por habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

En cuanto a la metodología, es una investigación cualitativa, inductiva y fenomenológica, de tipo primaria, transversal, de nivel aplicado, no experimental y descriptivo. La muestra es no probabilística, de tipo censal. Se consideró a directores de ocho ONG que trabajan con niños, niñas y adolescentes albergados en la ciudad de Ayacucho; a quienes se les aplicó una ficha de observación, cuestionario y ficha de entrevista.

El resultado es que; los directores de las ONG desarrollan las habilidades personales, interpersonales y grupales; algunos de estos directores desarrollan y practican una habilidad más que la otra y con alguna dificultad. Esto conlleva, a que las ONG sean conducidas por directores medianamente competentes y que la institución carezca de un rumbo claro en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos para el éxito organizacional.

Palabras claves: Habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales.

ABSTRACT

The objective of this research is to describe, based on the Whetten and Cameron model, the managerial skills developed by the directors of NGOs; purpose that arises from the need to understand the development of management skills in the directors of NGOs, clearing up the following question: What are the management skills developed by the directors of NGOs in the city of Ayacucho? skills that would be oriented to institutional management?

Regarding management skills, from administrative thinking, Whetten and Cameron's model is focused on skills, which is made up of personal skills, interpersonal skills and group skills.

Regarding the methodology, it is a qualitative, inductive and phenomenological research, of a primary, transversal type, of an applied level, non-experimental and descriptive. The sample is non-probabilistic, census type. Directors of eight NGOs that work with children and adolescents sheltered in the city of Ayacucho were considered; to whom an observation sheet, questionnaire and interview sheet were applied.

The result is that; NGO directors develop personal, interpersonal and group skills; some of these directors develop and practice one skill more than the other and with some difficulty. This entails that NGOs are led by moderately competent directors and that the institution lacks a clear course in terms of meeting goals and objectives for organizational success.

Keywords: Personal skills, interpersonal skills, group skills.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	13
2.2. SISTEMA TEÓRICO	15
2.3. MARCO CONCEPTUAL	27
2.4. MARCO REFERENCIAL.....	27
III. MÉTODOS	29
IV. RESULTADOS	33
V. DISCUSIÓN.....	90
CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS	101
ANEXO A MATRIZ DE CONSISTENCIA	102
ANEXO B. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE.....	103
ANEXO C. FICHA DE ENCUESTA.	104
ANEXO D. FICHA DE ENTREVISTA	111
ANEXO E. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	112
ANEXO F. DIRECTORES DE LAS ONG DE LA CIUDAD DE AYACUCHO 2020.	113

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: 10 habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron (2016)	16
Tabla 2: Modelo de solución de problemas.....	20
Tabla 3: Seis elementos de un programa integrador de motivación.....	22
Tabla 4: Cuatro etapas del desarrollo de equipo de trabajo.....	25
Tabla 5: Revelación de aspectos personales para la mejora personal y relación abierta de confianza para compartir frustraciones frente a situaciones estresantes.....	68
Tabla 6: Adaptación a situaciones ambiguas, conociendo y practicando técnicas de relajación temporal frente a situaciones estresantes.....	69
Tabla 7: Formación de red amplia con las personas de toda la organización y apoyo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.....	70
Tabla 8: Envío de notas personales al equipo de trabajo cuando logran algo importante o comparten información relevante y recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.....	71
Tabla 9: Solicitud de información para la mejora personal y la mejora de calidad de las habilidades y conocimientos.....	72
Tabla 10: Estimulación al equipo de trabajo a romper las reglas para dar soluciones creativas y asignación de tareas interesantes y desafiantes	73
Tabla 11: Recopilación de información y establecimiento de pasos en el proceso de resolución del problema para una toma de decisiones de forma consciente.	74
Tabla 12: Evitar acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona y conocimiento de diversas maneras de forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo.....	75

Tabla 13: Establecimiento de credibilidad e influencia entre los miembros del equipo y transmisión de energía positiva al equipo de trabajo.....	76
Tabla 14: Articulación de una visión clara, motivada y metas específicas de corto plazo y conocimiento en que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.	77
Tabla 15: Brindar ánimo al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales y conocimiento de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.....	78
Tabla 16: Esfuerzo para generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias; y el énfasis de un propósito asociado con el cambio que lideran.	79
Tabla 17: Envío de notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante y la expresión de gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los pequeños actos.....	80
Tabla 18: Ayuda a los demás a sentirse competente en su trabajo, reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos y diagnóstico y aprovechamiento de las fortalezas únicas del equipo.....	81
Tabla 19: Claridad en el nivel de iniciativa que se requiere que los demás tomen y articulación de una visión clara, motivada y metas específicas de corto plazo.	82

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos fundamentales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas.....	18
Figura 2: Modelo para liderar el cambio positivo.....	26
Figura 3: Habilidades directivas de los directores de las ONG	33
Figura 4: Desarrollo de autoconocimiento de los directores de las ONG	34
Figura 5: Manejo de estrés de los directores de las ONG.....	36
Figura 6: Solución analítica y creativa de problemas de los directores de las ONG	39
Figura 7: Habilidades personales de los directores de las ONG	43
Figura 8: Comunicación de apoyo de los directores de las ONG	45
Figura 9: Ganar poder e influencia de los directores de las ONG	49
Figura 10: Motivar a los demás de los directores de las ONG	52
Figura 11: Manejo de conflictos de los directores de las ONG	55
Figura 12: Habilidades interpersonales de los directores de las ONG	58
Figura 13: Facultamiento y delegación de los directores de las ONG.....	59
Figura 14: Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo de los directores de las ONG.....	62
Figura 15: Liderar un cambio positivo de los directores de las ONG	65
Figura 16: Habilidades grupales en los directores de las ONG	67

I. INTRODUCCIÓN

Las ONG en estudio albergan niños, niñas y adolescentes; cuyo fin es brindar mejores condiciones de vida a los menores más vulnerables de la ciudad de Ayacucho, así como la reinserción familiar o social. Se percibe y observa que los directores de estas organizaciones sin fines de lucro desarrollan pocas habilidades directivas; por lo que no se tiene certeza que cuenten con las habilidades personales, interpersonales y grupales necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones.

Respecto a las habilidades personales, en cuanto al manejo de estrés se percibe una administración ineficaz del tiempo; los directores muestran cuadros de estrés ya que se acumulan con informes mensuales, planes de trabajo, resultados mensuales y esta a su vez se traduce en un bajo desempeño laboral por la sobrecarga en el trabajo. Además de ello, se observa, en las reuniones de equipo de trabajo muy pocas veces tratan temas de importancia; centrandose en temas de urgencia. A ello se suma el desinterés por parte de los directivos a las autoevaluaciones; es decir, los directores de las ONG muy pocas veces se evalúan a sí mismos; a pesar de que realizan evaluaciones constantes a los trabajadores. Además, no participan de capacitaciones o actualizaciones. En consecuencia, se percibe una formación deficiente para afrontar las dificultades que surgen en la organización. Situaciones como la inexacta asignación presupuestal y el incumplimiento de objetivos por áreas al no contar con los recursos necesarios.

Respecto a las habilidades interpersonales, se observa, los directores de estas organizaciones tienen pocas habilidades para el manejo de conflictos laborales con sus trabajadores. En muchas ocasiones, es difícil de mantener una comunicación eficaz, los directores toman una decisión sin realizar el diagnóstico del conflicto e identificar las causas. A ello, se suma la desmotivación de los trabajadores ya que no reciben incentivos. Muchos de

ellos perciben una remuneración por debajo del mercado salarial. Además, cuando hay logros personales de los trabajadores muy pocas veces es reconocido el esfuerzo o desempeño; los directores ejercen sus funciones de manera autoritaria; los trabajadores pocas veces brindan retroalimentación hacia los directores ya que no se sienten en un ambiente de confianza; mientras los directores se centran en brindar retroalimentación negativa a los trabajadores. Por otro lado, la falta de comunicación impide la buena relación y no exista el apoyo y la coordinación en las distintas tareas. En efecto, los trabajadores se sienten poco motivados en el ejercicio de sus funciones, falta de compromiso del personal con su trabajo y carencia de calidad en la atención al usuario.

Respecto a las habilidades grupales, existen dificultades para realizar trabajos en equipo, inadecuada delegación de funciones (genera poca claridad de actividades y la sobrecarga laboral) y dificultad de adaptación a los cambios; los cuales genera el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Dada la situación descrita, consideramos: que los directores de las de las ONG en estudio de la ciudad de Ayacucho continúen en un rango inferior a los estándares adecuados del desarrollo de habilidades directivas. Por consiguiente, peligra el acceso de los niños, niñas y adolescentes a servicios básicos y el derecho a un ambiente adecuado para vivir. Además, los directores tienen dificultades en la toma de decisiones, la priorización de actividades para el cumplimiento de objetivos de la organización; por tanto, dificulta el direccionamiento institucional y un correcto desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro. En tal sentido; se plantea las siguientes interrogantes: *¿Cuáles son las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional?* ¿Cuáles son las habilidades personales que desarrollan los

directores de las ONG? ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que desarrollan los directores de las ONG? ¿Cuáles son las habilidades grupales que practican los directores de las ONG?; con el propósito de *describir, utilizando el modelo de Whetten y Cameron, las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional*. Así como; explicar las habilidades personales que desarrollan los directores de las ONG; identificar las habilidades interpersonales que desarrollan los directores; y describir las habilidades grupales que practican los directores de las ONG.

La conclusión es que los directores de las ONG desarrollan habilidades personales, interpersonales y grupales insuficientes para una gestión competitiva de las ONG que dirigen; lo que conlleva a la ausencia de una visión y estrategias claras en cuanto al desempeño exitoso y cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Marco histórico

2.1.1. *Habilidades directivas*

Los gerentes, directores, ejecutivos o personas con responsabilidades ejecutivas en una institución u organización requieren de habilidades directivas que les permita alcanzar el propósito de la organización, con desempeño eficaz en el puesto en que se encuentre (Griffin y Van Fleet, 2016). Para otros autores, las habilidades directivas son “habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad, planear y ser líder” (Madrigal, 2009, p. 63). Es decir, el individuo debe poseer características que conduzcan al éxito en la organización.

Tenemos cinco corrientes de pensamiento administrativo respecto a las habilidades gerenciales: a) centrado en roles (Mintzberg), b) centrado en objetivos (Drucker), c) centrado en las habilidades administrativas (Robert Katz), d) apoyo en destrezas básicas (Griffin y Van Fleet) y e) centrado en destrezas (Whetten y Cameron).

2.1.2. *Habilidades directivas centrado en roles*

La rutina de los directivos obliga a estos a desarrollar distintos tipos de roles que conducen al logro de los resultados esperados por la organización. Ante ello, las personas que ocupan un cargo en una institución deben desempeñar diez roles enmarcado en tres grandes áreas (Mintzberg, 1991), tales como: a) roles interpersonales (rol de representante, de relacional y de líder); b) rol informativo (rol de monitor, de diseminador y rol de vocero) y c) rol de decisión (de emprendedor, de administrador de conflicto, de asignado de recursos y rol de negociador).

2.1.3. *Habilidades directivas centradas en objetivos*

Según Peter Drucker, los directivos generalmente se ven envueltos en una rutina diaria. Ello genera la pérdida de la noción del camino al éxito, por lo que considera que la dirección por objetivos debe ser practicado por los directivos para alcanzar los objetivos de la organización a partir de realizar cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos, b) organizar, c) comunicar y motivar, d) medir y evaluar y e) desarrollar y formar personas (Aburto y Bonales, 2011).

2.1.4. *Habilidades directivas centradas en habilidades administrativas*

Para Robert Katz, los gerentes requieren de tres habilidades administrativas básicas: a) habilidades técnicas, b) habilidades de trato personal y c) habilidades conceptuales (Robbins y Coulter, 2006). Estas habilidades requieren de otras competencias personales para alcanzar el éxito; es decir, la clave es contar con competencias tales como el conocimiento, la perspectiva y la actitud, que perduren en el tiempo (Chiavenato, 2007).

2.1.5. *Habilidades directivas centradas en destrezas básicas*

Las habilidades centrales que deben desarrollar los gerentes, directores o personas que tienen un cargo de rango medio o alto son aquellas destrezas básicas que le permitan correcto desempeño (Griffin y Van Fleet, 2016). Estas habilidades son: a) las habilidades para administrar el tiempo, b) las habilidades interpersonales, c) las habilidades conceptuales, d) las habilidades para diagnosticar, e) las habilidades para la comunicación, f) las habilidades para tomar decisiones y g) las habilidades técnicas.

2.1.6. *Habilidades directivas centradas en destrezas*

Las habilidades directivas tienen diversas características, entre ellas: a) conductuales, pues, se basa en grupos con acciones identificadas, las cuales permiten a la persona alcanzar los

objetivos de la institución; b) controlables, porque el desempeño de la persona se encuentra bajo control, habilidades que pueden ser practicadas, mejoradas o frenadas por los individuos; c) se desarrollan, es decir, es posible que una persona mejore su competencia en el desempeño de las habilidades a través de la práctica y retroalimentación de estos; d) se encuentran interrelacionadas y sobrepuestas, ello indica que las habilidades no pueden estar aisladas, deben pertenecer a un conjunto integrado que brinde respuestas y e) pueden ser contradictorios o paradójicas, tal es el caso que no todas son centrales ni tienen orientación suave o humanista, porque algunas son impulsoras o directivas (Whetten y Cameron, 2016).

En el modelo teórico de Whetten y Cameron (2016) menciona que las habilidades directivas esenciales se dividen en tres grandes grupos: las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales.

2.2.Sistema teórico

Un nivel óptimo de desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y grupales (modelo Whetten y Cameron) de los directores; garantizarían una gestión exitosa de las ONG; para el que los directores debieran desarrollar habilidades y 10 competencias directivas esenciales (Tabla. 1). Estas 10 habilidades directivas están agrupadas en tres dimensiones (habilidades personales, interpersonales y habilidades grupales); agrupadas y detalladas de la siguiente manera:

Tabla 1

10 habilidades directivas esenciales de Whetten y Cameron (2016)

DIMENSIÓN	FACTORES
LAS HABILIDADES PERSONALES	1. Desarrollo del autoconocimiento
	2. Manejo del estrés y del bienestar
	3. Solución analítica y creativa de problemas
LAS HABILIDADES INTERPERSONALES	4. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo
	5. Ganar poder e influencia
	6. Motivación
	7. Manejo de conflictos
LAS HABILIDADES GRUPALES	8. Facultar e involucrar a otros
	9. Formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo
	10. Liderar el cambio positivo.

Nota. la tabla muestra las dimensiones de las habilidades directivas por Whetten y Cameron (2016).

2.2.1. Habilidades personales

Desarrollo de autoconocimiento. Según Whetten y Cameron (2016), el desarrollo del autoconocimiento es una habilidad para lograr el dominio de uno mismo, tener claridad de las prioridades y las metas que ayudan al individuo a conducir sus propias vidas. Así mismo, conlleva la comprensión de los demás. Esta habilidad tiene cinco aspectos esenciales: la inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación al cambio y autoevaluación básica.

Inteligencia emocional. La inteligencia emocional es la capacidad de conocerse a uno mismo y de manejar las propias emociones y las relaciones con los otros miembros de equipo de trabajo.

Valores personales. Los valores personales son las actitudes, las orientaciones y los comportamientos del ser humano. Estas orientan a la toma de decisiones éticas.

Estilo cognoscitivo o de aprendizaje. El estilo de aprendizaje es la manera en que las personas reúnen y procesan la información. Dicho de otro modo, la manera de procesar la información para aprender.

Orientación hacia el cambio. La orientación hacia el cambio es la capacidad de las personas para afrontar los cambios en su ambiente y orientarse a la adaptación. En otras palabras, la suma de habilidades que posibilitan sobreponerse a las variaciones del medio.

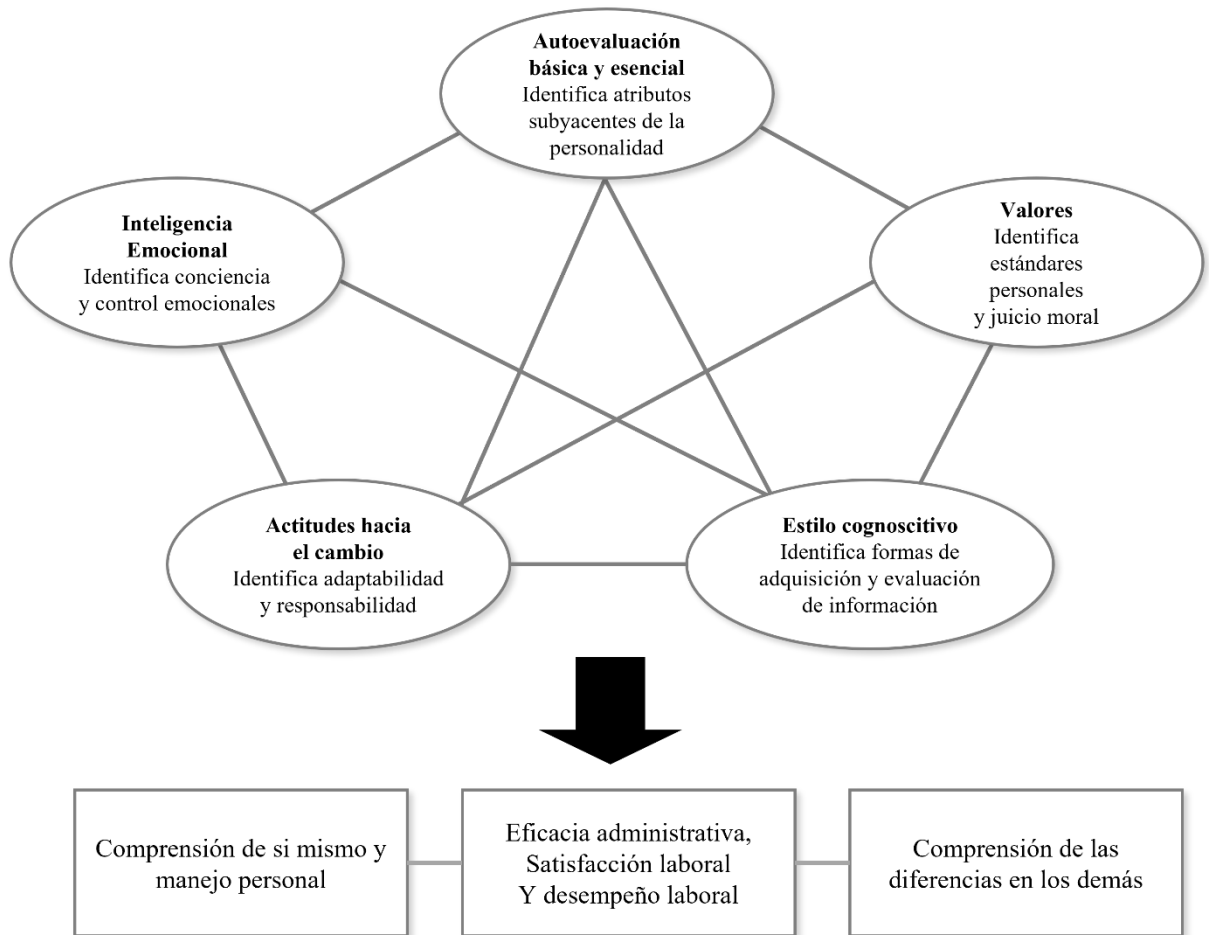
Autoevaluación básica y esencial. En la misma línea, Wetthen y Cameron (2016), sostienen:

Es el grado en que las personas se valoran así mismo y se sienten competentes como individuos. Este atributo tiene cuatro competencias: la autoestima, que es el grado en el que las personas se consideran capaces, exitosos y valiosos, autoconfianza generalizada que es la propia capacidad para desempeñarse con éxito en una variedad de circunstancias, la inestabilidad emocional, que es una calificación a la inversa e implica tener una perspectiva negativa y pesimista de la vida. (p. 64)

Así mismo los directores con evaluaciones principales altas tienden a sentirse más comprometidos y satisfechos con su trabajo, trabajan en base a retos y tienen más éxitos en su desenvolvimiento y desempeño laboral. Por ello, la seguridad es muestra de una valoración positiva (Ver figura 1).

Figura 1

Aspectos fundamentales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas



Nota. La figura muestra los cinco aspectos fundamentales del autoconocimiento. Fuente: Whetten y Cameron (2016).

Manejo de estrés y bienestar. Whetten y Cameron (2016), conciben el manejo de estrés y bienestar del siguiente modo.

La mejor forma de manejar el estrés consiste en eliminar o reducir, por medio de estrategias de ejecución, los cuales crean o establecen para el individuo un nuevo entorno que no contiene factores estresantes. El segundo método más eficaz es que los individuos mejoren su capacidad general para manejar el estrés al incrementar su resiliencia o

elasticidad personal; a esto se le llama estrategias proactivas, las cuales están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Por último, es necesario desarrollar técnicas de corto plazo para enfrentar los factores estresantes cuando se requiere una respuesta inmediata; se trata de estrategias reactivas, las cuales se aplican como remedios inmediatos para reducir los efectos temporales del estrés. (p.92)

Factores estresantes. Whetten y Cameron (2016) mencionan cuatro factores fundamentales de estrés los cuales son: estrés por el tiempo (sobrecarga laboral y falta de control), estrés de encuentro (conflictos de roles, conflictos sobre asuntos y conflictos de interacción), estrés situacional (ambiente laboral desfavorable y cambio rápido) y estrés anticipatorio (expectativas desagradables y temor). Los directores al saber manejar oportunamente los factores estresantes llegan a desarrollar la resiliencia o elasticidad física, psicológica y social, lo cual conlleva a un equilibrio en la vida.

Solución analítica y creativa de problemas. Esta habilidad consiste en resolver los problemas de forma analítica y creativa. Generalmente en las actividades diarias que realizan los directores se presentan problemas complejos, en este caso se necesita de dar soluciones de forma creativa; asimismo, hay pequeños problemas que no requieren de mucho tiempo para dar una solución, ya que muchas veces se solucionan solo de forma analítica. Para lograr una solución óptima ante un problema, se define los siguientes pasos: a) identificar el problema, b) generar alternativas de solución, c) evaluar y seleccionar una alternativa y d) poner en práctica la solución y realizar seguimiento (Ver tabla 2).

Tabla 2

Modelo de solución de problemas

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

Nota. La tabla muestra los pasos a seguir para dar solución óptima a un problema. Fuente: Whetten y Cameron (2016).

2.2.2. Habilidades Interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Whetten y Cameron (2016), sostienen:

Sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de apoyo (expresar confianza y apertura) cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una

comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona, pero fortaleciendo la relación en el proceso. (p.193)

La comunicación de apoyo tiene ocho atributos: a) mantener la congruencia (honestidad en el pensamiento y sentimiento en lo que se quiere transmitir la información), b) descriptiva (describir de manera objetiva los hechos del problema, evitando la evaluación personal), c) orientado al problema (centrado en los problemas y no en las características personales), d) validación del problema (reconocimiento y valoración de las opiniones y propuestas de solución de los demás) , e) específica (afirmaciones concretas y no de forma global), f) conjuntiva (se valora las afirmaciones de la otra persona para dar solución de un problema de manera integral), g) propia (asumir la responsabilidad de las ideas planteadas y no responsabilizar al equipo por la decisión tomada) y h) escucha de apoyo (escuchar la opinión del resto del equipo).

Ganar poder e influencia. Según (Whetten y Cameron, 2016), esta habilidad consiste en movilizar los recursos para lograr un trabajo productivo. Es decir, para ganar poder y transformar el poder en influencia, se desarrolla los atributos personales (conocimientos, capacidades, simpatía, compromiso, motivación personal y congruencia con los valores de la institución) y las características del puesto (tener información a la mano, flexibilidad, notoriedad de las actividades desempeñadas y realizar tareas relevantes de la institución) lo cual incrementa el potencial del individuo logrando la influencia sobre los demás o una dirección efectiva.

Motivación de los empleados. Para Whetten y Cameron (2016), esta habilidad consiste cuando un trabajador muestra compromiso y deseo para desempeñarse y presenta un esfuerzo relacionado con el trabajo; es decir, los trabajadores motivados tienen el deseo de iniciar una tarea y el compromiso de ejecutarla de la mejor manera. En ese sentido, es fundamental la motivación del personal para lograr un mejor desempeño y la satisfacción laboral.

En definitiva, la motivación a los empleados contiene un programa integrador de seis elementos, los cuales se presenta en la tabla 3.

Tabla 3

Seis elementos de un programa integrador de motivación

Motivación → Desempeño
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas. Hay que preguntar: “¿Los subalternos entienden y aceptan mis expectativas de desempeño?”. 2. Eliminar obstáculos personales y organizacionales para el desempeño. Hay que preguntar: “¿Los subalternos consideran que es posible lograr esta meta o expectativa?”.
Desempeño → Resultados
<ol style="list-style-type: none"> 3. Utilizar las recompensas y la disciplina de manera adecuada para eliminar comportamientos inaceptables y alentar un desempeño excepcional. Hay que preguntar: “¿Los subalternos creen que tener un alto desempeño brinda más recompensas que tener un desempeño promedio o bajo?”.
Resultados → Satisfacción
<ol style="list-style-type: none"> 4. Brindar incentivos relevantes internos y externos. Hay que preguntar: “¿Los subalternos consideran que son valiosas las recompensas utilizadas para alentar un alto desempeño?”. 5. Distribuir las recompensas de forma equitativa. Hay que preguntar: “¿Los subalternos creen que los beneficios relacionados con el trabajo se distribuyen de manera justa?”. 6. Dar recompensas oportunas y una retroalimentación específica, precisa y honesta del desempeño. Hay que preguntar: “¿Estamos sacando el mayor provecho de nuestras recompensas al entregarlas de manera oportuna como parte del proceso de retroalimentación?”. Hay que preguntar: “¿Los subalternos saben dónde se ubican en términos de su desempeño actual y oportunidades a largo plazo?”.

Nota. La tabla muestra los seis elementos de un programa de motivación de desempeño, resultados y satisfacción. Fuente: Whetten y Cameron (2016)

Manejo de conflictos. El conflicto interpersonal es parte de una organización y siempre va estar presente en la organización siendo inevitable. En ese sentido existe un proceso de solución de problemas, que facilite a ambos partidos cumplir su compromiso de laborar en

equipo (Wetthen y Cameron, 2016). A continuación, se presenta seis pasos para solucionar los conflictos.

Establecer metas superiores. Para propiciar un clima de cooperación de ambas partes en conflicto se requiere centrarse en ideas compartidas para aumentar la productividad, disminuir los costos y mejorar las relaciones entre las áreas. Además, “sensibiliza a las partes acerca de los beneficios mutuos de resolver sus diferencias” (Wetthen y Cameron, 2016, p.319).

Separar a las personas del problema. Es tomar en cuenta el problema real para darle solución a los distintos puntos de vista que tiene cada individuo. “En otras palabras, se considera a la otra parte como el defensor de un punto de vista y no como un rival. El individuo que soluciona problemas diría: (ésta es una postura irracional), en vez de (tú eres una persona irracional)” (Wetthen y Cameron, 2016, p.319).

Enfocarse en los intereses, no en las posturas. Esto hace referencia a que se debe establecer un acuerdo en función a las dificultades que se desea resolver y no enfocarse en las posturas de cada individuo.

Este paso supone la redefinición y la ampliación de los problemas para hacerlos más manejables. Implica preguntar “por qué” para llegar al corazón de las necesidades de la otra persona. Una afirmación de colaboración característica es: Ayúdame a entender por qué defiendes esa postura. (Wetthen y Cameron, 2016, p.320)

Inventar opciones para obtener ganancias mutuas. Aquí se genera soluciones innovadoras y creativas respecto a la solución de conflictos. Por lo que se centra la solución, donde los individuos lanzan lluvia de ideas y coinciden en la forma de solucionar el conflicto, en esta parte los individuos no compiten, sino llegan al punto de colaboración. Generar lluvia de ideas ayuda a tener varias opciones por lo que hay mayor probabilidad de que se encuentre

un punto medio de solución. Este paso se podría acotar de la siguiente manera: “Ahora que entendemos mejor las preocupaciones y los objetivos subyacentes del otro, hagamos una lluvia de ideas para encontrar formas de satisfacer nuestras necesidades” (Wetthen y Cameron, 2016, p.320).

Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas. Se refiere a la evaluación de alternativas para la solución de conflictos, donde la solución sea lo más justo y equitativo para ambos. Donde ambos deberán tener “un cambio en el pensamiento de obtener lo que quiero... a decidir qué es lo más lógico fomenta una actitud abierta y razonable” (Wetthen y Cameron, 2016, p.320).

Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias. Cuando se soluciona un problema de forma colaborativa, esto conlleva a la satisfacción de los resultados por ambas partes en conflicto, por lo que no se juzga al otro individuo. El cual se refleja en la siguiente pregunta: “¿Este resultado constituye una mejora significativa a partir de las condiciones actuales?” (Wetthen y Cameron, 2016, p. 320).

Fases de la solución de problemas. Wetthen y Cameron (2016) establecen cuatro pasos para solucionar un problema: identificar el problema, generar soluciones, formular un plan de acción y de acuerdos e implementar y hacer seguimiento.

2.2.3. Habilidades Grupales

Facultamiento e involucrar a otros. Facultamiento “significa ayudar a desarrollar en los demás sentimientos de autoconfianza, autodeterminación, control personal, significado y responsabilidad” (Wetthen y Cameron, 2016, p.388).

Formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo. Whetten y Cameron (2016) se refiere al trabajo en equipo, donde existe cooperación o colaboración entre todos para cumplir

una meta programada, con la responsabilidad de liderazgo de forma alterna en los integrantes del equipo, donde el equipo se desarrolla en el transcurso del tiempo. En cuanto al desarrollo de los equipos, atraviesan cuatro etapas, y en cada etapa se presentan desafíos y problemas únicos, pero al diagnosticarlos y manejarlos correctamente hace que el equipo madure y se vuelva más efectivo.

Tabla 4

Cuatro etapas del desarrollo de equipo de trabajo

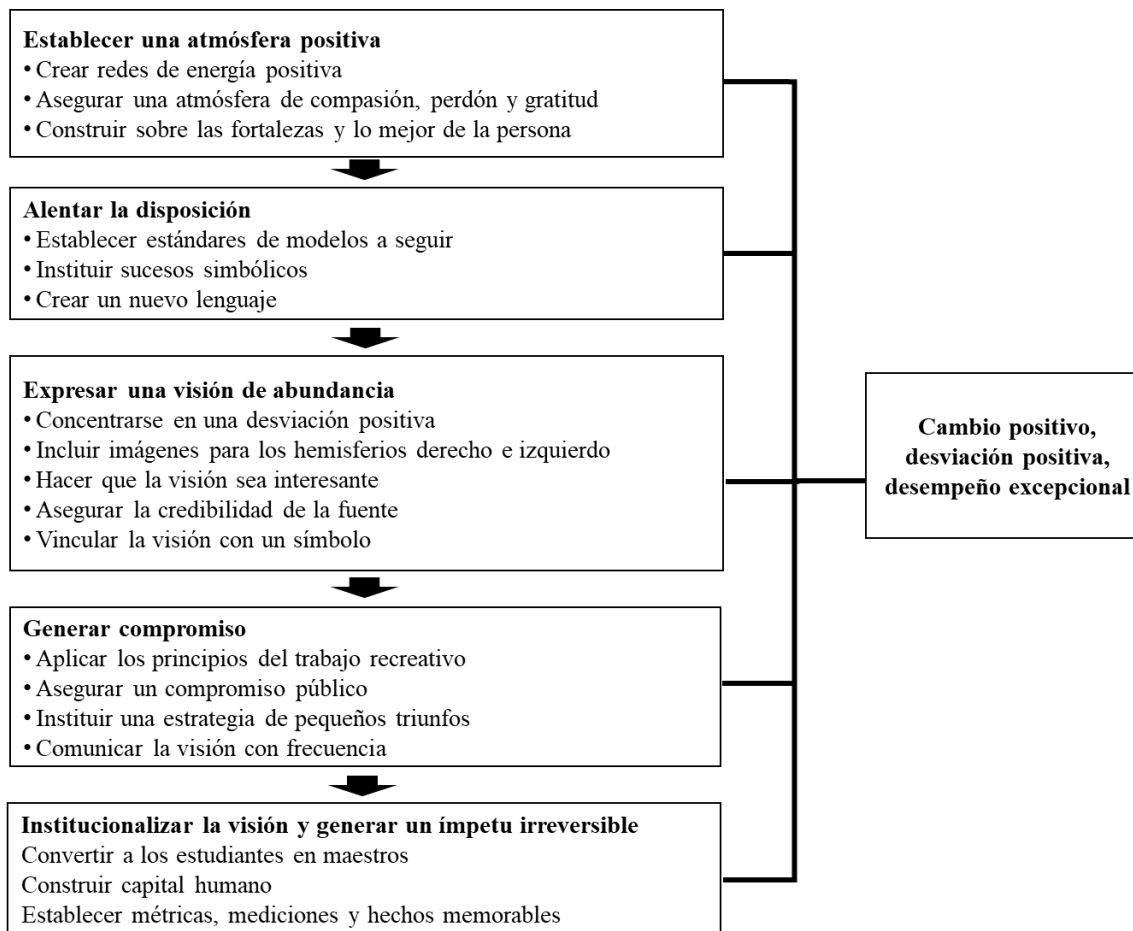
Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos	
Etapas	Explicación
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.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

Nota. La tabla muestra las cuatro etapas de desarrollo de un equipo de trabajo. Fuente: Whetten y Cameron (2016).

Liderar el cambio positivo. Las situaciones que presentan en una institución son muy cambiantes; por tanto, un director debe “liderar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y monitorear el cumplimiento, también son imprescindibles para el éxito” (Whetten y Cameron, 2016, p.447). Por lo que a continuación se presenta los pasos para establecer el cambio positivo. Ver figura 2.

Figura 2

Modelo para liderar el cambio positivo



Nota. La figura muestra pasos para lograr un cambio positivo y desempeño excepcional en el equipo de trabajo. Fuente: Whetten y Cameron (2016).

La práctica y desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y grupales nos conduce a un direccionamiento estratégico institucional. Esto permite a la alta gerencia determinar una dirección clara, la promoción de las actividades importantes y que todos los colaboradores trabajen en una misma dirección.

2.3.Marco Conceptual

2.3.1. Habilidades gerenciales

Destrezas fundamentales para que un individuo que ocupa un mando maneje su propia vida, así como las relaciones con los demás integrantes de una institución con el objeto de alcanzar los objetivos planteados (Whetten y Cameron, 2016).

2.3.2. Direccionamiento estratégico

Bustamante (como se citó en Hernández et al., 2017) afirma que la dirección estratégica es vital para el logro de los objetivos planeados de la organización. Del mismo modo, el direccionamiento estratégico ayuda a orientar mediante estrategias formuladas, anticipándose a situaciones futuras que pueda pasar con la organización, procurando que todos trabajen en la misma dirección. Es decir, va más allá del proceso de planeación, ya que trata de brindar herramientas a los directores con la finalidad de que se desempeñen satisfactoriamente en el cargo y estén prestos a enfrentar nuevos retos, cambios en la organización, situaciones difíciles, donde se necesita creatividad para resolver problemas.

2.4.Marco referencial

Para Fernández (2020); las habilidades directivas ejercidas por los directores de escuela, el decano y director de departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales se encuentran en un nivel alto; los colaboradores difieren, parcialmente, a esta percepción, calificándolos en un nivel alto y medio, al decano y director de departamento respectivamente. En relación con las tres dimensiones de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales, los directores de escuela, el decano y director de departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales califican en un nivel alto y los colaboradores las perciben en un nivel alto y medio respectivamente. (Fernández, 2020, p.38)

Por otra parte; Barrueta (2017) encuentra una mayor valoración en la capacidad creativa de los directores para solucionar problemas (habilidades personales) así como en la capacidad de motivación a los demás (habilidades interpersonales); y en la formación de equipos efectivos (habilidades grupales).

Chamorro (2015); anota que las habilidades directivas en las instituciones educativas de nivel secundaria son practicadas medianamente (modelo de Whetten y Cameron). Las habilidades directivas de clan (personales) no son practicadas significativamente; las habilidades de adhocracia (interpersonales) se practican en nivel medio; las habilidades de mercado (grupales) se presentan en un nivel medio; y las habilidades de jerarquía se encuentran en un nivel muy poco practicado.

III. MÉTODOS

La presente investigación es de enfoque cualitativa; inductiva y fenomenológica.

Cualitativa; porque el objeto de observación son las habilidades directivas de los directores de las ONG; objeto de observación que identificamos y describimos las habilidades directivas según el modelo de Whetten y Cameron, habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG; orientadas al direccionamiento institucional. Es decir; **inductivamente**, la presente investigación se ocupa por la construcción del conocimiento de la realidad social y gerencial de las ONG (Arotoma, 2015).

Fenomenológica; desde la perspectiva de las ciencias empresariales, pretendemos describir las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG, a partir de las observaciones y de las experiencias internas del investigador.

El tipo de investigación. Es primaria y transversal. Según el diseño de prueba y datos de análisis **es primaria;** los datos fueron obtenidos mediante el trabajo concreto de recolección de datos a través de la encuesta y entrevista (Arotoma, 2015) a los directores de las ONG. Según el momento en que se obtuvieron los datos **es transversal**, los datos fueron generados en el año 2020; tiempo en el cual se observó, recogió y midió la información, por única vez.

El nivel de investigación. En función al alcance y aplicación de la investigación es aplicada, no experimental y descriptiva. **Aplicada;** la investigación tiende a trabajar en base al modelo de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron, el cual se utilizó como método y tuvo como propósito describir las habilidades directivas de los directores de las ONG en la ciudad de Ayacucho. **No experimental;** no hubo intervención en el comportamiento y desempeño de las competencias directivas practicadas y desarrolladas por los directores. **Descriptiva;** detalla las habilidades directivas que presentan los directores de las ONG, especificando las características según sus habilidades personales, interpersonales y grupales.

El diseño de investigación. Fue fenomenológico, descriptivo, no experimental-transversal. El modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron constituyen el sustento metodológico para identificar y describir los procesos gerenciales y prácticas de las habilidades directivas de los directores de las ONG que trabajan con niños, niñas y adolescentes, sin intervención en la práctica de tales habilidades, con datos recogidos que fueron en el año 2020.

El proceso de recolección de datos a los 8 directores fue a través de una encuesta de 84 preguntas formuladas respecto a los 10 indicadores de las habilidades personales, interpersonales y grupales. La aplicación de la encuesta duró entre 50 y 60 minutos a través de la plataforma de Google Meet. Previo a ello, se coordinó a través de llamadas telefónicas, correos y se agendó una hora exacta. Así mismo, se aplicó una entrevista de tipo estructurada abierta sobre directivos eficaces a través del desarrollo de habilidades, el cual tuvo una duración de 10 minutos aproximadamente.

La población; comprende a ocho directores de las organizaciones sin fines de lucro que trabajan con niñas, niños y adolescentes albergados en la ciudad de Ayacucho (véase anexo C). Las ONG en estudio se denominan Centros de Atención Residencial (CARS) que trabajan con niños, niñas y adolescentes entre un año a 18 años; usuarios albergados en situación de desprotección familiar. La finalidad de estas CARS es reinsertarlos familiar o socialmente dentro de los dos años de trabajo. Los niños, niñas y adolescentes reciben una atención integral en la parte de educación, salud, alimentación y cobijo, salvaguardando sus derechos, a fin de que no sean transgredidos o vulnerados nuevamente. Muchos de estos usuarios ingresan con distintas dificultades o traumas, por lo que las ONG se enfocan en trabajar en la parte social y psicológica de los usuarios; fortaleciendo los lazos familiares.

El procedimiento de ingreso de estos usuarios al albergue es a través de la Unidad de Protección Especial (UPE) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. En coordinación de la UPE y estos CARS trabajan con el usuario y la familia a través de un Plan de Trabajo Individual del usuario, donde se prioriza temas de salud, educación y bienestar del usuario.

Por otra parte, seis de estas ONG en estudio son asociaciones propiamente dichas y 2 de ellas son Fundaciones, así mismo los directores de estas ONG, son los que representan y dirigen a estas organizaciones y tienen perfiles de: Psicólogos, Trabajador Social, Enfermera, Obstetra y Docentes. En cuanto a la organización trabajan aproximadamente de 15 a 30 colaboradores.

Respecto a las funciones que desempeñan estos directores son la coordinación con el equipo de trabajo, supervisión a las intervenciones de los trabajadores, garantizan la sostenibilidad de la ONG, velan por los objetivos organizacionales, aprueban el Plan de Trabajo Anual, Presupuesto Anual, mantienen coordinación con el Consejo Directivo, manejan los recursos de la institución, ejercen representación legal, judicial, administrativa y civil.

La muestra; fue obtenida a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia de tipo censal. Ya que fueron considerados los 8 directores de las ONG que albergan a niñas, niños y adolescentes de la ciudad de Ayacucho: Aldeas Infantiles SOS (distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray), Casa Luz (distrito San Juan Bautista), Desarrollo Integral del Adolescente (distrito Ayacucho), Fundación Los Cachorros (distrito Ayacucho), Casas Don Bosco (distrito Ayacucho), Casa hogar Progreso Humano en Solidaridad (PHES, Carmen Alto), URPI INABIF (distrito Ayacucho) y Puericultorio Juan Andrés Vivanco Amorín (distrito San Juan).

Respecto a la fuente de información, fue primaria. Ya que, para la recolección de datos, se aplicó los instrumentos de encuesta y entrevista con la finalidad de describir las Habilidades Directivas en base al modelo de Whetten y Cameron.

La técnica utilizada en el presente estudio es la observación, encuesta y la entrevista. Respecto a la encuesta, esta consistió en interrogar directamente a la fuente primaria de información. En este caso, a los directores de las ONG quienes trabajan con niños, niñas y adolescentes albergados de la ciudad de Ayacucho. El fin fue describir las habilidades directivas desarrolladas por los directores en base al modelo de Whetten y Cameron. La entrevista realizada a los directores de las ONG fue por medio de la plataforma de Google Meet.

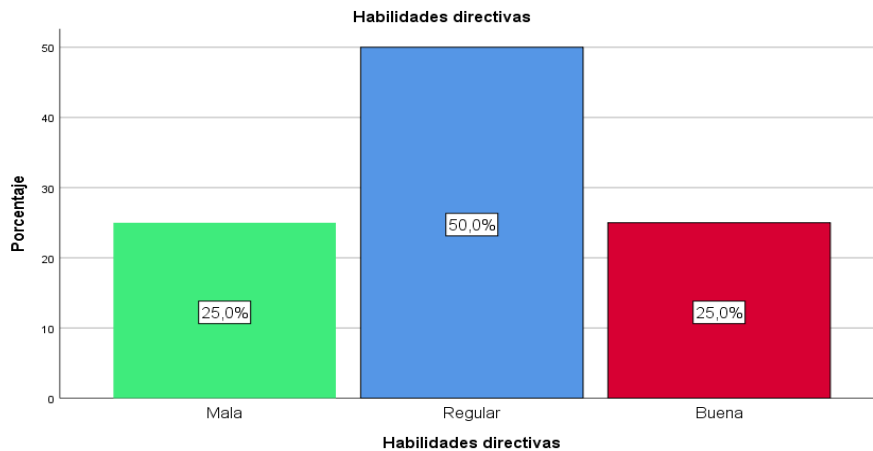
Los **instrumentos** aplicados en la presente investigación fueron la **ficha de observación**, ya que es un medio de ayuda para la recolección y obtención de datos e información de un suceso. A su vez el **cuestionario**, que contiene 84 ítems de tipo cerrada con la escala de Likert: 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ligeramente en desacuerdo, 4= ligeramente en acuerdo, 5= de acuerdo, 6= totalmente de acuerdo. Así mismo, se aplicó una **guía de entrevista** de 7 ítems, de tipo estructurada abierta, sobre habilidades directivas establecidas en el modelo de Whetten y Cameron.

Luego de recopilar los datos mediante las técnicas descritas, se hizo uso de dos instrumentos informáticos: Microsoft Excel y SPSS V24.

IV. RESULTADOS

Los resultados de la investigación, obtenidos a partir de la observación, encuesta y entrevista, aplicados a los directores de las ONG que albergan a niños, niñas y adolescentes; se basó en el modelo de Whetten y Cameron (2016). Las dimensiones fueron las habilidades personales, interpersonales y las habilidades grupales. Los indicadores del modelo: desarrollo del autoconocimiento; manejo del estrés y del bienestar; solución analítica y creativa de problemas; establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación de los empleados; manejo de los conflictos; facultamiento e involucrar a otros; formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo; y liderar el cambio positivo.

Figura 3
Habilidades directivas



Nota. La figura muestra los valores relativos de las habilidades directivas expresados por los directores.

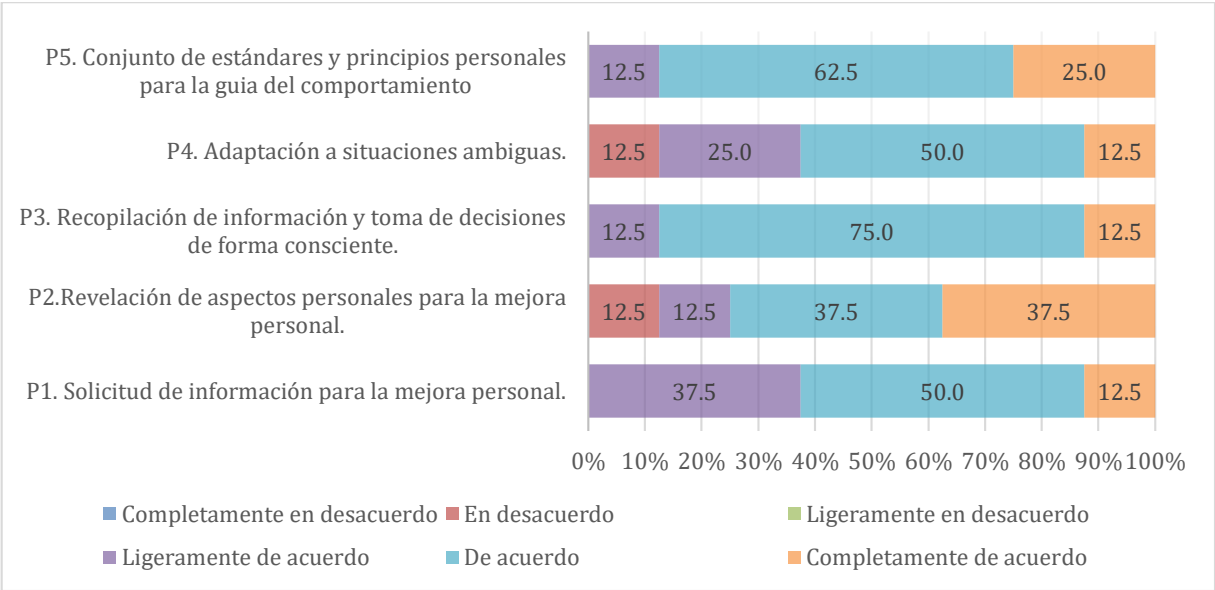
En la figura 3, se aprecia: el 50% de directores presentan regulares habilidades directivas, por lo que desarrollan y practican medianamente, dificultando alcanzar los resultados deseados y un buen direccionamiento institucional. Seguidamente, el 25 % de directores presentan malas habilidades directivas; es decir, estos directores son renuentes a desarrollar y

practicar las habilidades directivas; por lo que la institución no tiene un rumbo claro y no está preparado para afrontar cambios y nuevos retos organizacionales. Por último, el 25 % de directores presentan buenas habilidades directivas; es decir, estos directores desarrollan y practican de forma eficiente las habilidades directivas; de este modo, favorecen a que las ONG sean conducidos por directores eficaces, competentes, con un buen desempeño laboral y estas instituciones tengan un rumbo claro en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos para alcanzar el éxito organizacional.

4.1.Habilidades personales

Desarrollo de autoconocimiento

Figura 4
Indicadores de desarrollo de autoconocimiento



Nota. La figura muestra los valores relativos de los cinco indicadores del desarrollo de autoconocimiento, expresados por los directores.

Los ítems 1 y 2 corresponden a la autorrevelación y apertura del desarrollo de autoconocimiento. En el ítem 1, el 50 % de directores recaban información del equipo de trabajo sobre sus fortalezas y debilidades, como base para su mejora personal. Es decir, que los

directores se autoevalúan a través de la opinión del resto del equipo, permitiéndoles incrementar el conocimiento de sí mismo. Mientras el 37.5 % de directores se encuentran ligeramente de acuerdo en solicitar información a los demás sobre sus fortalezas y debilidades; es decir, tienen dificultad en solicitar dicha información; sin embargo, se ha observado que los directores, en su mayoría realizan una evaluación a su equipo de trabajo. Por otro lado, el 12.5 % de directores desarrollan y practican el análisis de sus fortalezas y debilidades por medio de su equipo de trabajo sin ninguna dificultad y de forma constante.

Respecto al ítem 2, el 37.5 % de directores revelan aspectos personales a los demás; tales como sus creencias y sentimientos con el equipo de trabajo. El 37.5 % de directores practican sin ninguna dificultad la socialización de sus creencias y aspectos personales con el equipo de trabajo. El 12.5 % de directores son renuentes en compartir sus creencias y sentimientos con los demás; es por ello que los directores no tienen confianza con el personal. Mientras que el 12.5 % de directores se encuentra ligeramente de acuerdo en compartir sus creencias y sus aspectos personales, prefiriendo que sus compañeros de trabajo se limiten solo al aspecto laboral.

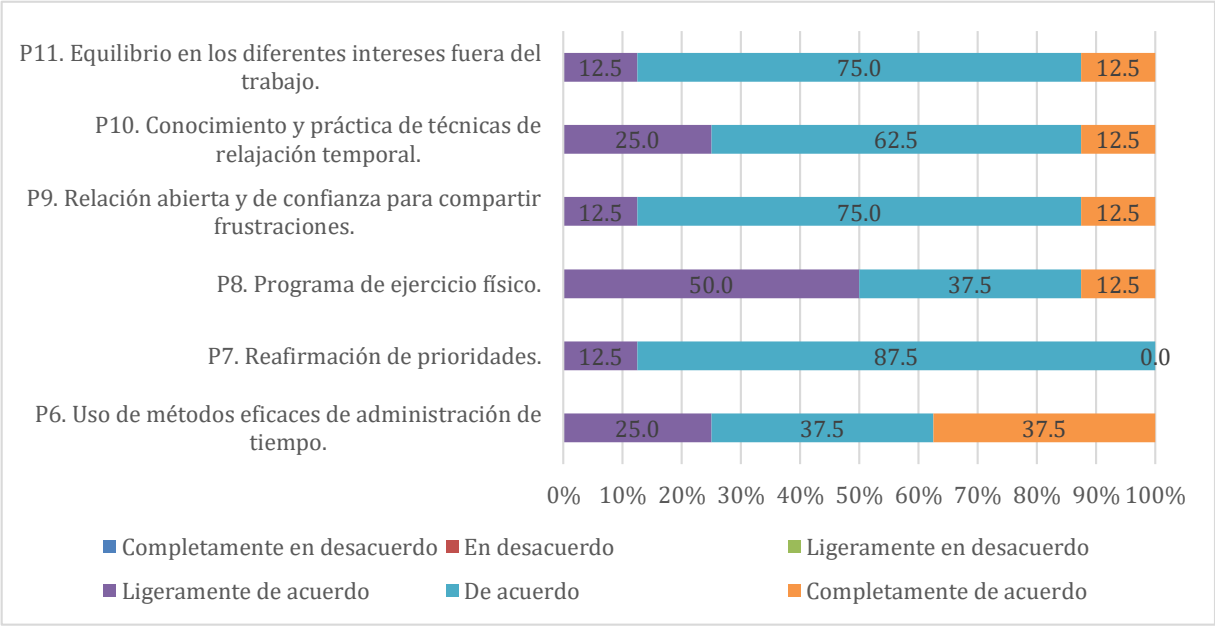
Los ítems 3 al 5 corresponden al autoconocimiento. Respecto al ítem 3, el 75 % de directores son conscientes de la forma de recolectar información y tomar decisiones, el 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo sobre su estilo preferido de recolección de información y toma de decisiones; ya que por encima de las decisiones de los directores esta las decisiones de operadores de justicia sobre la situación legal o reinserción familiar de un usuario y el 12.5 % de directores practican de forma consciente la obtención de datos, procesamiento y toma de decisiones. Respecto al ítem 4, el 50 % de directores se adaptan a situaciones ambiguas e inciertas; es decir, se muestran más tolerantes ante estas condiciones ambiguas; por lo que enfrentan con mayor eficacia los grandes cambios organizacionales, los recortes de personal, el

estrés relacionado con el cargo y los conflictos; mientras que el 25.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en adaptarse a situaciones ambiguas e inciertas; el 12.5 % de directores son renuentes en adaptarse a situaciones ambiguas e inciertas, donde la información es incompleta y el 12.5 % de directores desarrollan y practican la adaptabilidad a situaciones ambiguas e inciertas. Por último, en el ítem 5, el 62.5 % de directores cuentan con un conjunto de principios y valores personales que guían su comportamiento para la toma de decisiones de forma ética y moral; el 25 % de directores desarrollan y practican valores y principios personales que rigen su comportamiento y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo, en identificar valores y principios que guíen su comportamiento y personalidad.

Manejo del estrés

Figura 5

Indicadores del manejo de estrés



Nota. La figura muestra los valores relativos de los seis indicadores del manejo de estrés, expresados por los directores.

Los ítems 6 y 7 corresponden a la eliminación de los factores estresantes. En el ítem 6, el 37.5 % de directores desarrollan y practican métodos eficaces de administración del tiempo; es decir, emplean registros de asuntos pendientes, priorizan actividades y utilizan un cronograma de tareas. El 37.5 % de directores utilizan métodos de administración eficaz del tiempo y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en utilizar un cronograma de actividades y realizar un listado de asuntos pendientes. El ítem 7, muestra que el 87.5 % de directores reafirman sus prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a las más importantes; es decir, priorizan sus actividades más importantes a pesar de tener varias actividades a la vez y el 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en reafirmar sus prioridades, ya que todavía se dificultan en priorizar las actividades más importantes y se acumulan con informes mensuales, entrega de planes de trabajo, entrega de resultados mensuales, coordinaciones con el resto de las áreas de su equipo.

Los ítems 8 al 9 corresponden al desarrollo de elasticidad. En el ítem 8, el 50 % de directores está ligeramente de acuerdo en llevar un programa de ejercicios para mantenerse en forma, es decir, en ocasiones son resistentes a practicar la elasticidad fisiológica como ejercicios físicos para alcanzar el equilibrio mental, 37.5 % de directores tienen un programa de ejercicio físico y el 12.5 % de directores practican algún deporte para ejercitarse e incrementar el bienestar, reduciendo el estrés laboral. El ítem 9 muestra que el 75 % de directores mantienen una relación abierta y de confianza con alguien con quien pueda compartir sus frustraciones; es decir, practican la elasticidad social para no llevar la carga emocional de manera individual. El 12.5 % de directores desarrollan y practican la confianza con el equipo de trabajo a fin de

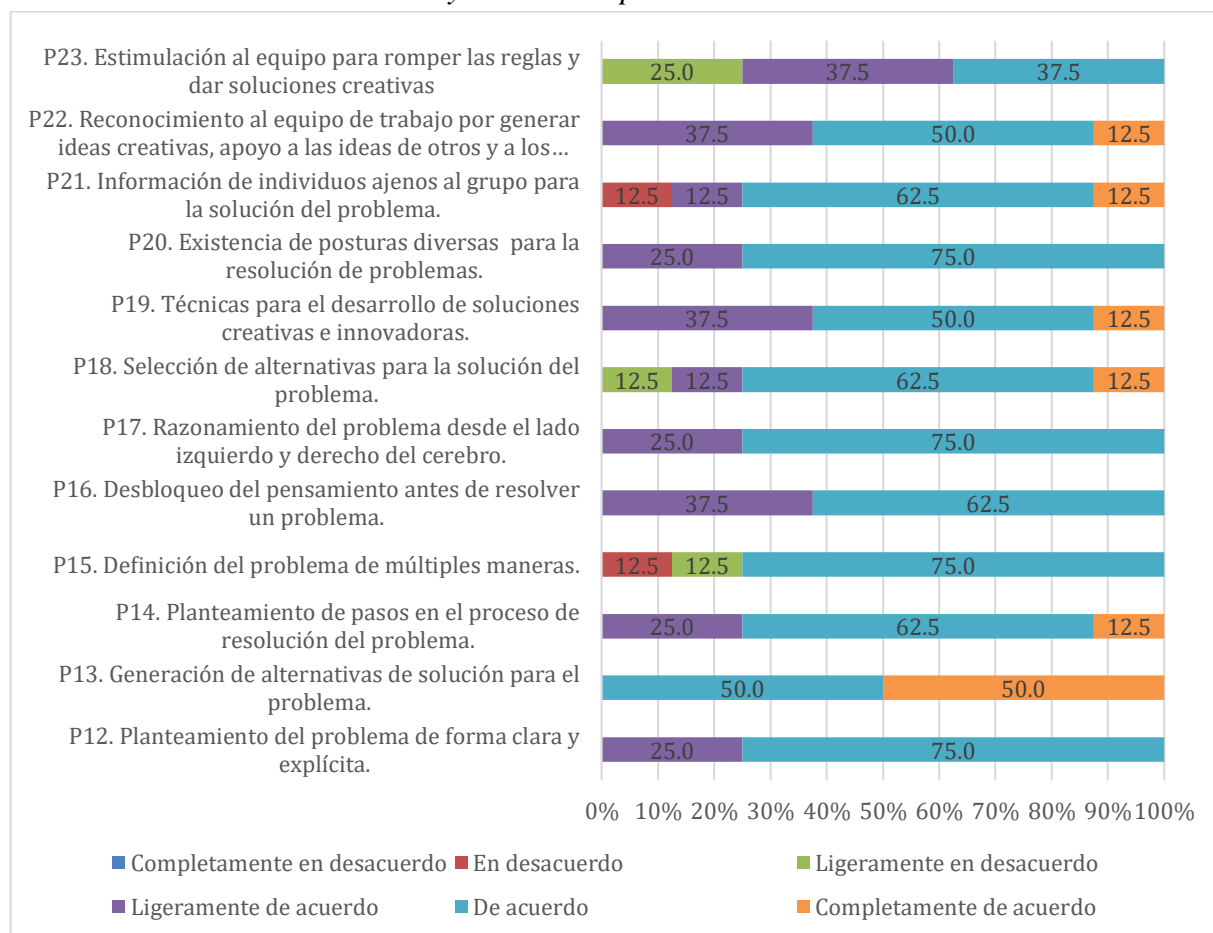
desahogar sus frustraciones personales. Mientras un 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo, en mantener una relación abierta y de confianza, ya que prefieren resolver personalmente sus problemas, por lo que son reservados.

Los ítems 10 y 11 corresponden al manejo del estrés a corto plazo. En el ítem 10, el 62.5 % de directores conocen y practican técnicas de relajación temporal; es decir, conocen la respiración profunda y relajación muscular a fin de bajar la tensión laboral o personal; el 25 % de directores está ligeramente de acuerdo en practicar y conocer técnicas de relajación, por lo que no tienen claridad de cómo realizarlo y 12.5 % de directores desarrollan y practican técnicas de relajación como la meditación, yoga y respiración profunda, a fin de mitigar el estrés laboral. El ítem 11 muestra que el 75 % de directores mantienen un equilibrio en su vida fuera del trabajo; es decir, saben sobrellevar el aspecto personal tanto laboral. El 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en mantener un equilibrio personal fuera del trabajo, debido a la carga se avocan más al aspecto laboral que lo personal. Mientras el 12.5 % de directores desarrollan y practican un equilibrio laboral y personal, distribuyen su tiempo en forma proporcional a los diferentes aspectos de su vida.

Solución analítica y creativa de problemas

Figura 6

Indicadores de solución analítica y creativa de problemas



Nota. La figura muestra los valores relativos de los doce indicadores de solución analítica y creativa de problemas, expresados por los directores.

Los ítems 12 a 14 corresponden a la solución racional de problemas. En el ítem 12, el 75 % de directores plantean de forma clara y explícita el problema, por lo que realizan un diagnóstico de la situación para enfocarse en el problema real y no solo en las causas, para luego plantear soluciones óptimas. Mientras el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo con plantear clara y explícitamente el problema; es decir, cuando enfrentan un problema no tienen

claridad sobre ello y resuelven con la primera alternativa planteada; por lo que no siempre es la mejor propuesta. El ítem 13 muestra que el 50 % de directores desarrollan y practican la generación de alternativas de solución a los problemas, buscan las causas antes de definir el problema, piden información al resto de su equipo para escuchar distintas opiniones del resto y el 50 % de directores generan alternativas para la solución de problemas, evitando solucionar el problema con una sola alternativa.

El ítem 14 muestra que el 62.5 % de directores plantean distintos pasos en el proceso de solución de problemas; es decir, definen el problema buscando las causas, donde participa el equipo de trabajo para generar alternativas de solución al problema, evalúan de manera sistémica las alternativas de solución. Del mismo modo, proponen practicar las decisiones tomadas en su equipo para luego dar seguimiento. El 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en seguir distintos pasos para dar solución a un problema, por lo que muchas veces se presentan problemas que requieren una solución inmediata, rápida y no hay tiempo para proponer alternativa de solución al problema y el 12.5 % de directores desarrollan y practican el proceso de solución de problemas.

Los ítems, 15 a 19 corresponden a la solución creativa de problemas. En el ítem 15, el 75 % de directores definen el problema de múltiples maneras, es decir, analizan de forma sistemática los problemas y no solo se limitan a una definición, sino analizan y evalúan desde varios enfoques; el 12.5 % de directores está ligeramente en desacuerdo en definir el problema de múltiples maneras, dado que en ocasiones no hay tiempo para definir de múltiples maneras un problema y el 12.5 % de directores son renuentes a definir el problema de múltiples maneras debido a que no tienen tiempo.

En el ítem 16, el 62.5 % de directores desbloquean sus pensamientos acerca de la naturaleza de los problemas; es decir, eliminan los obstáculos mentales realizando preguntas acerca del problema al equipo de trabajo para generar más alternativas de solución y el 37.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en desbloquear sus pensamientos acerca de la naturaleza del problema y no tienen tiempo en realizar varias preguntas a su equipo de trabajo; ya que, están apesurados en resolver el problema.

En el ítem 17, el 75 % de directores analizan el problema desde la parte lógica e intuitiva del cerebro; es decir, resuelven un problema de forma analítica y creativa y el 25 % de directores está ligeramente de acuerdo en analizar un problema desde ambos hemisferios del cerebro, prevaleciendo algún hemisferio cerebral más que el otro.

Respecto al ítem 18, el 62.5 % de directores eligen una solución frente a un problema, solo después de que hayan desarrollado varias alternativas posibles; el 12.5 % está ligeramente en desacuerdo en desarrollar varias alternativas posibles frente a un problema, puesto que consideran que no todos los problemas necesitan generar varias alternativas; 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en elegir una decisión frente a un problema, solo después de que hayan desarrollado varias alternativas y el 12.5% de directores desarrollan y practican la generación de múltiples alternativas de solución frente a un problema.

El ítem 19 muestra que el 50 % de directores emplean técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas; es decir, crean nuevas formas de solución a un problema; el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en emplear técnicas para solucionar un problema de forma innovadora y creativa, ya que desconocen las técnicas para la solución de problemas y el 12.5 % de directores desarrollan y practican técnicas para solucionar de forma creativa e innovadora un problema, desarrollando la imaginación,

flexibilidad en la definición de alternativas, aplicando analogías y evaluando el impacto de la decisión a tomar.

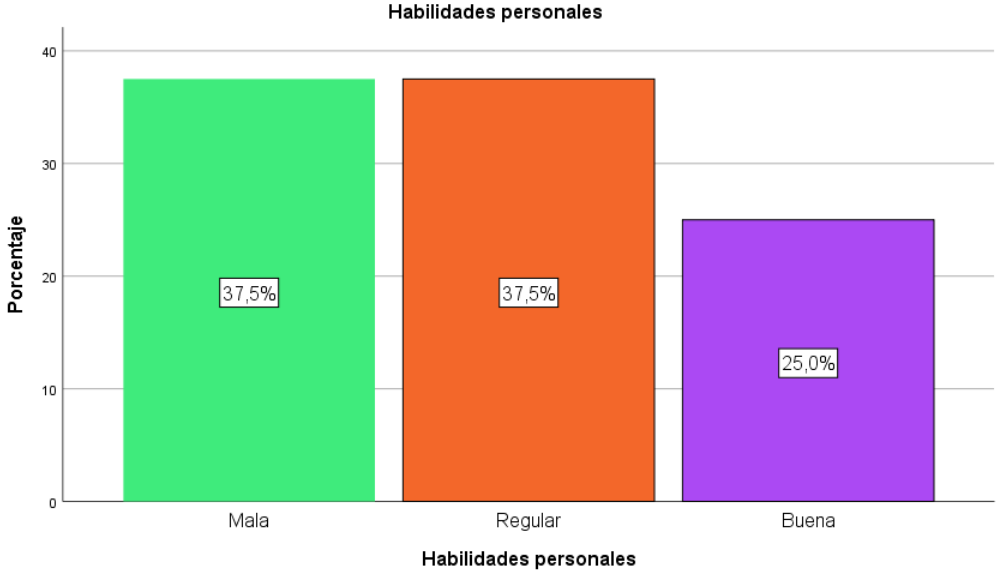
Los ítems 20 a 23 corresponden a la promoción de innovación y creatividad. El ítem 20 muestra que el 75 % de directores aseguran la existencia de diversos puntos de vista para la resolución de problemas, siendo conscientes de que cada personal de área de su institución debe dar su punto de vista frente a un problema y el 25 % de directores está ligeramente de acuerdo en asegurar diversos puntos de vista para la resolución de problemas, puesto que consideran que al dar mayor apertura de opinión al equipo frente a un problema se dilata el tiempo sin llegar a una solución rápida y oportuna.

Respecto al ítem 21, el 62.5 % de directores obtienen información de individuos ajenos al grupo para solucionar los problemas; es decir, consideran la opinión de las familias con las que trabajan, la de los operadores de justicia y de los propios usuarios; el 12.5 % de directores son renuentes a obtener información de individuos ajenos al grupo para solucionar los problemas, puesto que consideran que un problema debe resolverse de forma interna; el 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en obtener información de individuos ajenos al grupo para solucionar los problemas, puesto que consideran que involucrar a otros individuos como la familia está bien, pero con un cierto límite y el 12.5 % practican en recabar información de individuos ajenos al grupo para solucionar los problemas sin ninguna dificultad.

En el ítem 22, el 50 % de directores brindan reconocimiento a aquellos que tienen ideas creativas, a los que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para solucionar un problema; el 37.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en reconocer las ideas creativas, ya que solo en ocasiones brindan un reconocimiento al personal de su equipo y el 12.5 % de directores desarrollan y practican el reconocimiento, felicitando a los que generan ideas

creativas e innovadoras para la solución de un problema. Respecto al ítem 23, el 37.5 % de directores alientan a proponer soluciones creativas en el equipo de trabajo; el 37.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en alentar soluciones creativas a un problema, por lo que en ocasiones le es difícil romper las reglas, ya que este tipo de soluciones generalmente requiere de mayor tiempo y el 25 % de directores está ligeramente en desacuerdo en alentar a proponer soluciones creativas, puesto que muchas veces no pueden romper reglas, las normas establecidas de los operadores de justicia, ya que dependen de estas entidades sobre el proceso de albergamiento de un usuario, por la que se ven limitados a dar soluciones creativas.

Figura 7
Dimensión de habilidades personales



Nota. La figura muestra los valores relativos de la dimensión de las habilidades personales, expresados por los directores.

El 37.5 % de directores presentan regulares habilidades personales; es decir, estos directores desarrollan y practican algunas de las habilidades personales, tienen dificultad en la

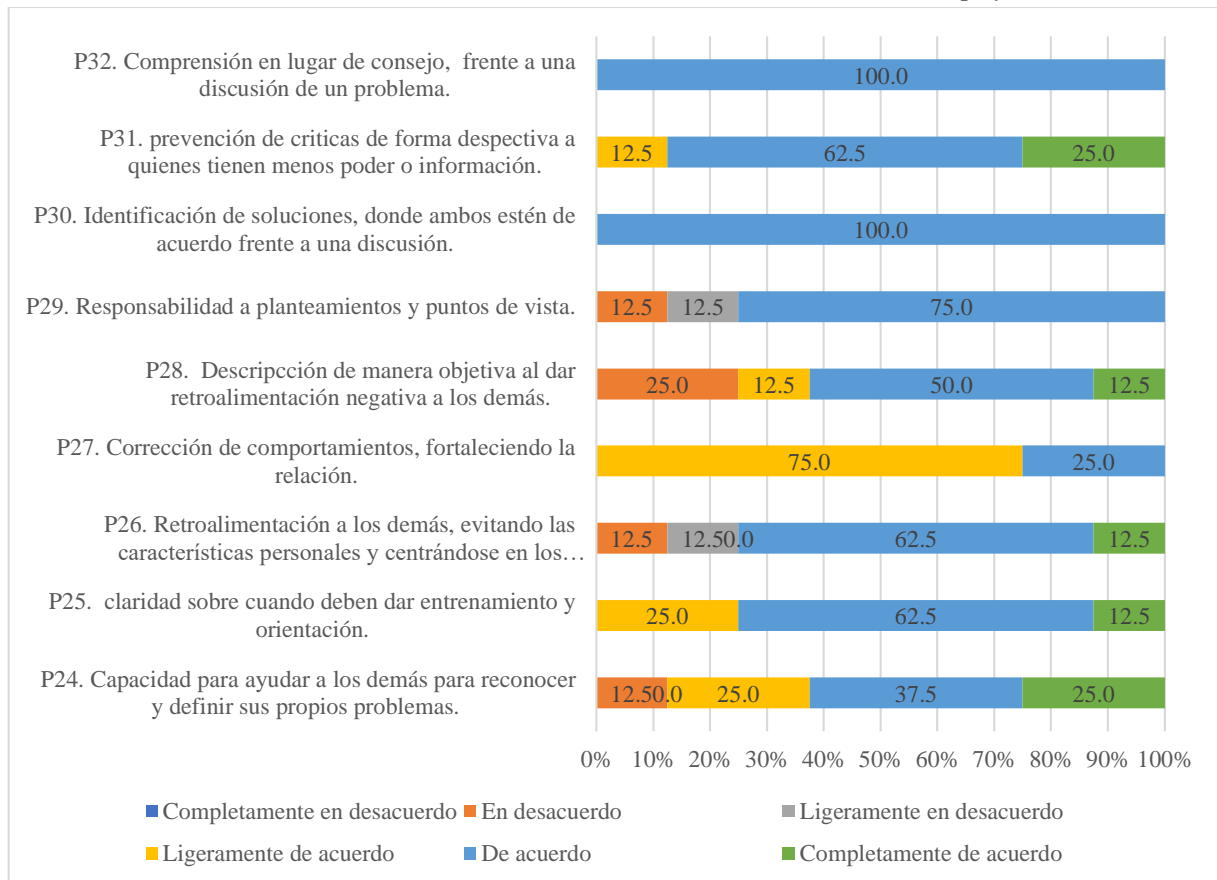
administración del tiempo, en la priorización de actividades, el establecimiento de metas y objetivos, la evaluación personal, la solución analítica y creativa de problemas, todo ello conlleva a un deficiente desempeño laboral. Seguidamente, el 37.5 % de directores presentan malas habilidades personales; en otras palabras, los directores no desarrollan ni practican las habilidades personales, por lo que acumulan cuadros de estrés, malas decisiones, solución de problemas de manera ineficaz, deficiencia en el manejo de emociones y carencia de las autoevaluaciones personales, ello hace que los directores se sientan insatisfechos en su ambiente laboral y tengan un bajo desempeño laboral. El 25 % de directores presenta buenas habilidades personales, es decir, los directores desarrollan y practican estas habilidades: el manejo de estrés y bienestar (administración de tiempo, priorización de necesidades y desarrollo de la elasticidad), solución analítica de problemas (identificación de las causas de problemas, definición del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación y selección de alternativas y seguimiento) y el autoconocimiento (práctica de la inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación esencial).

4.2.Habilidades interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo

Figura 8

Indicadores de establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo



Nota. La figura muestra los valores relativos de los nueve indicadores de establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, expresados por los directores.

Los ítems 24 y 25 corresponden a *coaching* y orientación de comunicación de apoyo. En el ítem 24, el 37.5 % de directores son capaces en ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas; dicho de otro modo, brindan consultoría u orientación al equipo de trabajo para ayudar a reconocer y resolver problemas relacionados con su nivel de comprensión, emociones o su personalidad; el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en ayudar a los demás para reconocer y definir sus propios problemas, debido a que no hay una

comunicación fluida y confianza; el 25 % de directores desarrollan y practican la capacidad de ayuda a los demás, para reconocer y definir sus propios problemas, ya que no tienen dificultad en brindar consejo y ayudar a su equipo de trabajo para reconocer y definir sus problemas y el 12.5% de directores son renuentes a brindar apoyo a su equipo de trabajo para reconocer y definir sus problemas. Respecto al ítem 25, el 62.5 % de directores dan entrenamiento y orientación al equipo de trabajo; es decir, los directores brindan *coaching* (compartiendo sugerencias, estableciendo estándares y brindando capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores) y en la parte de consultoría (dan orientaciones respecto a los problemas generados por su personalidad, actitudes defensivas u otros factores vinculados con las emociones); el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en brindar entrenamiento y orientación al equipo de trabajo y el 12.5 % de directores desarrollan y practican *coaching* y consultoría con su equipo de trabajo sin ninguna dificultad.

Los ítems 26 al 28 corresponden a la retroalimentación negativa de forma eficaz en la comunicación de apoyo. Respecto al ítem 26, el 62.5 % de directores evitan referirse a características personales durante las retroalimentaciones; quiere decir, cuando realizan alguna retroalimentación a algún miembro del equipo de trabajo, se orientan al problema y dan soluciones a la dificultad y no se centran en los atributos personales; el 12.5 % de directores son renuentes a resaltar características personales durante una retroalimentación, ello hace mención que durante una retroalimentación le es difícil centrarse en el problema o soluciones y hacen énfasis en reafirmar aspectos personales; el 12.5 % de directores están ligeramente en desacuerdo en referirse a aspectos personales durante una retroalimentación, ya que no evitan acusaciones personales al dar una retroalimentación y 12.5 % de directores desarrollan y

practican a evitar referirse a aspectos personales durante una retroalimentación, centrándose en el problema, sin ninguna dificultad.

Respecto al ítem 27, el 75 % de directores están ligeramente de acuerdo en corregir el comportamiento y fortalecer su relación con el trabajador; puesto que, al corregir un comportamiento en ocasiones no se logra fortalecer la relación con el trabajador ya que no hay una comunicación fluida, los cuales muchas veces suelen ser ofensivas y el 25 % de directores corrigen comportamientos de algún miembro del equipo y generalmente se fortalece la relación, ya que ponen en práctica la comunicación de apoyo en base a la congruencia que implica ser honesto y comunicar lo que uno desea transmitir.

Respecto al ítem 28, el 50 % de los directores son descriptivos al momento de brindar retroalimentación negativa a los demás; es decir, refieren objetivamente los acontecimientos, consecuencias y sentimientos acerca de ellos, evitando hacer acusaciones personales y se concentran en el problema para luego sugerir alguna alternativa de solución aceptable; el 25 % de directores son renuentes en describir la situación al momento de dar retroalimentación, por lo que se centran en el problema y acusaciones personales; 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en describir la situación al dar retroalimentación negativa y 12.5 % de directores desarrollan y practican describir la situación al dar retroalimentación; es decir, describen de forma objetiva el suceso, definen cuales son las consecuencias y cómo se sienten.

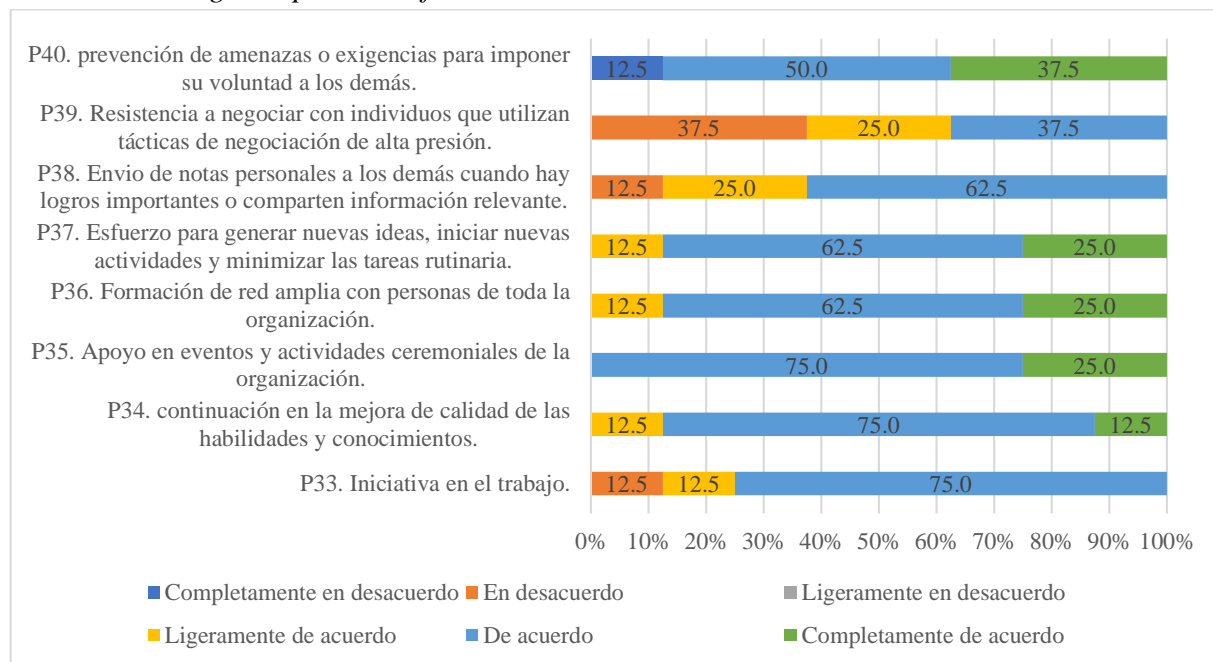
Los ítems 29 al 32 corresponden a la comunicación de apoyo. En el ítem 29, el 75 % de directores se responsabilizan sobre sus planteamientos y puntos de vista al emplear la frase como “he decidido”; es decir, asumen la responsabilidad sobre sus afirmaciones, por lo que esto fortalece la confianza en sí mismo y en el equipo de trabajo; el 12.5 % de directores son renuentes en asumir la responsabilidad de sus planteamientos y puntos de vista, por lo que no

tienen seguridad en ellos mismos y responsabilizan a otros y el 12.5 % de directores están ligeramente en desacuerdo en asumir la responsabilidad de sus puntos de vista; dicho de otro modo, en ocasiones no asumen sus propias decisiones y no tienen confianza en ellos mismos, por lo que responsabilizan la decisión al equipo de trabajo. En el ítem 30, el 100 % de directores identifican una solución compartida frente a una discusión; es decir, ambas partes están de acuerdo con la solución propuesta, por lo que crea sentimientos de aprecio, genera mayor confianza, motivación y mejor desempeño. En el ítem 31, el 62.5 % de directores previenen hablar de forma despectiva sobre aquellos individuos del equipo que tienen menos poder o manejan menos información que ellos; es decir, toman en cuenta la opinión del trabajador; el 12.5 % de directores está ligeramente de acuerdo en hablar de forma despectiva sobre aquellos del equipo que tienen menos poder o manejan menos información que aquellos, por lo que no consideran competentes por la información que manejan y el 25 % de directores desarrollan y practican, el no hablar de forma despectiva sobre aquellos que tienen menos poder; es decir, el equipo de trabajo es valorado por su opinión e información que manejan en todo momento. El ítem 32 muestra que el 100 % de directores ofrecen una respuesta que indique comprensión frente a un problema de discusión; es decir, los directores son capaces de escuchar, entender y responder el mensaje de manera eficaz, el cual ayuda a fortalecer la relación entre las partes que interactúan.

Ganar poder e influencia

Figura 9

Indicadores de ganar poder e influencia



Nota. La figura muestra los valores relativos de los ocho indicadores de ganar poder e influencia, expresados por los directores.

Los ítems 33 al 37 corresponden a ganar poder. Respecto al ítem 33, el 75 % de directores se esfuerzan en tomar más iniciativa en el trabajo, muestran ser más eficientes en su desempeño; el 12.5 % de directores son renuentes a tomar iniciativa en el trabajo; es decir, son conformistas con las labores que desempeñan y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en mostrar iniciativa en el trabajo, puesto que, consideran solucionar alguna dificultad como equipo; así mismo, no hay iniciativa por cambiar el trabajo rutinario que desempeñan. El ítem 34 nos muestra que el 75 % de directores mejoran continuamente sus habilidades y conocimientos; es decir, están en constante aprendizaje, adquieren nuevas habilidades y amplían su conocimiento; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en mejorar continuamente las habilidades y conocimientos; ya que, muchos de ellos toman poca

importancia en asistir a talleres, capacitaciones para incrementar distintos conocimientos en intervención con menores o familias y el 12.5 % de directores desarrollan y practican continuamente nuevos conocimiento para desempeñarse de la mejor manera en el trabajo con niños, niñas, adolescentes y familia.

El ítem 35 muestra que el 75 % de directores apoyan los eventos y actividades ceremoniales de la organización, por lo que muestran interés en participar en dichos eventos e identificación con la institución y el 25 % de directores practican la identificación con la institución donde laboran. En el ítem 36, el 62.5 % de directores forman una red amplia de relaciones en todos los niveles con el equipo de trabajo de la organización, por lo que hay mayor comunicación sistemática entre el equipo de trabajo; el 25 % de directores desarrollan y practican formar una red amplia entre todo el equipo y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en formar una red amplia entre todos los integrantes del equipo, ya que son reservados y la falta de comunicación hace que la relación se excluya y no exista coordinación en los distintos niveles para el cumplimiento de las diferentes actividades y toma de decisiones. Respecto al ítem 37, el 62.5 % de directores generan nuevas ideas, inician nuevas actividades y minimizan las tareas rutinarias; es decir, salen de la monotonía en las funciones que desempeñan; el 25 % de directores desarrollan y practican la innovación en sus actividades desempeñadas, generan nuevas ideas, inician nuevas actividades y reducen las tareas rutinarias y monótonas y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades minimizando las tareas rutinarias; dicho de otro modo, prefieren realizar las mismas actividades, porque muchas veces son renuentes al cambio.

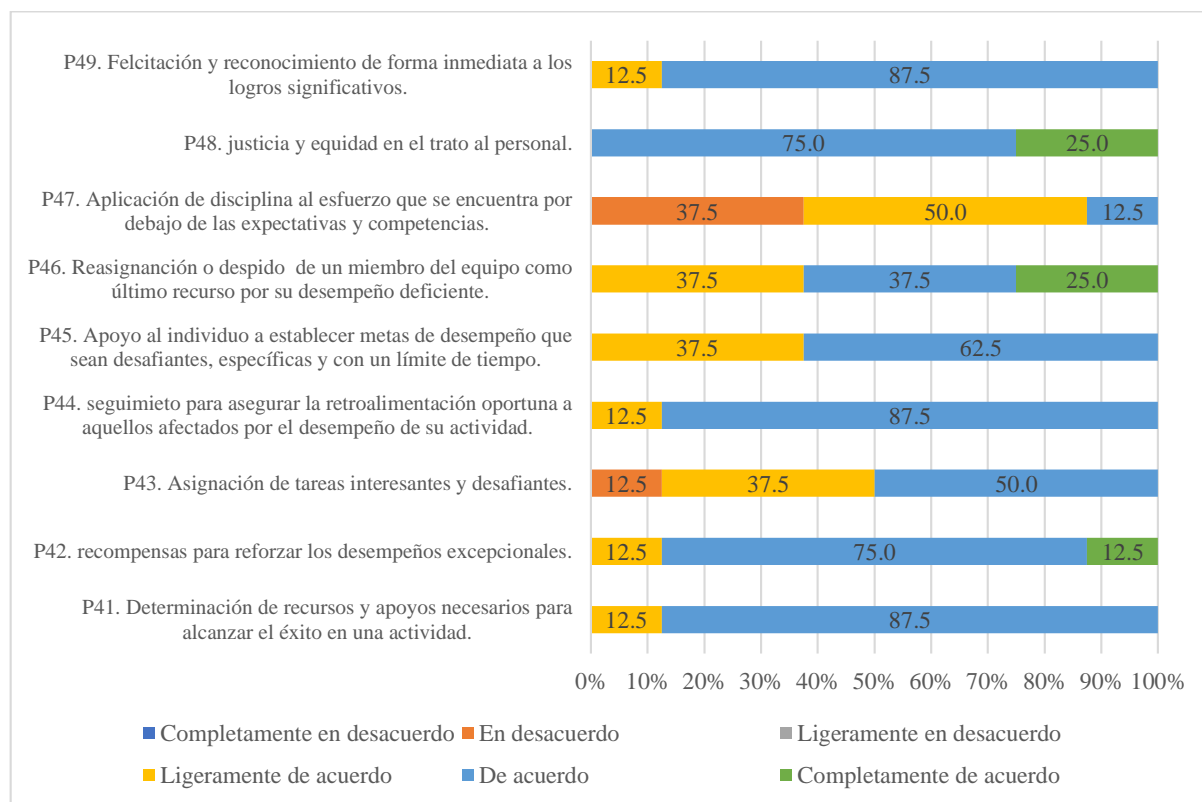
Los ítems 38 al 40 corresponden a ejercer influencia. Respecto al ítem 38, el 62.5 % de directores mandan notas personales a los demás cuando logran algo importante, el 25 % de

directores están ligeramente de acuerdo en mandar notas personales a los demás cuando tienen logros significativos; es decir, toman poca importancia para el reconocimiento de logros y el 12.5 % de directores son reuentes en mandar notas personales al resto del equipo de trabajo para reconocer sus logros, debido a ello algunas personas del equipo no se sienten identificados o motivados. En el ítem 39, el 37.5 % de directores son reuentes a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión; es decir, no están aptos a negociar con algún miembro de su equipo cuando hay presión de parte de ellos; el 37.5 % de directores negocian con algún miembro de su equipo, a pesar de que haya presión, por lo que están aptos para consensuar y llegar a una solución y el 25 % de directores está ligeramente de acuerdo en negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión. En el ítem 40, el 50 % de directores evitan hacer amenazas o exigencias para imponer al resto del equipo; el 37.5 % de directores practican en todo momento evitar usar las amenazas con algún miembro del equipo, por lo que promueve la democracia en el equipo de trabajo y el 12.5 % utilizan las amenazas y son exigentes dando la última palabra frente a una situación, mostrando autoritarismo.

Motivar a los demás

Figura 10

Indicadores de motivación a los demás



Nota. La figura muestra los valores relativos de los indicadores de la motivación al equipo de trabajo, expresados por los directores.

Los ítems 41 al 49 corresponden a la motivación a los demás. En el ítem 41, muestra que el 87.5 % de directores determinan si el equipo de trabajo tienen recursos disponibles y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad; es decir, brindan herramientas necesarias al equipo de trabajo para el cumplimiento de sus actividades y de esta manera se sientan satisfechos y motivados en un ambiente acogedor y favorable que les permitan cumplir sus metas laborales y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en determinar los recursos disponibles y apoyos necesarios en el equipo de trabajo para tener éxito en una

actividad, ya que, en ocasiones no se les brinda los recursos necesarios debido al presupuesto limitado, generando obstáculos en el desarrollo de sus actividades.

En el ítem 42, el 75 % de los directores utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales; es decir, utilizan diferentes tipos de recompensas para lograr un alto rendimiento y el éxito organizacional; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en utilizar diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales; en otras palabras, en ocasiones reconocen el esfuerzo o desempeño de los miembros del equipo, generando la desmotivación de los trabajadores y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en utilizar diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales en el equipo de trabajo, es decir, motivan oportunamente al personal utilizando diferentes recompensas.

En el ítem 43, el 50 % de los directores diseñan tareas interesantes y desafiantes; es decir, cuando un miembro del equipo necesita ser motivado, los directores establecen tareas más complejas e interesantes para que el trabajador se sienta importante y practique la creatividad; el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en diseñar tareas interesantes y desafiantes; es decir, en ocasiones asignan tareas desafiantes para no generar estrés en el equipo y el 12.5 % de directores son renuentes en generar tareas interesantes y desafiantes en su equipo laboral para no generar sobrecarga laboral con actividades rutinarias.

Respecto al ítem 44, el 87.5 % de directores brindan una retroalimentación oportuna acerca de su desempeño para reforzar los comportamientos productivos y extinguir los comportamientos perjudiciales y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en asegurar que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño.

El ítem 45 muestra que el 62.5 % de los directores ayudan al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo a fin de motivar a los miembros del equipo y el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo, ya que, tienen dificultad en determinar metas de desempeño en base a los objetivos de la organización, debido a la poca comprensión con el equipo de trabajo.

El ítem 46 muestra que el 37.5 % de directores reasignan o despiden a un individuo con desempeño deficiente; es decir, toman esta decisión de reasignar o despedir frente a un bajo desempeño crónico; el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente, ya que prefieren darles oportunidades para mejorar su bajo desempeño laboral y el 25 % de directores están completamente de acuerdo en despedir o reasignar a un personal cuando no cumplen con las expectativas requeridas.

Respecto al ítem 47, el 50 % de directores están ligeramente de acuerdo en disciplinar de manera rígida, cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias; el 37.5 % de directores son renuentes en disciplinar de manera rígida, cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias; es decir, tienen consideración con su equipo de trabajo cuando se desempeñan por debajo de las competencias requeridas y el 12.5 % de directores disciplinan de manera rígida al personal cuando sea necesario, con la intención de erradicar la baja competencia.

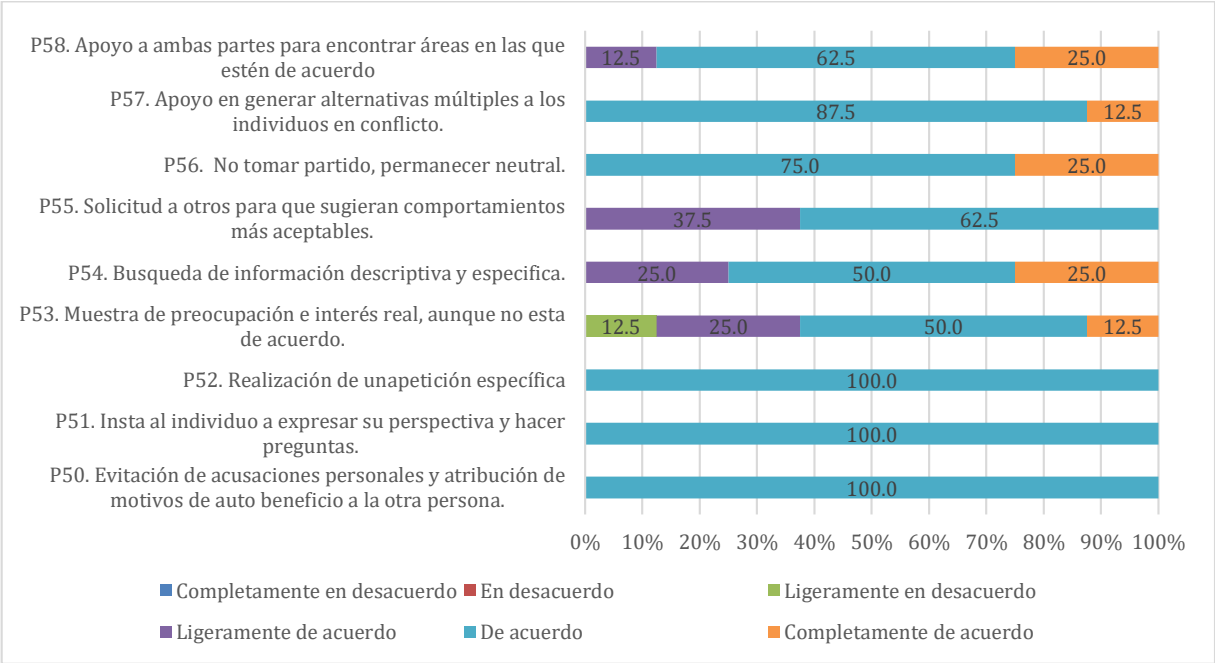
Respecto al ítem 48, el 75 % de directores tratan con justicia y equidad a los trabajadores; es decir, determinan las distintas recompensas adecuadas para cada miembro del equipo de manera justa y equitativa; sin embargo, se observa que los trabajadores perciben una remuneración por debajo del mercado salarial y no se reconoce de manera justa el esfuerzo o

desempeño, lo cual genera la desmotivación de los miembros del equipo y el 25 % de directores desarrollan y practican en reconocer al equipo de manera justa y equitativa, en cuanto a la recompensa.

Respecto al ítem 49, el 87.5 % de directores brindan felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos de algún miembro del equipo, a fin de reforzar los comportamientos productivos y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en brindar felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos de algún miembro del equipo; es decir, a veces dejan de lado en felicitar oportunamente los logros alcanzados y significativos, generando en el equipo de trabajo la falta de compromiso y malestar.

Manejo de conflictos

Figura 11
Indicadores de manejo de conflictos



Nota. La figura muestra los valores relativos de los nueve indicadores de manejo de conflictos, expresados por los directores.

Los ítems 50 al 52 corresponden al manejo de conflictos cuando se observa que alguien requiere una corrección. En el ítem 50, el 100 % de directores evitan hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio personal; es decir para dar solución se centran en el problema y no en la persona, por lo que, diagnostican el conflicto e identifican las causas que las originan. En el ítem 51, el 100 % de directores incitan a los trabajadores a expresar sus perspectivas y hacer preguntas; dicho de otro modo, cuando un trabajador requiere correcciones, se realizan preguntas a fin de diagnosticar, identificar la raíz del conflicto e incitar a la expresión de su perspectiva. En el ítem 52, el 100 % de directores hacen una petición específica, detallando una opción más aceptable, cuando un trabajador requiera una corrección.

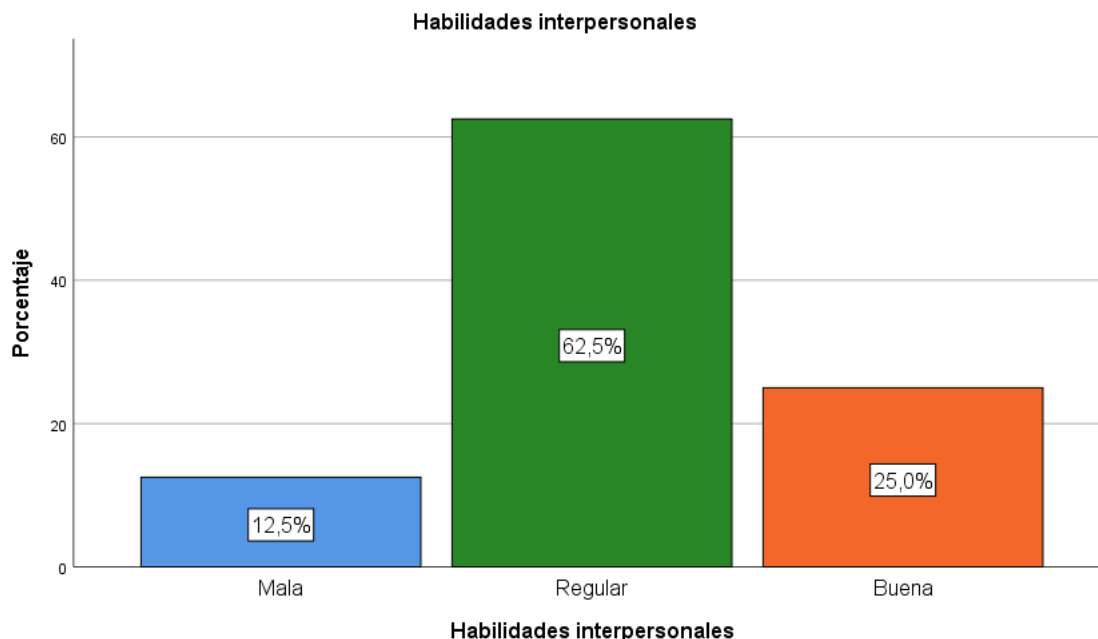
Los ítems 53 al 55 corresponden cuando un trabajador se queja por algo que hizo el director. En el ítem 53, el 50 % de directores muestran preocupación e interés real, aunque no estén conforme por la queja de un trabajador, pero aceptan mejorar las observaciones; el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en mostrar preocupación frente a las observaciones respecto a su persona; en otras palabras, los directores muestran ocasionalmente la preocupación e interés por la observación del trabajador y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en mostrar iniciativa frente a una queja para resolver las observaciones. En el ítem 54, el 50 % de directores buscan información adicional, realizando preguntas descriptivas y específicas para que esté claro la información; el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en buscar información adicional, puesto que toman una decisión inmediata sin una información completa y el 25 % de directores desarrollan y practican la búsqueda de información adicional, diagnosticando las causales con preguntas específicas y descriptivas para obtener información de calidad y tener un panorama completo del problema. En el ítem 55, el 62.5 % de directores piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables, frente a una queja de parte

de un trabajador y el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en pedir comportamientos más aceptables, ya que algunas veces se sienten amenazados o atacados por los compañeros de trabajo.

Los ítems 56 al 58 corresponden a ser mediador frente a un conflicto. En el ítem 56, el 75 % de directores permanecen neutral frente a un conflicto entre trabajadores y el 25 % de directores desarrollan y practican siendo mediadores frente a un conflicto, manteniéndose de forma imparcial. En el ítem 57, el 87.5 % de directores ayudan a generar alternativas múltiples, actuando como mediador frente a un conflicto y el 12.5 % de directores desarrollan y practican siendo mediadores frente a un conflicto, proponen varias alternativas de solución. Por último, en el ítem 58, el 62.5 % de directores ayudan a encontrar soluciones equilibradas, logrando a que ambas partes estén de acuerdo; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en encontrar posturas compartidas, por lo que los trabajadores no están satisfechos con las decisiones tomadas por los directores y el 25 % de directores desarrollan y practican la mediación para dar una solución compartida frente a un conflicto.

Figura 12

Resultado de la dimensión de habilidades interpersonales



Nota. La figura muestra los valores relativos de la dimensión de habilidades interpersonales, expresados por los directores.

El 62.5 % de los directores presentan regulares habilidades interpersonales, por lo que desarrollan y practican de forma regular algunas habilidades, dando retroalimentación de forma negativa al equipo de trabajo, muchas veces se centran en delegar las funciones, se sienten desmotivados; el 25 % de directores presentan buenas habilidades interpersonales; es decir, desarrollan y practican sin ninguna dificultad éstas habilidades a fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos de la organización, manteniendo una buena relación con el equipo de trabajo y un ambiente laboral favorable, del mismo modo desarrollan y practican con mayor énfasis el manejo de conflictos y el 12.5 % de directores presentan malas habilidades interpersonales; vale decir, no desarrollan ni practican dichas habilidades, centrándose en el abuso de poder, con ausencia de compromiso para desempeñar sus funciones, carencia de incentivos laborales,

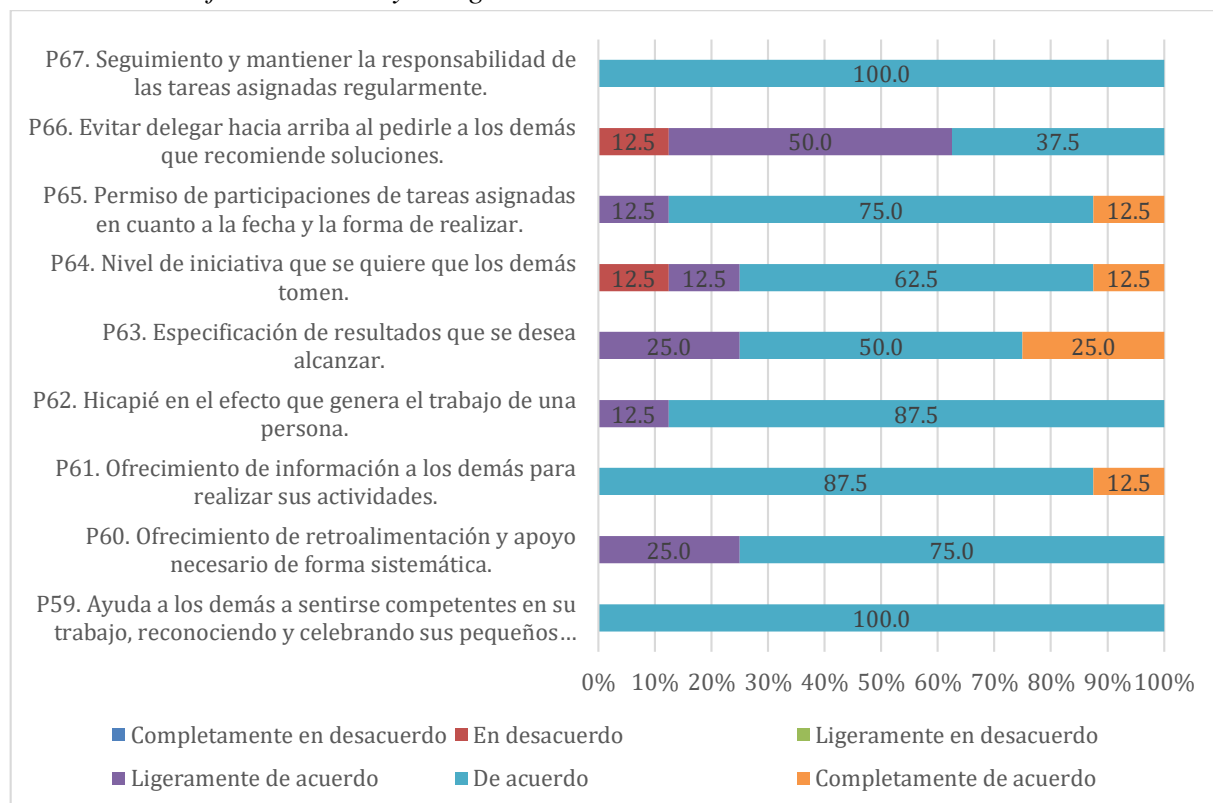
retroalimentación negativa de manera constante al equipo de trabajo, generando un mal desempeño e insatisfacción laboral.

4.3.Habilidades grupales

Facultamiento y delegación

Figura 13

Indicadores de facultamiento y delegación



Nota. La figura muestra los valores relativos de los nueve indicadores de la habilidad de facultar e involucrar a otros, expresados por los directores.

Los ítems 59 al 62 corresponden a facultar el trabajo. En el ítem 59, el 100 % de directores ayudan a los demás a sentirse competentes en su trabajo y celebran sus pequeños éxitos, desarrollando distintas habilidades y destrezas en su trabajo. En el ítem 60, el 75 % de directores ofrecen retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática en asuntos

personales y de trabajo y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en ofrecer retroalimentación y apoyo necesario, debido a la sobrecarga laboral por lo que se dificultan en brindar el apoyo requerido. En el ítem 61, el 87.5 % de directores brindan toda la información que los demás requieran para realizar sus tareas y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en facilitar toda la información a los trabajadores a fin de que cumplan con sus labores. En el ítem 62, el 87.5 % de directores resaltan el trabajo de cada uno de los miembros de equipo; es decir, confían en que el trabajador pueda realizar sus funciones de forma satisfactoria y contribuya al trabajo y el 12.5% de directores están ligeramente de acuerdo en enfatizar el efecto importante que tiene el trabajo individual; dicho de otro modo, toman poca importancia en resaltar el impacto del trabajo realizado, debido a ello los trabajadores se sienten aislados y no valorados.

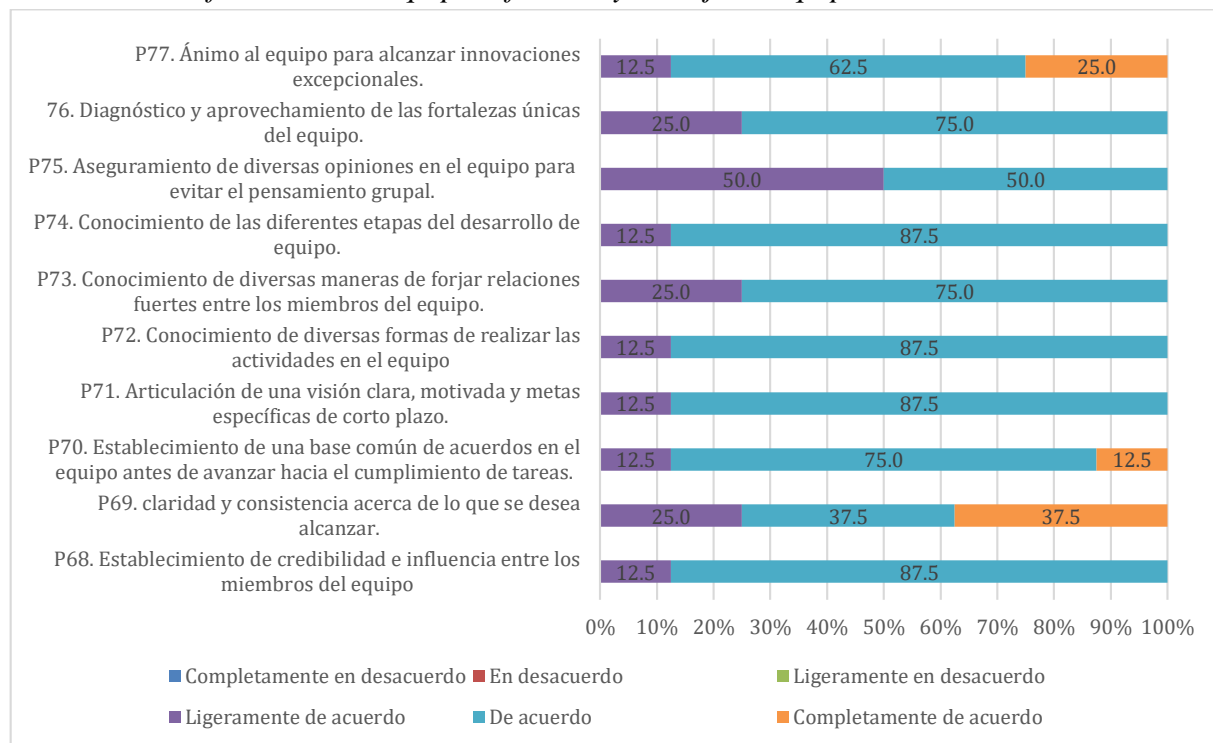
Los ítems 63 al 67 corresponden a delegar el trabajo. En el ítem 63, el 50 % de directores especifican de forma clara los resultados que desean alcanzar; el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en especificar de forma clara los resultados, puesto que en ocasiones no tienen tiempo para explicar de forma detallada los resultados que se desea lograr y el 25 % de directores desarrollan y practican en especificar de forma clara los resultados que se proponen alcanzar, delegan de forma oportuna y correcta, haciendo que disminuya la carga laboral que tiene el director. En el ítem 64, el 62.5 % de directores especifican de forma clara el nivel de iniciativa que se desea del resto; es decir, explican de forma clara cómo deben realizar sus actividades y cuándo deben informar; el 12.5 % de directores son renuentes en especificar claramente el nivel de iniciativa para la ejecución de tareas, dejan al trabajador solo en sus labores y están pendientes de los resultados; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en especificar de forma clara el nivel de iniciativa de las actividades que deben realizar

el trabajador y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en dar instrucciones de cómo deben de realizar las actividades de su área para alcanzar los objetivos de forma satisfactoria y de esta manera los trabajadores se sienten con mayor compromiso en sus actividades. En el ítem 65, el 75 % de directores permiten la participación de aquellos trabajadores que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la manera de realizar el trabajo; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en involucrar a los trabajadores en las actividades y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en involucrar al trabajador en las tareas asignadas sin ninguna dificultad, generan el compromiso de los miembros del equipo. En el ítem 66, el 50 % de directores están ligeramente de acuerdo en pedir soluciones a los trabajadores frente a un problema y evitar que los propios directores se encarguen de todos los problemas de los demás, puesto que en ocasiones para ellos es importante solucionar personalmente el problema; el 37.5 % de directores evitan delegar hacia arriba, ya que son conscientes de que no se pueden ocupar de todos los problemas y es necesario la participación de los demás en la solución del problema y el 12.5% de directores son renuentes en pedir soluciones, por lo que los directores quieren solucionar y encargarse personalmente de todos los problemas y muchas veces no piden consejos a los trabajadores para dar solución. En el ítem 67, el 100 % de directores dan seguimiento a las tareas asignadas; esto es, están pendientes de las actividades que realizan los trabajadores.

Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo

Figura 14

Indicadores de formación de equipos efectivos y trabajo de equipo



Nota. La figura muestra los valores relativos de los diez indicadores de formación de equipos efectivos y trabajo de equipo, expresados por los directores.

Los ítems 68 al 71 corresponden a liderar equipos, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. En el ítem 68, el 87.5 % de los directores establecen credibilidad e influencia en los miembros del equipo, en otras palabras, tienen el respaldo y el compromiso de los demás, ya que confían en ellos y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en establecer credibilidad y el apoyo de los miembros del equipo del trabajo sobre las decisiones que toman, por lo que en ocasiones tienen dificultad en influir en los demás. En el ítem 69, el 37.5 % de los directores desarrollan y practican en ser claros y consientes acerca de lo que se quiere lograr, por lo que se reduce la incertidumbre, fomentándose la claridad y la congruencia necesaria para ganar la confianza de los miembros del equipo; el 37.5 % de directores son claros y firmes

respecto a los objetivos que se quiera lograr y 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en ser claros y consistentes, puesto que en ocasiones tienen dificultad en establecer metas y objetivos claros por alcanzar. En el ítem 70, el 75% de los directores forjan acuerdos comunes en el equipo de trabajo antes de avanzar hacia el cumplimiento de tareas; es decir, expresan opiniones coherentes con valores y criterios de los colaboradores del equipo y los dirige hacia los objetivos; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en establecer convenios en el equipo de trabajo y el 12.5 % de directores desarrollan y practican en establecer acuerdos comunes con el equipo de trabajo a fin de dar cumplimiento a las actividades y metas. El ítem 71 muestra que el 87.5 % de directores articulan una visión clara y motivada de lo que el equipo puede alcanzar, tanto como metas específicas de corto plazo; en otros términos, se plantea una meta motivadora siendo: específica (se identifican objetivos y modelos precisos), medible (la meta se puede evaluar y cuantificar), alineada con los resultados básicos (las metas son congruentes con las metas organizacionales), realista (metas difíciles, pero reales) y con un límite de tiempo (se fija un plazo de tiempo), y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en articular una visión clara y motivada, ya que tienen alguna dificultad en plantear una visión correcta.

Los ítems 72 al 73 corresponden a la afiliación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. En el ítem 72, el 87.5 % de directores facilitan diversas maneras de realizar las actividades en el equipo; es decir, conocen diferentes roles de realizar las actividades, ayudando al equipo a trabajar de manera eficiente y eficaz para alcanzar sus objetivos y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en guiar la realización de las actividades en el equipo de trabajo. En el ítem 73, el 75 % de directores conocen diversas maneras de forjar relaciones fuertes y de cohesión entre los miembros del equipo; es decir, conocen roles de construcción de

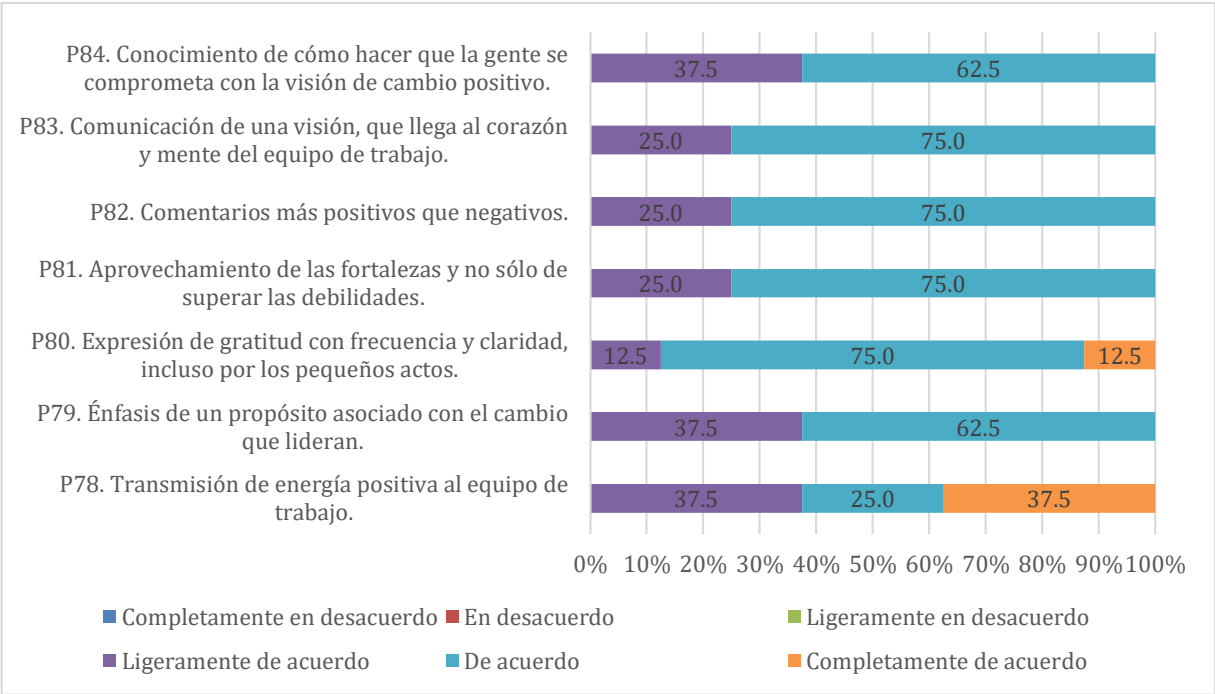
relaciones que ayudan a los integrantes del equipo a tener una buena relación y disfrutar el trabajo en equipo, manteniendo un ambiente libre de preocupaciones y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en conocer las diversas formas de entablar relaciones fuertes entre los miembros del equipo de trabajo.

Los ítems 74 al 77 corresponden al trabajo en equipo y de formación de equipos efectivos. En el ítem 74, el 87.5 % de los directores conocen las diferentes etapas del desarrollo del equipo, por lo que en cada etapa predominan desafíos y problemas únicos, pero al diagnosticarlos y manejarlos adecuadamente, el equipo se vuelve sólida y se vuelve más efectivo (Wetten y Cameron, 2016) y el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en conocer las etapas de desarrollo que atraviesa el equipo de trabajo. El ítem 75 muestra que el 50% de los directores ayudan a los trabajadores a prevenir los pensamientos grupales; es decir, promueven diversas opiniones dentro del equipo para una buena toma de decisión o una solución adecuada de los problemas y el 50% de directores están ligeramente de acuerdo en propiciar diversas opiniones, debido a que genera discusión en el equipo de trabajo. En el ítem 76, el 75 % de directores diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo; en otras palabras, tienen claridad sobre sus talentos únicos del equipo y aprovechan de la mejor manera sus distintas fortalezas para alcanzar los objetivos del equipo y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en identificar las distintas fortalezas de su equipo de trabajo, debido a que demanda mayor tiempo. En el ítem 77, el 62.5 % de directores alientan al equipo para lograr innovaciones excepcionales, asumen responsabilidades de forma individual, lo que mejora continuamente los procesos y el desempeño laboral; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en alentar al equipo para alcanzar las innovaciones excepcionales y el

25 % de directores desarrollan y practican en alentar al equipo para el logro de innovaciones excepcionales, como establecer la mejora continua.

Liderar un Cambio Positivo

Figura 15
Indicadores de liderazgo a un cambio positivo



Nota. La figura muestra los valores relativos de los indicadores de liderar un cambio positivo, expresado por los directores.

Los ítems 78 al 80 corresponden a promover una dirección positiva. En el ítem 78, el 37.5 % de directores desarrollan y practican en transmitir energía positiva cuando interactúa con los trabajadores; es decir, transmiten bienestar y vitalidad al equipo de trabajo, el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en generar energía positiva a los trabajadores, ya que sienten agotamiento por la sobrecarga laboral y el 25 % de directores transmiten energía positiva al equipo de trabajo al momento de interactuar. En el ítem 79, el 62.5 % de directores enfatizan un propósito asociado con el cambio que lidera, hacen que los trabajadores salgan de la zona de confort donde le va bien a la ONG a fin de que sean más eficaces y presten un servicio de calidad

y el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en enfatizar a un propósito asociado al cambio. En el ítem 80, el 75 % de directores expresan frecuentemente su gratitud, incluso por los actos pequeños; es decir, los directores en su posición de líder valoran las cosas que logran los trabajadores; el 12.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en expresar gratitud, por los logros que tienen los trabajadores y el 12.5 % de directores desarrollan y practican la expresión de gratitud por los logros del equipo de trabajo.

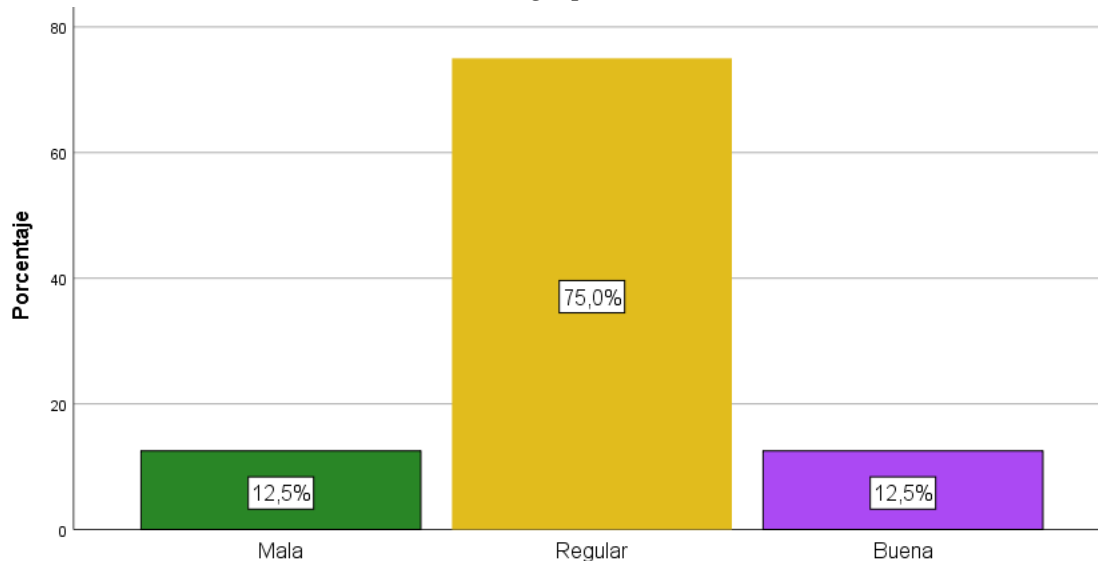
Respecto a los ítems 81 y 82 corresponden a liderar un cambio positivo. En el ítem 81, el 75 % de directores aprovechan las fortalezas y no solo en superar las debilidades; sino, identifica el reconocimiento a su equipo de trabajo, en las actividades que realizan de la mejor manera y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en aprovechar las fortalezas, debido a que tienen dificultad en las coordinaciones de manera constante con el equipo de trabajo, generando el desconocimiento de las fortalezas. En el ítem 82, el 75 % de directores realizan comentarios más positivos que negativos respecto a las funciones que desempeñan los trabajadores y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en hacer más comentarios positivos que negativos, puesto que es usual dar retroalimentación sobre aspectos negativos al trabajador.

Los ítems 83 y 84 corresponden a movilizar a los demás. En el ítem 83, el 75 % de directores comunican una visión de cambio positivo, con palabras que llegan al corazón y a la mente de los trabajadores; es decir, los directores hacen que los trabajadores desempeñen sus funciones con optimismo y esperanza; en consecuencia, los niños, niñas y adolescentes con los que trabajan, tengan un cambio positivo; reinsertándolos familiarmente de forma duradera y el 25 % de directores están ligeramente de acuerdo en transmitir una visión de cambio a su equipo de trabajo. Por último, el ítem 84 muestra que el 62.5 % de directores saben cómo comprometer

a los trabajadores para cumplir la visión de cambio positivo y el 37.5 % de directores están ligeramente de acuerdo en saber cómo comprometer con una visión de cambio positivo.

Figura 16

Resultado de la dimensión de habilidades grupales



Nota. La figura muestra los valores relativos de la dimensión de habilidades grupales, expresados por los directores.

El 75 % de los directores de las ONG presentan regular habilidades grupales; es decir, estos directores desarrollan y practican medianamente estas habilidades, ofrecen pocas veces recursos necesarios al personal para el cumplimiento de sus funciones, no se tiene un rumbo muy claro y existe poco compromiso del personal; el 12.5 % de los directores presentan buenas habilidades grupales; es decir, estos directores desarrollan y practican de forma eficiente las habilidades de facultamiento de funciones, el trabajo en equipo, y solo el 12.5 % de directores presentan malas habilidades grupales; o sea, estos directores no desarrollan ni practican estas habilidades, carencia de compromiso con la visión, individualismo en el trabajo laboral, poco compromiso e identificación hacia la organización de parte del personal y dificultad en la adaptación al cambio.

Tabla 5

Revelación de aspectos personales para la mejora personal y relación abierta de confianza para compartir frustraciones frente a situaciones estresantes

P2. Revelación de aspectos personales para la mejora personal	P9. Relación abierta y de confianza para compartir frustraciones			Total
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
	%	%	%	%
En desacuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
Ligeramente de acuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	12.5	25.0	0.0	37.5
Completamente de acuerdo	0.0	25.0	12.5	37.5
Total	12.5	75.0	12.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos de revelación de aspectos personales para la mejora personal y relación abierta de confianza para compartir frustraciones frente a una situación estresante, expresado por los directores.

Del 100 % de directores, el 37.5 % practica y desarrolla la revelación de aspectos personales, socializan sus sentimientos y creencias con el equipo de trabajo; de estos, el 25 % mantienen una relación abierta y de confianza con el equipo de trabajo afín de compartir sus frustraciones, de esta manera practican la elasticidad social; es decir, al establecer una relación abierta y de confianza con el personal de trabajo, generan una apertura en la revelación de aspectos personales para no llevar la carga emocional de manera individual y sentirse menos estresado. Así mismo del total de directores, el 12.5 % es renuente a revelar aspectos personales, son reservados; pero cuando se enfrenta a una situación estresante y de presión comparte sus frustraciones con el equipo de trabajo, por lo mismo que trata de mantener una relación abierta y de confianza en temas laborales.

Tabla 6

Adaptación a situaciones ambiguas, conocimiento y práctica de técnicas de relajación temporal frente a situaciones estresantes

P4. Adaptación a situaciones ambiguas	P10. Conocimiento y práctica de técnicas de relajación temporal			Total
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
En desacuerdo	12.5 %	0.0 %	0.0 %	12.5 %
Ligeramente de acuerdo	12.5 %	12.5 %	0.0 %	25.0 %
De acuerdo	0.0 %	50.0 %	0.0 %	50.0 %
Completamente de acuerdo	0.0 %	0.0 %	12.5 %	12.5 %
Total	25.0 %	62.5 %	12.5 %	100.0 %

Nota. La tabla muestra los valores relativos de la adaptación a situaciones ambiguas, conociendo y practicando las técnicas de relajación temporal frente a situaciones estresantes, expresados por los directores.

Del 100 % de directores, el 50 % se adaptan a situaciones ambiguas porque conocen y practican la relajación temporal como la meditación, yoga y respiración profunda frente a situaciones estresantes como la ambigüedad. Así mismo, del total de directores, el 12.5 % son renuentes en adaptarse a situaciones ambiguas y están ligeramente de acuerdo en conocer y practicar la relajación temporal frente a una situación incierta y estresante, ya que conocen empíricamente alguna técnica de relajación temporal, pero no necesariamente lo practican, por lo que muchas veces las situaciones no claras o las informaciones incompletas les generan estrés laboral.

Tabla 7

Formación de red amplia con las personas de toda la organización y apoyo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo

P36. Formación de red amplia de relaciones con las personas de toda la organización	P45. Apoyo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	12.5	50.0	62.5
Completamente de acuerdo	12.5	12.5	25.0
Total	37.5	62.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos de formación de red amplia de relaciones con las personas de toda la organización y apoyo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo, expresados por los directores.

Del 100 % de directores, el 62.5 % forman una red amplia de relaciones con todo el equipo de trabajo; de este último, el 50 % apoya al equipo de trabajo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo; es decir, mantienen una red amplia en todos los niveles de la organización para ganar más poder y a la vez motivar al equipo del trabajo apoyando en el desempeño de sus funciones o tareas de forma clara y precisa. Así mismo, del total de directores, el 12.5 % están ligeramente de acuerdo en formar una red amplia de relaciones con las personas de toda la organización y a la vez apoyar al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.

Tabla 8

Envío de notas personales al equipo de trabajo cuando logran algo importante o comparten información relevante y recompensas para reforzar los desempeños excepcionales

P38. Envío de notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante	P42. Recompensas para reforzar los desempeños excepcionales			Total
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
	%	%	%	
En desacuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
Ligeramente de acuerdo	12.5	12.5	0.0	25.0
De acuerdo	0.0	50.0	12.5	62.5
Total	12.5	75.0	12.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores, sobre el envío de notas personales a los demás, cuando logran algo importante o comparten información relevante, afín de ganar más poder y reconocer los esfuerzos a los desempeños excepcionales.

Del 100 % de directores, el 62.5 % motivan oportunamente al personal enviando notas individuales a los demás cuando tienen logros excepcionales comparten información relevante, de estos, el 50 % utilizan distintas recompensas para reforzar los desempeños excepcionales de los integrantes del equipo de trabajo, a quienes hayan logrado un alto rendimiento en sus funciones. Así mismo del total de directores, el 12.5 % recompensan el esfuerzo a los desempeños excepcionales de los integrantes del equipo de trabajo, aplicando distintas recompensas; por ejemplo, notas personales.

Tabla 9

Solicitud de información para la mejora personal y la mejora de calidad de las habilidades y conocimientos

P1. Solicitud de información para la mejora personal	P34. Mejora de calidad de las habilidades y conocimientos			
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
	%	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	0.0	25.0	12.5	37.5
De acuerdo	12.5	37.5	0.0	50.0
Completamente de acuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
Total	12.5	75.0	12.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores, sobre la solicitud de información para la mejora personal y la mejora de la calidad de habilidades y conocimientos para ganar más poder.

Del 100 % de directores, el 50 % solicitan información sobre sus limitaciones y fortalezas al resto de los integrantes del equipo para la mejora personal; es decir, se autoevalúan a través de la opinión del resto, ello les permitiría incrementar el autoconocimiento; de éstos, el 37.5 % mejoran la calidad de habilidades y conocimientos que poseen; en otras palabras, están en constante aprendizaje, adquiriendo nuevas habilidades y ampliando su conocimiento. Del mismo modo, del total de directores, el 37.5 % está ligeramente de acuerdo en solicitar información sobre sus limitaciones y fortalezas para su mejora personal; es decir, muy pocas veces se evalúan así mismo, prefieren evaluar al resto del equipo; de estos, el 25 % continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.

Tabla 10

Estimulación al equipo de trabajo a romper las reglas para dar soluciones creativas y asignación de tareas interesantes y desafiantes

P23. Estimulación al equipo para romper las reglas y dar soluciones creativas	P43. Asignación de tareas interesantes y desafiantes			
	En desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	0	0.125	0.125	0.25
Ligeramente de acuerdo	0.0 %	25.0 %	12.5 %	37.5 %
De acuerdo	12.5 %	0.0 %	25.0 %	37.5 %
Total	12.5 %	37.5 %	50.0 %	100.0 %

Nota. La tabla muestra los valores relativos sobre estimulación al equipo de trabajo para romper las reglas y dar soluciones creativas, asignando tareas interesantes y desafiantes, expresados por los directores.

Del 100 % de directores, el 37.5 % estimulan al equipo de trabajo a romper las reglas y dar soluciones creativas asignando tareas interesantes y desafiantes al equipo de trabajo; de estos, el 25 % asignan tareas interesantes y desafiantes a fin de que las personas sean motivadas. Así mismo, el 37 % están ligeramente de acuerdo en asignar tareas interesantes y desafiantes al equipo de trabajo, de esta manera el individuo se siente importante y practica la creatividad; de estos, el 25 % están ligeramente de acuerdo en proponer al equipo de trabajo a romper las reglas y dar soluciones creativas, afín de que las funciones desempeñadas sean interesantes y desafiantes; es decir, en ocasiones asignan tareas desafiantes para no generar monotonía.

Tabla 11

Recopilación de información y establecimiento de pasos en el proceso de resolución del problema para una toma de decisiones de forma consciente

P3. Recopilación de información y toma de decisiones de forma consciente	P14. Establecimiento de pasos en el proceso de resolución del problema			Total
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
	%	%	%	
Ligeramente de acuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	12.5	50.0	12.5	75.0
Completamente de acuerdo	12.5	0.0	0.0	12.5
Total	25.0	62.5	12.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos de recopilación de información y establecimiento de pasos en el proceso de resolución del problema para una toma de decisiones de forma consciente, expresado por los directores.

Del 100 % de directores, el 75 % recopilan información de forma consiente para una buena toma de decisiones; de estos, el 50 % establecen pasos en el proceso de resolución de problemas; es decir, definen el problema, buscan las causas, retan al equipo de trabajo la generación de alternativas de solución al problema, evalúan de manera sistemática las alternativas para la solución; del mismo modo, proponen practicar las decisiones tomadas en su equipo para luego dar seguimiento. Así mismo, del total de directores, el 12.5 % están ligeramente de acuerdo en recopilar información y en establecer pasos para resolver un problema para una toma de decisión de forma consiente y eficaz.

Tabla 12

Evitar acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona y conocimiento de diversas maneras de forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo

P50. Evitar acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona	P73. Conocimiento de diversas maneras de forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
De acuerdo	25.0	75.0	100.0
Total	25.0	75.0	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos sobre el conocimiento de diversas maneras de forjar relaciones fuertes, evitar acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona, expresado por los directores.

Del 100 % de directores, el 75 % evitan hacer acusaciones personales y atribuyen motivos de autobeneficio a la otra persona; es decir, cuando ven a un integrante de su equipo de trabajo que necesita ayuda, retroalimentación o corrección, se centran en el diagnóstico, las causas en el problema específico y no hacen acusaciones personales; así mismo, estos directores conocen las distintas maneras de forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo de trabajo; es decir, conocen roles de construcción de relaciones que ayudan a los integrantes del equipo a tener una buena relación y disfrutar el trabajo en equipo manteniendo un ambiente libre de preocupaciones.

Tabla 13

Establecimiento de credibilidad e influencia entre los miembros del equipo y transmisión de energía positiva al equipo de trabajo

P68. Establecimiento de credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	P78. Transmisión de energía positiva al equipo de trabajo.			
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
	%	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	0.0	12.5
De acuerdo	25.0	25.0	37.5	87.5
Total	37.5	25.0	37.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos sobre la transmisión de energía positiva al equipo de trabajo y el establecimiento de la credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, expresado por los directores.

Del 100 % de directores, el 87.5 % establecen credibilidad e influencia entre los miembros del equipo; es decir, tienen el respaldo y el compromiso de los miembros del equipo; de estos el 37.5 % practican y desarrollan en transmitir energía positiva al equipo de trabajo al momento de interactuar. Así mismo, del total de directores, el 12.5 % están ligeramente de acuerdo en establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, porque pocas veces transmiten energía positiva al personal en el momento de socializar e interactuar, debido a ello el personal se siente desvalorizado.

Tabla 14

Articulación de una visión clara, motivada y metas específicas de corto plazo y conocimiento de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo

P71. Articulación de una visión clara, motivada y metas específicas de corto plazo.	P84. Conocimiento de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	25.0	62.5	87.5
Total	37.5	62.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos sobre transmisión de energía positiva al equipo de trabajo y establecimiento de credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, expresado por los directores.

Del 100% de directores el 87.5% articula una visión clara en el personal de trabajo, con metas específicas de corto plazo, de estos el 62.5% tiene conocimiento de cómo hacer que los individuos del equipo de trabajo se comprometan con una visión de cambio positivo. Así mismo el 12.5% de directores están ligeramente de acuerdo en establecer una visión clara, con metas específicas, por lo que tiene conocimiento de establecer compromiso en el equipo de trabajo hacia un cambio positivo.

Tabla 15

Brindar ánimo al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales y conocimiento de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo

P77. Brindar ánimo al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales.	P84. Conocimiento de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	25.0	37.5	62.5
Completamente de acuerdo	0.0	25.0	25.0
Total	37.5	62.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores sobre brindar ánimo al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales y conocimiento sobre cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.

Del 100 % de directores, el 62.5 % brindan ánimo al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales; de estos, el 37.5 % saben cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo, por lo que alientan al equipo a lograr innovaciones excepcionales. El 12.5 % están ligeramente de acuerdo en alentar al equipo para alcanzar innovaciones excepcionales tanto en saber de cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.

Tabla 16

Esfuerzo para generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias; y el énfasis de un propósito asociado con el cambio que lideran

P37. Esfuerzo para generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias	P79. Énfasis de un propósito asociado con el cambio que lideran.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	12.5
De acuerdo	25.0	37.5	62.5
Completamente de acuerdo	0.0	25.0	25.0
Total	37.5	62.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores sobre el esfuerzo para generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias; y énfasis de un propósito asociado con el cambio que lideran.

Del 100 % de directores, el 62.5 % generan nuevas ideas, inician nuevas actividades y minimizan las tareas rutinarias, y de estos, el 37.5% enfatizan un propósito asociado con el cambio que lideran, haciendo que los trabajadores salgan de la zona de confort a fin de que sean más eficaces y presten un servicio de calidad. Así mismo del total de directores, el 12.5 % están ligeramente de acuerdo en generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias; del mismo modo, en poner énfasis de un propósito asociado con el cambio que lideran.

Tabla 17

Envío de notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante y la expresión de gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los pequeños actos

P38. envío de notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante	P80. Expresión de gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los pequeños actos.			
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
	%	%	%	%
En desacuerdo	0.0	12.5	0.0	12.5
Ligeramente de acuerdo	12.5	0.0	12.5	25.0
De acuerdo	0.0	62.5	0.0	62.5
Total	12.5	75.0	12.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores, sobre envío de notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante y la expresión de gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los pequeños actos.

Del 100 % de directores, el 62.5 % mandan notas personales a los demás cuando logran algo importante; estos mismos, expresan con frecuencia su gratitud, incluso por los actos pequeño; es decir, los directores en su posición de líder valoran las cosas que logran los trabajadores, mediante el envío de notas personales. Así mismo, el 12.5 % son renuentes en mandar notas personales a los demás cuando logran algo importante o comparten información relevante; sin embargo, estos mismos, expresan gratitud de manera frecuente y clara por actos pequeños, pero no necesariamente lo demuestran enviando las notas personales.

Tabla 18

Reconocimiento y celebración de pequeños éxitos para ayudar a los demás a sentirse competentes

P59. Ayuda a los demás a sentirse competente en su trabajo, reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos	P76. Diagnóstico y aprovechamiento de las fortalezas únicas del equipo.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
De acuerdo	25.0	75.0	100.0
Total	25.0	75.0	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos, expresados por los directores sobre la ayuda a los demás a sentirse competente en su trabajo, reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos; y el diagnóstico y aprovechamiento de las fortalezas únicas del equipo.

El 100 % de directores ayudan a los demás a sentirse competentes en su trabajo y celebran los pequeños éxitos de los trabajadores, desarrollando distintas habilidades y destrezas en su trabajo; de estos, el 75 % diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo; es decir, los directores tienen claridad sobre los talentos únicos del equipo y aprovechan las distintas fortalezas, por lo que ayuda a los demás a ser más competentes y valorados, de esta manera se logre los objetivos de la mejor manera.

Tabla 19

Claridad en el nivel de iniciativa que se requiere que los demás tomen y articulación de una visión clara, motivada y metas específicas de corto plazo

P64. Claridad en el nivel de iniciativa que se requiere que los demás tomen	P71. Articulación de una visión clara, motivada y con metas específicas de corto plazo.		
	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Total
	%	%	%
En desacuerdo	0.0	12.5	12.5
Ligeramente de acuerdo	0.0	12.5	12.5
De acuerdo	12.5	50.0	62.5
Completamente de acuerdo	0.0	12.5	12.5
Total	12.5	87.5	100.0

Nota. La tabla muestra los valores relativos de la claridad en el nivel de iniciativa que se requiere que los demás tomen y articulación de una visión clara, motivada y con metas específicas de corto plazo, expresados por los directores.

Del 100 % de directores, el 62.5 % especifican de forma clara el nivel de iniciativa deseada a tomar por el resto; de estos, el 50% articula una visión clara, motivada y con metas específicas de corto plazo; es decir, al delegar funciones se explica de forma clara cómo deben realizar sus actividades y cuándo deben informar, planteando una meta motivadora, específica, medible, alineada con los resultados básicos, realista y con un límite de tiempo. Así mismo, del total de directores, el 12.5 % es renuente en especificar con claridad el nivel de iniciativa para la ejecución de tareas cuando se delega, dejan al trabajador solo en sus labores y se enfocan en los resultados; sin embargo, este mismo al liderar un equipo de trabajo, articula una visión clara, motivada y con metas específicas de corto plazo.

Resultados de la Entrevista

1. Direccionamiento estratégico

En base a la entrevista realizada a los directores sobre la misión que tienen las ONG, se puede evidenciar que algunas de ellas intervienen de forma integral (salud, alimentación, educación, vestimenta y desarrollo individual) de los niños, niñas y adolescentes en desprotección y vulnerabilidad, a fin de que sean reinsertados familiarmente o socialmente, salvaguardando los derechos principales del niño. Sin embargo, algunos directores presentan la misión de su institución de forma no precisa, clara y entendible del servicio que brindan, por lo que no se lograría un buen direccionamiento estratégico y no permitiría establecer estrategias a nivel de todos los personales que trabajan en base a una misma dirección.

2. Habilidades directivas que practican los directores, durante el desempeño de sus funciones

En base a la entrevista realizada sobre un día típico del director en su trabajo, se evidencia que supervisan y evalúan de desempeño del personal, con la finalidad de que cumplan sus funciones y logren los objetivos de la institución. Del mismo modo, coordinan con el equipo de trabajo a fin de guiar al individuo en sus distintas actividades y dificultades que atraviesan. En consecuencia, estarían desarrollando y practicando la habilidad de formación de equipos efectivos, a fin de que el director aliente a lograr un desempeño extraordinario al equipo de trabajo. Por otro lado, los directores mantienen coordinaciones interinstitucionales con la finalidad de buscar estrategias a favor del bienestar del niño, niña y adolescente. También, realizan retroalimentación negativa al personal, afín de hacer conocer los errores del individuo, el cual está relacionado con la práctica regular de la habilidad de establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Por lo que generalmente, al dar una retroalimentación

negativa, no siempre se fortalece la relación entre el trabajador y el director. Por último, algunos directores practican la priorización de necesidades durante el desempeño de sus funciones, el cual está relacionado con la práctica de manera regular del manejo de estrés.

3. Habilidad de solución analítica y creativa de problemas críticos y manejo de conflictos

En base a la entrevista realizada sobre los problemas más críticos que afrontan los directores; entre ellos, se destacó el personal, donde mencionan que se rodean de personas tóxicas que contagian con su conducta al resto del equipo, el clima laboral, la falta de compromiso del trabajador en las distintas funciones que desempeñan, los conflictos con individuos externos a la organización, la dificultad con las distintas autoridades que no apoyan el trabajo, el presupuesto limitado para la ejecución del proyecto y aumento remunerativo de acuerdo a su desempeño, la acreditación ante el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, los usuarios institucionalizados que están en el albergue por mucho tiempo, ya que no encuentran familias acogedoras y el trabajo de equipo es limitado en cuanto a las coordinaciones debido a la situación que atravesamos frente a la pandemia. Los problemas críticos mencionados por los directores están relacionados con la habilidad de solución analítica y creativa de problemas, el cual desarrollan de forma regular debido a que no resuelven los problemas de manera creativa. Ya que hay poca participación del equipo de trabajo en la solución de problemas; además, se enfocan en problemas rutinarios de menor importancia y no ponen en práctica los pasos para una solución óptima del problema.

4. Habilidades directivas para el logro del éxito como director

En base a la entrevista realizada sobre qué habilidades consideran más importantes para tener éxito como director, mencionaron la escucha efectiva, la comprensión al personal y la empatía. Ellos se relacionan con la habilidad de establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, por lo que buscarían relaciones interpersonales positivas con los miembros del equipo de trabajo de forma horizontal, relacionado con la habilidad de formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. Por otro lado, mencionan al liderazgo, el cual está relacionado con la habilidad de ganar poder e influencia. Del mismo modo, la rapidez mental para dar solución a los problemas, relacionado con solución analítica y creativa de problemas. Por otra parte, hace referencia la importancia de conocer temas para abordar o intervenir con los usuarios de la institución, el cual está relacionado con la habilidad de autoconocimiento, en específico, con el estilo cognoscitivo.

5. Principales razones por las que los directores fracasan en sus puestos

En base a la entrevista realizada a los directores sobre las razones principales por las que otros directores fracasan en puestos como el suyo, es debido a la falta de compromiso. Ya que se abocan solo a las funciones que menciona en su contrato y tienen poca iniciativa para realizar actividades fuera de sus funciones, hay poca coordinación con el equipo de trabajo, el no tener vocación de servicio, el cual se relacionaría con la dificultad en la práctica de la habilidad de formación de equipo de trabajo. También, por no mantener una adecuada comunicación con el equipo de trabajo, esto hace que no se alcance los objetivos trazados por la institución. Por último, tener dificultad en la priorización de actividades, por lo que podrían dejar de lado las tareas muy importantes y solo avocarse a actividades de urgencia, lo que generaría cuadros de estrés. Por otro lado, mencionaron la existencia del limitado presupuesto para la gestión, esto

ocasionaría el incumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, mencionaron que fracasarían por no saber afrontar nuevos retos o quedarse en un lugar, el cual está relacionado con la dificultad de la práctica de la habilidad de liderar un cambio positivo. Por último, se evidencia la incapacidad de una visión clara, razón por el cual no se lograría un buen direccionamiento institucional.

6. Capacidades o habilidades extraordinarias de otros directivos eficaces que el director conoce

En base a la entrevista realizada a los directores sobre las capacidades o habilidades extraordinarias de otros directivos eficaces que el director conoce, se percibe las siguientes habilidades extraordinarias: el liderazgo; el manejo de equipo relacionado con la habilidad de ganar poder e influencia; el trabajo en equipo relacionado con la habilidad de formación de equipos efectivos; la capacidad de comunicación, escucha activa, empatía, retroalimentación, relacionado con la habilidad de establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo; la capacidad de solución de problemas de forma analítica y/o creativa y el conocimiento sobre temas de intervención con los usuarios (capacitaciones), relacionado con el desarrollo de autoconocimiento (estilo cognoscitivo).

7. Capacitaciones centradas en habilidades fundamentales para asumir el cargo de director

En base a la entrevista realizada a los directores, sobre qué habilidades fundamentales se centraría al capacitar a alguien para que los reemplace en su empleo actual, la mayoría de directores coinciden en las habilidades de autoconocimiento. Pues son conscientes de la importancia del autoconocimiento para la dirección del equipo de trabajo. Es decir, conocer cuáles son sus dificultades, fortalezas y amenazas. En otras palabras, tener un estilo cognoscitivo en temas como la crianza positiva, la crianza afectiva de los padres, la crianza con

amor y cariño, especialización en psicología para entender a las personas, intervención con los niños, entrenamiento en trauma, disciplina positiva y autocuidado. Además, consideran la capacidad de resiliencia frente a dificultades con la finalidad de manejar el estrés laboral. Por otro lado, mencionan que deben tener la capacidad de observar la dificultad y luego dar soluciones a los problemas que se presentan aportando nuevas ideas. También, mencionan la importancia de la escucha activa, el sentimiento de empatía y la retroalimentación; estos estarían relacionados con la habilidad de establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Finalmente, mencionan la importancia de la comprensión de los problemas del equipo, relacionado con la habilidad de manejo de conflictos.

Resultados de la Observación.

A través de la convivencia directa y en la entrevista se observó los siguientes resultados:

Participan en diferentes capacitaciones a fin de mejorar en su intervención con los usuarios

La mitad de los directores de las ONG participan en distintas capacitaciones a fin de mejorar sus competencias; de éstos la mayoría prioriza en temas para la intervención con la familia y con los niños, niñas y adolescente como: entrenamiento en trauma, habilidades sociales, crianza positiva y autocuidado. Del mismo modo se observa que los directores dejan de lado temas para mejorar sus propias habilidades, muy al margen de que conozcan estos temas, muy pocas veces ponen en práctica.

Priorizan sus actividades pendientes

Se ha observado que la mayoría de los directores priorizan sus actividades pendientes, utilizando el Google agenda para ordenar sus actividades del día incluso de la semana; tratan de cumplir con su agenda; pero muchas veces presentan situaciones de urgencia por lo que no les permite cumplir a cabalidad sus actividades. Del mismo modo se observa que algunos directores

no priorizan sus actividades pendientes, puesto que prefieren trabajar de acuerdo a las necesidades de la institución y de acuerdo a los sucesos que se presentan; por ello muchas veces no concluyen con sus actividades pendientes.

Conocen como mitigar los factores estresantes

La mayoría de directores muchas veces se acumulan de trabajos pendientes, por lo que genera la sobrecarga laboral y muchas veces no saben cómo mitigar sus factores estresantes, ya sea a corto plazo o largo plazo, por lo que no llegan a establecer la elasticidad en su vida, donde el aspecto laboral, social e individual se equilibre.

Diagnostican e identifican el problema a fin de dar solución óptima y eficaz

La mayoría de directores conoce los procesos para solucionar un problema de forma óptima y eficaz, sin embargo, se observa que más allá de conocer la teoría muy pocas veces ponen en práctica y por la premura de tiempo prefieren dar solución a un problema con la primera opción. A su vez no garantizan la sostenibilidad de la organización por falta de presupuesto, sin embargo, tienen conocimiento sobre la teoría.

Escuchan de manera activa al equipo de trabajo y mantienen una relación laboral consolidada

Algunos directores practican la retroalimentación y muchas veces la relación no se fortalece de manera satisfactoria entre el colaborador y el director, ya que no conocen las fases de una buena retroalimentación; muchas veces se limitan a dar una retroalimentación positiva, cuando el colaborador logra algo importante.

Maneja el liderazgo

Muchos de los directores no son influyentes en sus colaboradores, a veces los colaboradores trabajan de forma individual. Por lo que los directores se sienten disconformes con el trabajo de sus colaboradores.

Brindan incentivos a los trabajadores

La mayoría de los directores no ofrece incentivos monetarios por la falta de presupuesto, por lo que algunos colaboradores no se sienten motivados.

Participan en el proceso de solución de conflictos

Los directores participan en la solución de conflictos entre dos pares, actúan como mediadores frente a un conflicto.

Dan libertad a los trabajadores para desarrollar sus actividades

Los directores actúan como supervisores frente a una delegación de una función, muy pocas veces dan la libertad al trabajador en cuanto al desempeño de sus actividades.

Organizan equipos de trabajo

Los directores conocen cómo consolidar a un equipo, conocen las distintas fases por la que atraviesa un equipo de trabajo.

Participan en reuniones con sus colaboradores

Los directores participan como mínimo una vez por semana en reuniones con sus colaboradores.

Tienen claridad y conocimiento de la visión de la institución

Muchos de los directores no expresan con mayor claridad la visión de la institución.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados, se ha aplicado la encuesta, entrevista y observación del comportamiento y conducta que los directores de las ONG desarrollan las habilidades directivas. Evidenciándose que algunos de estos directores desarrollan y practican una habilidad más que la otra y con alguna dificultad. Esto conlleva, a que las ONG sean conducidas por directores poco competentes y que la institución no tenga un rumbo claro en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos para el éxito organizacional. Por lo que coincidimos con (Chamorro, 2015) que utilizó el modelo de Whetten y Cameron, en su investigación donde concluye que las habilidades directivas en las instituciones educativas de nivel secundaria son medianamente practicadas; mientras diferimos con la investigación de Fernández (2020), quien también utilizó el modelo de Whetten y Cameron, donde concluye que las habilidades personales, interpersonales y grupales de la mayoría de los directores de escuela, el decano y director de departamento de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Lambayeque se encuentran en un nivel alto, por lo que desarrollan sin ninguna dificultad las habilidades directivas.

Respecto al **nivel de autoconocimiento** (véase figura 4), los directores recaban información del equipo de trabajo sobre las distintas fortalezas y/o debilidades para la mejora personal; es decir, se evalúan así mismo mediante la opinión de los demás, por consiguiente; esta autoevaluación, les permite conocerse así mismo; según la entrevista (véase ítem 2), estos directores, también realizan evaluaciones de desempeño a su equipo de trabajo. Por otro lado, los directores, cuentan con valores y principios que conducen su comportamiento y tienen cierta dificultad en adaptarse a situaciones ambiguas, ya que no cuentan con información completa y clara. Del mismo, modo a través de la entrevista (véase ítem 2), mencionan, que son renuentes

a compartir sus creencias y sentimientos con los demás, por lo que prefieren que sus compañeros de trabajo se limiten solo al aspecto laboral, son reuentes a generar confianza con todo el personal (véase entrevista, ítem 3).

Respecto al **manejo de estrés** (véase figura 5), los directores, emplean: cronogramas para la atención de asuntos pendientes, priorización de actividades importantes y/o urgentes; a fin, de mitigar los factores estresantes. Mientras, en la entrevista los directores mencionan, las razones por las cuales fracasan en sus puestos, es porque priorizan de manera incorrecta sus actividades (véase entrevista, ítem 5). De la misma manera, los directores están ligeramente de acuerdo en llevar un programa de ejercicios, ya que en ocasiones son resistentes a ejercitarse e incrementar el equilibrio mental, a fin de conseguir una elasticidad fisiológica. Por otro lado, comparten sus frustraciones con alguien, es decir, tienen la capacidad de manejar la elasticidad social, para no llevar la carga emocional de manera individual. En cuanto, al manejo de estrés a corto plazo, los directores conocen la respiración profunda, relajación muscular, sin embargo, muy al margen de que conozcan estas técnicas, ponen en práctica medianamente, debido a la sobrecarga laboral que se presenta de un día para otro.

Respecto a **solución analítica y creativa de problemas** (véase figura 6), los directores, plantean de forma clara y explícita el problema, evitando resolver antes de que se haya definido el problema, ello implica, realizar un diagnóstico a la situación, identificar las causas para luego plantear un solución óptima y eficaz, piden propuestas de solución al equipo de trabajo y algunas veces consideran opinión de individuos externos a la institución; sin embargo, algunos directores, cuando surge un problema, resuelven con la primera alternativa planteada por la premura de tiempo. Asimismo, la mayoría de directores mencionan en aplicar los procesos de resolución de problemas como: el desbloquear sus pensamientos y preguntar acerca del

problema, elegir una solución solo después de generar varias alternativas, reconocer las ideas creativas y en contar con técnicas para el desarrollo de soluciones creativas e innovadoras; sin embargo, hay algunos directores que desarrollan medianamente la creatividad y la imaginación, ya que solucionar un problema de esta manera, requiere mayor tiempo. Además, en la entrevista, mencionan que existen problemas con el personal, tales como falta de compromiso, poca identificación institucional del personal, conflictos entre el personal, dificultad con el trabajo de los usuarios, presupuesto limitado, conflictos con individuos externos, dificultad con las distintas autoridades que no apoyan el trabajo y la pandemia de COVID 19 (véase entrevista, ítem 3). Con esto, los directores evidencian la falta de prácticas de soluciones creativas e innovadoras a los problemas mencionados. Por lo que diferimos con la investigación de Barrueta (2017), quien realizó la investigación en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz, teniendo como objetivo determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas; por lo que dicha investigación obtuvo como resultado con mayor valorización la capacidad creativa para solucionar los problemas.

Respecto a las **habilidades interpersonales**, los directores desarrollan con cierta dificultad las habilidades de: establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación a los demás y la vez desarrollan y practican con mayor énfasis el manejo de conflictos; Esta habilidad, implica la interacción entre el director y los miembros del equipo.

En cuanto a la habilidad de **establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo** (véase figura 8), la mayoría de los directores brindan consultoría u orientación al equipo de trabajo para ayudarles a reconocer y resolver los problemas relacionados con su nivel de comprensión, emociones o su personalidad. Así mismo, en la entrevista mencionan que estarían

dispuestos en dar entrenamiento y orientación a los trabajadores en temas como: crianza positiva, crianza afectiva de los padres, crianza con amor y cariño, especialización en psicología para entender a las personas, intervención con los niños, entrenamiento en trauma, disciplina positiva, autocuidado y resiliencia; con la finalidad de que mejoren en su intervención o más adelante les reemplace en sus puestos como directores (véase entrevista, ítem 7). Del mismo modo, los directores evitan referirse a las características personales durante las retroalimentaciones negativas siendo más descriptivas. Sin embargo, en la entrevista mencionan que en ocasiones realizan retroalimentación negativa al personal a fin de que reconozcan sus errores, por lo que muchas veces la relación de ambas partes no se fortalece (véase entrevista, ítem 2); y a la vez se evidencia que los directores califican a los demás con conductas tóxicas, por lo que tienen dificultad en mantener una comunicación efectiva (véase entrevista, ítem 3). Por otro lado, los directores se responsabilizan de sus propias decisiones al momento de tomar una decisión en el equipo de trabajo.

En cuanto a la habilidad de **ganar poder e influencia** (véase figura 9), la mayoría de los directores se esfuerzan en tomar más iniciativa en el trabajo y están en constante ampliación de su conocimiento; por lo que muestran ser más eficientes en el trabajo que desempeñan; sin embargo, alguno de ellos, son conformistas con las labores que desempeñan, ya que prefieren delegar algunas de sus funciones. Así mismo, en la entrevista, mencionan que la razón principal por la que fracasan los directores en sus puestos es por la falta de compromiso, ya que solo se abocan a las funciones establecidas en su contrato (véase entrevista, ítem 5). Del mismo modo, la mayoría de directores muestran interés y apoyo en los diversos eventos y actividades ceremoniales de la organización, también generan nuevas ideas para su equipo de trabajo, a fin de reducir las tareas rutinarias y monótonas, a su vez mandan notas personales a su equipo de

trabajo cuando logran algo importante, sin embargo, todavía hay algunos directores que son renuentes a reconocer el esfuerzo mediante notas personales por falta de tiempo. Por otra parte, la mayoría de directores son renuentes a negociar con los trabajadores, cuando se sienten presionados por ellos, así mismo, evitan hacer amenazas o exigencias, salvo haya situaciones reiterativas donde el trabajador incumpla sus funciones; frente a ello, el director actúa de manera autoritaria. Por último, en la entrevista mencionan que para tener éxito como director se debe practicar el liderazgo a fin de ganar poder e influencia (véase entrevista, ítem 4).

En cuanto a la habilidad de **motivación a los demás** (véase figura 10). Según los resultados obtenidos, la mayoría de los directores utilizan diferentes recompensas como el envío de notas personales para reforzar los desempeños excepcionales, también brindan alguna felicitación de inmediato u otra manera de reconocimiento por alcanzar algún logro representativo, a su vez aseguran que el individuo reciba retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño y eliminar los comportamientos perjudiciales. Así mismo, establecen metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo para motivar al equipo de trabajo. Por otro lado, determinan los recursos y el apoyo necesario para dar cumplimiento de las actividades. Sin embargo, en la entrevista se evidencia que por el limitado presupuesto no les permite brindar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y brindar una remuneración acorde al desempeño laboral. (véase entrevista, ítem 3). Además, hay directores que están ligeramente de acuerdo en disciplinar de manera rígida cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias. Sin embargo, diferimos con la investigación de Barrueta (2017), quien realizó la investigación en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz, teniendo como objetivo determinar cómo se desarrolla

las habilidades directivas; por lo que en dicha investigación se obtuvo como resultado con mayor valorización la capacidad de motivación de los demás.

Respecto a la habilidad de **manejo de conflictos** (véase figura 11), Según los resultados obtenidos, todos los directores evitan realizar acusaciones individuales o personales frente a una corrección, también incitan a los trabajadores a realizar preguntas a fin de diagnosticar e identificar la raíz del conflicto y posteriormente elegir la opción más aceptable de solución frente a un conflicto. Del mismo modo, la mayoría de directores muestran preocupación e interés para mejorar las observaciones que le hace un trabajador, seguidamente realizan preguntas descriptivas y específicas para que la información sea clara, a su vez piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables y buscan alternativas de solución equilibrada para ambas partes. Así mismo, la mayoría de directores permanecen de manera neutral frente a un conflicto entre trabajadores, a su vez ayudan a generar diversas alternativas de solución frente a un conflicto para lograr que ambas partes estén de acuerdo. Mientras tanto en la entrevista, menciona que en ocasiones lidian con actores externos por situaciones del usuario (véase entrevista, ítem 3), en ese sentido, estarían dispuestos en capacitar sobre la comprensión de los problemas en el equipo de trabajo (véase entrevista, ítem 7).

Respecto a las **habilidades grupales**, los directores desarrollan con cierta dificultad la habilidad de liderar el cambio positivo y a la vez desarrollan y practican con mayor énfasis el facultamiento y delegación y la formación de equipos efectivos.

Respecto al **facultamiento y delegación** (véase figura 13), Según los resultados obtenidos, todos los directores ayudan a los trabajadores a aumentar su competencia, celebrando los pequeños logros de los trabajadores y están pendientes de las actividades que realizan; también, la mayoría de directores ofrecen retroalimentación y apoyo necesario de forma

sistemática a los trabajadores y a su vez en la entrevista se reafirma que dar retroalimentación es importante para el logro del éxito como director (véase entrevista, ítem 4). Así mismo, brindan información necesaria y pertinente a los trabajadores para que desempeñen sus funciones sin ninguna dificultad; del mismo modo brindan facultamiento a fin de dar libertad en las funciones que desempeña el trabajador, seguidamente los directores especifican claramente los resultados que desea alcanzar. Por otro lado, la mayoría de directores permite la participación de los trabajadores, siempre que acepten la fecha, tiempo y la manera de realizar el trabajo. Por último, la mayoría de directores están ligeramente de acuerdo en pedir soluciones a los trabajadores frente a un problema, ya que los directores desean resolver personalmente el problema.

Respecto a la **formación de equipos efectivos y trabajo en equipo** (véase figura 14). Según los resultados obtenidos, la mayoría de los directores establecen credibilidad e influencia en los colaboradores, a su vez forjan una base compartida de acuerdos en los colaboradores, antes de avanzar hacia el cumplimiento de tareas. Así mismo, conocen diferentes formas para establecer relaciones fuertes, por lo que tratan de evitar hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona, seguidamente conocen diferentes etapas de desarrollo que pasan los equipos de trabajo. Por otro lado, la mayoría de los directores ayudan al equipo a expresar diferentes opiniones evitando el pensamiento grupal para la toma de decisiones, asimismo diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo del trabajo, a la vez alientan al equipo para lograr mejoras continuas, también articulan una visión clara y motivadora de lo que el equipo pueda lograr, finalmente son claros y conscientes en lo que se desea lograr. Sin embargo, en la entrevista se observa que algunos directores presentan una misión institucional no clara ni precisa por lo que no se lograría un buen direccionamiento

de las ONG (véase entrevista, ítem 1). Seguidamente los directores mencionan que dentro de las funciones que desempeñan coordinan con el equipo de trabajo a fin de que guíen al trabajador en sus distintas actividades y dificultades que atraviesan (véase, entrevista 2), viéndose con alguna dificultad las coordinaciones por la pandemia (véase, entrevista 3). Por lo que lo coincidimos con la investigación de Barrueta (2017), quien realizó la investigación en el Instituto Superior Técnico Productivo “Compus System’s” Caraz, teniendo como objetivo determinar cómo se desarrolla las habilidades directivas; por lo que en dicha investigación se obtuvo como resultado con mayor valorización la formación de equipos efectivos.

Respecto a la habilidad de **liderar al cambio positivo** (véase figura 15), La mayoría de directores transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con ellos, por lo que transmiten bienestar y vitalidad para mejorar el desempeño de sus funciones de manera satisfactoria, también enfatizan un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidera, es decir, intentan salir de su zona de confort para generar nuevas ideas y minimizar las actividades rutinarias, a la vez expresan gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los pequeños actos, seguidamente aprovechan las fortalezas y no solo en superar las dificultades, incluso hacen comentarios más positivos que negativos. Por otro lado, la mayoría de directores comunican una visión que llegue al corazón y mente de los miembros del equipo y a la vez saben cómo comprometer a las personas con una visión de cambio positivo. Ello, coincide con la entrevista donde algunos directores mencionan sobre las razones principales por las que fracasarían en sus puestos, es porque no presentan una visión clara y por falta de compromiso de los trabajadores, razón por la cual no se lograrían un buen direccionamiento institucional (véase, entrevista 5).

CONCLUSIONES

Todos los directores de las ONG desarrollan habilidades personales, interpersonales y habilidades grupales, pero no uniforme, ni alta, tampoco homogénea. Algunos de estos directores desarrollan y practican una habilidad más que la otra y con alguna dificultad. Esto conlleva, a que las ONG sean conducidas por directores medianamente competentes y las instituciones, en su mayoría carecen de rumbo claro en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos para el éxito organizacional.

Respecto a las **habilidades personales**, que implica el manejo del propio yo, los directores tienen ciertas limitaciones en: autoconocimiento, manejo de estrés y bienestar, y solución analítica y creativa de problemas. En ese sentido, las ONG estarían siendo conducidas por directores poco competentes respecto a habilidades personales.

Respecto a las **habilidades interpersonales**, que implica la interacción entre el director y los miembros del equipo; los directores tienen cierta dificultad en las habilidades de: establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, ganar poder e influencia y de motivación a los demás; a la vez desarrollan y practican con mayor énfasis el manejo de conflictos.

Respecto a las **habilidades grupales**, los directores tienen cierta dificultad en la habilidad de liderar el cambio positivo; por lo mismo no estarían logrando un buen direccionamiento institucional. A su vez desarrollan y practican con mayor énfasis, el facultamiento y delegación y la formación de equipos efectivos.

REFERENCIAS

- Aburto, J. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Arotoma, S. (2015). *Investigación Científica y Desarrollo de Tesis de Grado: Teoría y Práctica*. Ayacucho: V&S Editores S.A.C.
- Barrueta, M. (2017). Habilidades directivas en el ISTP “Compus System’s [Tesis de pregrado, Universidad San Pedro] Repositorio Nacional de la Universidad San Pedro.
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9683/Tesis_59020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chamorro, Carlos (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, periodo 2014* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]Repositorio Institucional Digital.
<http://hdl.handle.net/20.500.12894/1980>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2001). *La toma de decisiones*. EE UU: Ediciones Deusto.
- Fernández, L. (2020). *Habilidades directivas en la facultad de ciencias empresariales de una universidad privada de Lambayeque, octubre 2019-enero 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Lambayeque] Repositorio de la Universidad Nacional de Lambayeque.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2792/1/TM_FernandezOtoyaMaria.pdf
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: CENGAGE Learning.

- Hernández, H., Cardona, D. y Del Rio, J. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2.ª ed.) México: McGrawHill.
- Mintzberg, H. (1991). *El trabajo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Real Academia Española (2014). Habilidad. *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.) Versión 23.4 en línea. Consultado el 18 de mayo de 2021. <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2006). *Administración* (8.ª ed). México: Pearson Prentice Hall.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9.ª ed). México: Pearson, 2016.
- Whetten, David y Cameron, Kim. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8va Ed). México: Pearson, 2011.

ANEXOS

Anexo A Matriz de Consistencia

Habilidades Directivas y Direccionamiento Estratégico en las ONG de la Ciudad de Ayacucho-2020

Problema	Objetivo	Variable	Metodología
<p>Problema General ¿Cuáles son las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuáles son las habilidades personales que desarrollan los directores de las ONG? ¿Cuáles son las habilidades interpersonales que desarrollan los directores de las ONG? ¿Cuáles son las habilidades grupales que practican los directores de las ONG?</p>	<p>Objetivo General Describir, utilizando el modelo de Whetten y Cameron, las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional.</p> <p>Objetivos Específicos Explicar las habilidades personales que desarrollan los directores de las ONG. Identificar las habilidades interpersonales que desarrollan los directores de las ONG. Describir las habilidades grupales que practican los directores de las ONG.</p>	<p>Variable Única X= Nivel de habilidades directivas</p> <p>Dimensiones: X1= Habilidades personales X2= Habilidades interpersonales X3= Habilidades grupales</p>	<p>Método: Cualitativo, inductivo y Fenomenológico. Tipo: Primario, transversal. Nivel: Aplicada, no experimental, descriptivo. Población: Directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho. Muestra: 8 directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho que trabajan con niños, niñas y adolescentes. Técnica: Observación, encuesta y entrevista. Instrumento: Ficha de observación, cuestionario y guía de entrevista.</p>

Anexo B. Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Concepto	Indicadores	Ítems	Escala	Instrumento
Habilidades directivas	Habilidades personales	Estas habilidades se concentran en asuntos que talvez no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que se le llama habilidades personales (Whetten y Cameron, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de autoconocimiento • Manejo de estrés y del bienestar. • Solución analítica y creativa de problemas 	Pregunta N° 1 hasta la pregunta N° 23	1= Completamente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3=Ligeramente en desacuerdo 4=Ligeramente de acuerdo 5= De acuerdo 6=Completamente de acuerdo	Cuestionario
	Habilidades interpersonales	Estas habilidades se centran en asuntos que surgen al interactuar con otras personas (Whetten y Cameron, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. • Ganar poder e influencia • Motivación • Manejo de conflictos 	Pregunta N° 24 hasta la pregunta N° 58		Cuestionario
	Habilidades grupales	Estas habilidades se centran en asuntos que surgen cuando alguien participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo (Whetten y Cameron, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Facultar e involucrar a otros. • Formación de equipos y trabajo en equipo. • Liderar el cambio positivo. 	Preguntas N° 59 hasta la pregunta N°84		Cuestionario

Anexo C. Ficha de encuesta.

Cuestionario sobre las habilidades directivas

Estimado (a) director (a) de la Organización sin fines de lucro, se le pide leer cuidadosamente cada enunciado y contestar de qué manera se aplica a su experiencia. Ello con el fin de describir las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional.

La información que Ud. proporcione será utilizada para fines académicos y de investigación.

Se agradece responder las siguientes preguntas con total sinceridad, considerando las siguientes alternativas:

- 1: Completamente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Ligeramente en desacuerdo.
- 4: Ligeramente de acuerdo.
- 5: De acuerdo.
- 6: Completamente de acuerdo

EVALUACIÓN PERSONAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS							
RESPECTO A MI NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO:							
1	¿Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal?	1	2	3	4	5	6
2	¿Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos)?	1	2	3	4	5	6
3	¿Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones?	1	2	3	4	5	6
4	¿Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas?	1	2	3	4	5	6
5	¿Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían mi comportamiento?	1	2	3	4	5	6
CUANDO ME ENFRENTO A SITUACIONES ESTRESANTES O ESTOY BAJO PRESIÓN DEL TIEMPO:							
6	¿Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades?	1	2	3	4	5	6
7	¿Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a las más importantes?	1	2	3	4	5	6

8	¿Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma?	1	2	3	4	5	6
9	¿Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones?	1	2	3	4	5	6
10	¿Conozco y practico técnicas de relajación temporal, tales como la respiración profunda y la relajación muscular?	1	2	3	4	5	6
11	¿Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo?	1	2	3	4	5	6
CUANDO ENFRENTO UN PROBLEMA TÍPICO DE RUTINA:							
12	¿Planteo clara y explícitamente cual es el problema, evito tratar de resolverlo antes de lo que haya definido?	1	2	3	4	5	6
13	¿Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	1	2	3	4	5	6
14	¿Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema?; ¿es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución?	1	2	3	4	5	6
CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFÍCIL O COMPLEJO QUE NO TIENE UNA SOLUCIÓN FÁCIL							
15	¿Defino el problema de múltiples maneras, no me limito solamente a una definición del problema?	1	2	3	4	5	6
16	¿Trato de desbloquear mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo?	1	2	3	4	5	6
17	¿Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo)?	1	2	3	4	5	6
18	¿Elijo una solución solo después de que haya desarrollado muchas alternativas posibles?	1	2	3	4	5	6
19	¿Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas?	1	2	3	4	5	6
CUANDO TRATO DE FOMENTAR MÁS CREATIVIDAD E INNOVACIÓN ENTRE AQUELLOS CON LOS QUE TRABAJO:							
20	¿Me aseguro de que existan puntos de vista diferentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas?	1	2	3	4	5	6

21	¿Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo para solucionar el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas?	1	2	3	4	5	6
22	¿Procuro brindar reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores)?	1	2	3	4	5	6
23	¿Aliento de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas?	1	2	3	4	5	6
EN SITUACIONES DONDE TENGO QUE DAR RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA U OFRECER CONSEJOS CORRECTIVOS:							
24	¿Cuándo doy un consejo, soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas?	1	2	3	4	5	6
25	¿Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo debo dar orientación?	1	2	3	4	5	6
26	¿Cuándo doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en los problemas y soluciones?	1	2	3	4	5	6
27	¿Cuándo trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece?	1	2	3	4	5	6
28	¿Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás; esto es, describo objetivamente los acontecimientos, ¿sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos?	1	2	3	4	5	6
29	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”?	1	2	3	4	5	6
30	¿Cuándo estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente, hago lo posible por identificar una solución en donde ambos estemos de acuerdo?	1	2	3	4	5	6
31	¿No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo?	1	2	3	4	5	6
32	¿Cuándo discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo?	1	2	3	4	5	6
EN UNA SITUACIÓN EN LA QUE ES IMPORTANTE GANAR MÁS PODER:							
33	¿Me esfuerzo más y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo?	1	2	3	4	5	6

34	¿Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos?	1	2	3	4	5	6
35	¿Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización?	1	2	3	4	5	6
36	¿Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles?	1	2	3	4	5	6
37	¿En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias?	1	2	3	4	5	6
38	¿Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante?	1	2	3	4	5	6
39	¿Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión?	1	2	3	4	5	6
40	¿Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás?	1	2	3	4	5	6
CUANDO OTRA PERSONA NECESITA SER MOTIVADA:							
41	¿Siempre determino si la persona tiene recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad?	1	2	3	4	5	6
42	¿Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales?	1	2	3	4	5	6
43	¿Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes?	1	2	3	4	5	6
44	¿Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad?	1	2	3	4	5	6
45	¿Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo?	1	2	3	4	5	6
46	¿Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente?	1	2	3	4	5	6
47	¿Disciplino de manera rígida cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias?	1	2	3	4	5	6
48	¿Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad?	1	2	3	4	5	6
49	¿Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos?	1	2	3	4	5	6
CUANDO VEO A ALGUIEN HACER ALGO QUE REQUIERE UNA CORRECCIÓN:							

50	¿Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona?	1	2	3	4	5	6
51	¿Incito al individuo a expresar su perspectiva y hacer preguntas?	1	2	3	4	5	6
52	¿Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable?	1	2	3	4	5	6
CUANDO ALGUIEN SE QUEJA POR ALGO QUE HE HECHO:							
53	¿Muestro preocupación e interés real, aunque no esté conforme?	1	2	3	4	5	6
54	¿Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica?	1	2	3	4	5	6
55	¿Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables?	1	2	3	4	5	6
CUANDO DOS PERSONAS ESTÁN EN CONFLICTO Y YO SOY EL MEDIADOR:							
56	¿No tomo partido, sino que permanezco neutral?	1	2	3	4	5	6
57	¿Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples?	1	2	3	4	5	6
58	¿Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo?	1	2	3	4	5	6
EN SITUACIONES DONDE TENGO LA OPORTUNIDAD DE INVOLUCRAR A LOS DEMÁS PARA QUE CUMPLA CON SU TRABAJO:							
59	¿Ayudo a los demás a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos?	1	2	3	4	5	6
60	¿Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática?	1	2	3	4	5	6
61	¿Trato de ofrecer toda la información que los demás requieren para realizar sus actividades?	1	2	3	4	5	6
62	¿Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona?	1	2	3	4	5	6
CUANDO DELEGO TRABAJO A LOS DEMÁS:							
63	¿Especifico claramente los resultados que deseo?	1	2	3	4	5	6
64	¿Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (ejemplo: esperar instrucciones, realizar parte de la actividad, hacer la actividad completa y después informar, ¿etc.)?	1	2	3	4	5	6

65	¿Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo?	1	2	3	4	5	6
66	¿Cuándo hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedirle a los demás que recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas?	1	2	3	4	5	6
67	¿Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente?	1	2	3	4	5	6
CUANDO DESEMPEÑO EL PAPEL DE LÍDER EN UN EQUIPO:							
68	¿Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo?	1	2	3	4	5	6
69	¿Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr?	1	2	3	4	5	6
70	¿Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de actividades?	1	2	3	4	5	6
71	¿Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo?	1	2	3	4	5	6
CUANDO DESEMPEÑO EL PAPEL DE MIEMBRO DE UN EQUIPO:							
72	¿Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo?	1	2	3	4	5	6
73	¿Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo?	1	2	3	4	5	6
CUANDO DESEO QUE MI EQUIPO SE DESEMPEÑE BIEN, SIN IMPORTAR SI SOY LÍDER O MIEMBRO:							
74	¿Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos?	1	2	3	4	5	6
75	¿Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo?	1	2	3	4	5	6
76	¿Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas?	1	2	3	4	5	6
77	¿Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas?	1	2	3	4	5	6
CUANDO ESTOY EN LA POSICIÓN DE LIDERAR EL CAMBIO:							
78	¿Transmito energía positiva a los demás cuando interactué con ellos?	1	2	3	4	5	6
79	¿Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero?	1	2	3	4	5	6

80	¿Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños?	1	2	3	4	5	6
81	¿Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no solo en superar las debilidades?	1	2	3	4	5	6
82	¿Hago comentarios más positivos que negativos?	1	2	3	4	5	6
83	¿Cuándo comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas?	1	2	3	4	5	6
84	¿Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo?	1	2	3	4	5	6

Anexo D. Ficha de entrevista

ENTREVISTA DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

1. ¿Cuál es la misión “Razón de ser” de la institución que maneja como director?

2. ¿Cómo es un día típico en su trabajo como directora?, es decir ¿Qué hace usted todo el día?

3. ¿Cuáles son los problemas más críticos a los que se enfrenta usted cómo director/a?

4. ¿Cuáles son las habilidades más importantes necesarias para tener éxito como director/a en su campo de trabajo?

5. ¿Cuáles son las razones principales por las que los directores fracasan en puestos como el suyo?

6. ¿Cuáles son las capacidades o habilidades extraordinarias de otros directivos eficaces que usted conozca?

7. Si tuviera que capacitar a alguien para que lo remplace en su empleo actual, ¿En qué habilidades fundamentales se centraría?

Anexo E. Ficha de Observación

GUIA DE OBSERVACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

ONG :

FECHA DE OBSERVACIÓN :.....

OBJETIVO Describir, utilizando el modelo de Whetten y Cameron, las habilidades directivas que desarrollan los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020; habilidades que estarían orientadas al direccionamiento institucional.

ASPECTOS/ INDICADORES	ASPECTOS A EVALUAR	VALOR %	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Respecto al desarrollo del autoconocimiento	Participan en diferentes capacitaciones a fin de mejorar en su intervención con los usuarios.	10%			
Manejo del estrés y del bienestar	Priorizan sus actividades pendientes.	5%			
	Conocen como mitigar los factores estresantes	5%			
Solución analítica y creativa de problemas	Diagnostican e identifican el problema a fin de dar una solución óptima y eficaz.	10%			
Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Escuchan de manera activa al equipo de trabajo y mantienen una relación laboral consolidada.	10%			
Ganar poder e influencia	Maneja el liderazgo.	10%			
Motivación	Da incentivos a los trabajadores.	10%			
Manejo de conflictos	Participan en el proceso de solución de conflicto.	10%			
Facultar e involucrar a otros	Dan libertad a los trabajadores para desarrollar sus actividades.	10%			
Formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo	Organizan equipos de trabajo.	5%			
	Participan en reuniones con sus colaboradores.	5%			
Liderar el cambio positivo.	Tienen claridad y conocimiento de la visión de la institución	10%			

Anexo F. Directores de las ONG de la Ciudad de Ayacucho 2020.

N°	INSTITUCIÓN	DISTRITO
1	Aldeas Infantiles SOS	Andrés Avelino Cáceres Dorregaray
2	Casa Luz	San Juan Bautista
3	Diamanta	Ayacucho
4	Fundación los Cachorros	Ayacucho
5	Casas Don Bosco	Ayacucho
6	Casa hogar Phes	Carmen Alto
7	Urpi INABIF	Ayacucho
8	Puericultorio	San Juan

Nota. La figura muestra a los directores de las ONG de la ciudad de Ayacucho. Fuente:

Ministerio de la Mujer Poblaciones Vulnerables

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO****No 035-EPAE/FCEAC/UNSCH**

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Inés CALDERÓN QUISPE**
Tabita Pilar ANAYA GUTIÉRREZ
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis
5. Título del trabajo académico: **Habilidades Directivas y Direccionamiento Estratégico en las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020.**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 04de agosto 2022
8. Fecha de evaluación: 04 de agosto 2022
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
*15%	** APROBADO


*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 04 de agosto de 2022



Eusterio ORÉ GUTIÉRREZ
Docente-instructor



Habilidades Directivas y Direccionamiento Estratégico en las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020

por Inés Y Tabita Pilar - Calderón Quispe Y Anaya Gutiérrez

Fecha de entrega: 04-ago-2022 04:27p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1878884645

Nombre del archivo: PARA_TURNITIN-In_s_y_Tabita.pdf (1.46M)

Total de palabras: 28098

Total de caracteres: 152358

Habilidades Directivas y Direccionamiento Estratégico en las ONG de la ciudad de Ayacucho, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	baixardoc.com Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
5	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	mae.posgrado.fca.uas.edu.mx Fuente de Internet	<1%
9	intellectum.unisabana.edu.co Fuente de Internet	

<1 %

10 revistas.uide.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

11 Submitted to Universidad de Deusto
Trabajo del estudiante

<1 %

12 files.clases8.webnode.es
Fuente de Internet

<1 %

13 biblioteca.areandina.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

14 tesis.ipn.mx
Fuente de Internet

<1 %

15 repositorio.unsch.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

16 es.slideshare.net
Fuente de Internet

<1 %

17 repositorio.usanpedro.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

18 repositorio.une.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

19 prezi.com
Fuente de Internet

<1 %

20 repositorio.usil.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

21	biblioteca.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.zoo.df.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
24	sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com Fuente de Internet	<1 %
25	archive.org Fuente de Internet	<1 %
26	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	<1 %
29	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
30	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**UNSCH**

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

RESOLUCIÓN DECANAL N°114-2022-UNSCH-FCEAC-D

Ayacucho, 23 de mayo de 2022

Vista, la solicitud con N° de trámite 2221185 de mesa de partes virtual, derivado el 10 de mayo de 2022, presentada por las bachilleres **Inés Calderón Quispe & Tabita Pilar Anaya Gutiérrez**, quienes solicitan programación de fecha y hora para sustentación de su Tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, conforme al artículo 19° del Reglamento de Grados y Títulos vigente de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, las recurrentes solicitan programación de fecha y hora de sustentación de la Tesis titulada: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ONGs DE LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2020**, adjuntando a su expediente el borrador de Tesis en formato PDF, avalado con la constancia de originalidad sin depósito emitido por el docente asesor;

Que, mediante Resolución Decanal N° 070-2022-UNSCH-FCEAC-D, de fecha 01 de abril del 2022, fue aprobado el borrador de tesis referido en el primer considerando, en mérito al dictamen emitido por la Comisión de Revisión y Evaluación integrado por los docentes: Jorge Antonio Gálvez Molina (Presidente), Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra (Miembro) y Judith Berrocal Chillce (Miembro), aprobando y recomendando su posterior acto de sustentación;

Que, el art. 20 del citado Reglamento prescribe expresamente, que el Decano de Facultad fijará fecha, hora y lugar, para la sustentación, en un periodo no mayor a treinta (15) días de recibida la solicitud; designando al jurado evaluador conformado por tres (03) Docentes, preferentemente a aquellos que dictaminaron el borrador de Tesis;

Que, de acuerdo al numeral 14 del artículo 289 del Estatuto de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Versión 2.0,2016), aprobada por la Resolución de la Asamblea Universitaria N° 003-2016-UNSCH-AU, son atribuciones del Decano emitir resoluciones sobre aspectos académico-administrativas de la Facultad;

Que, la segunda disposición complementaria y transitoria del Estatuto de la UNSCH, expresamente establece que los reglamentos y currículos de estudios continúan en vigencia hasta la aprobación de nuevas normas reglamentarias;

El Decano, en uso de las atribuciones que le confiere el art. 289 del Estatuto de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, concordante con el art. 70 de la Ley Universitaria 30220:

RESUELVE:

Artículo 1º **DECLARAR** expedito la sustentación de la Tesis: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ONGs DE LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2020**, presentado por las bachilleres en Ciencias Administrativas, Inés Calderón Quispe & Tabita Pilar Anaya Gutiérrez, mediante el cual pretenden optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Artículo 2º **FIJAR** fecha, hora y lugar de sustentación de la Tesis, para el día jueves 26 de mayo 2022, a las 11:00 horas, en la plataforma virtual Google Meet cuyo link será habilitada 10 minutos antes de la hora fijada.



UNSCH

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

- Artículo 3º** **DESIGNAR** al Jurado del acto académico de sustentación, integrado por los docentes: Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra y la Lic. Judith Berrocal Chillce, presidido por el Dr. Hermes Segundo Bermúdez Valqui, Decano de la Facultad.
- Artículo 4º** **CONVOCAR** al Lic. Sixto Arotoma Cacñahuaray para que, en su condición de asesor de la citada Tesis, asista al acto académico de sustentación.
- Artículo 5º** **ESTABLECER** el estricto cumplimiento de la presente Resolución por parte de los miembros del jurado, del asesor de Tesis y del interesado, bajo responsabilidad.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUANCAYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
Hermes S. Bermúdez Valqui
DECANO

Distribución:
Jurados
EP Administración de Empresas
Asesor de Tesis
Interesadas
Archivo
Archivo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS BACHILLERES INÉS CALDERÓN
QUISPE Y TABITA PILAR ANAYA GUTIÉRREZ**

DE FECHA 26 DE MAYO DEL AÑO DOS MIL VEINTE Y DOS

En la ciudad de Ayacucho a los veinte y seis días del mes de mayo del año dos mil veinte y dos, siendo las once horas con 05 minutos del presente día, en la Sala Virtual Google Meet mediante el enlace remitido <https://meet.google.com/ovf-svqd-gnv?pli=1&authuser=0> de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables con la asistencia de los señores jurados: Lic. JORGE ANTONIO GÁLVEZ MOLINA, Lic. RICARDO MOISÉS JORGECHAGUA SAAVEDRA y Lic. JUDITH BERROCAL CHILLCCE, presidido por el Lic. JORGE ANTONIO GÁLVEZ MOLINA en representación del Decano de la FCEAC, en mérito al MEMORANDO N° 050-2022-FCEAC-UNSCHE de fecha 25 de mayo de 2022 y ejerciendo como Secretario Docente la Lic. EDITH PAUCAR RUIZ, designado mediante MEMORANDO N° 049-2022-FCEAC-UNSCHE de fecha 25 de mayo de 2022, con la asistencia de personas vía virtual para la presencia del acto académico.

Acto seguido el Sr. Presidente apertura el acto académico e invita al secretario docente a la lectura respectiva de la RESOLUCIÓN DECANAL N° 114-2022-UNSCHE-FCEAC-D de fecha veinte tres de mayo del año dos mil veinte y dos, que declara expedito en su artículo primero la sustentación de la tesis titulado: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ONGs DE LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2020" para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Seguidamente el Señor Presidente solicita a los bachilleres efectuar la exposición y sustentación de la tesis mencionada anteriormente, por el tiempo de 30 minutos.

Terminada la exposición, el Sr. Presidente solicita a los señores jurados docentes las respectivas preguntas y repreguntas relacionadas a la tesis referida anteriormente en el orden siguiente:

PRIMERO: El Lic. RICARDO MOISÉS JORGECHAGUA SAAVEDRA, da inicio para efectuar las preguntas y repreguntas vinculadas a la tesis materia de sustentación académica, siendo las once horas con treinta y seis minutos ¿La investigación que están realizando es de tipo fenomenológica y por qué consideran descriptiva? ¿Por qué ponen describir? ¿Las experiencias fenomenológicas la están describiendo o analizando? ¿tienen un cuadro donde expliquen las habilidades personales, interpersonales y grupales y donde se diferencia el grado de competencias de los directores? ¿en la parte de metodología tienen que señalar la dificultad que han tenido en el análisis de los resultados? ¿Cómo explican lo que han observado? ¿Cómo saben que los gerentes manejan de forma deficiente el propio yo? ¿En qué se basan el resultado del desempeño?.

SEGUNDO: Continúa la Lic. JUDITH BERROCAL CHILLCCE para efectuar las preguntas y repreguntas vinculadas a la tesis materia de sustentación académica,

siendo las once horas con cincuenta y cuatro minutos ¿Expliquen sobre el título de su trabajo? ¿Qué entiende por direccionamiento estratégico? ¿En el trabajo no está el cumplimiento de objetivos o en alguna medida esas habilidades ayudan a cumplir sus objetivos? ¿Alguna realidad problemática que generan no contar con estas habilidades? ¿Qué problemas han observado en los directores? ¿Uno de los objetivos dice explicar las habilidades personales? ¿Quién cree que puede hacer el análisis el mismo director u otro personal? ¿Mencionaron que utilizaron una guía de entrevista para recabar la información? ¿Cuántas ONGs existen en Ayacucho? ¿Al momento de aplicar un instrumento han solicitado autorización para desarrollar la investigación? ¿Han modificado el instrumento? ¿Qué aporta la investigación que han desarrollado? ¿Qué habilidades practican los directores?

TERCERO: Continúa el Lic. LIC. JORGE ANTONIO GÁLVEZ MOLINA para efectuar las preguntas y repreguntas vinculadas a la tesis materia de sustentación académica, siendo las doce horas con dieciocho minutos. ¿La identificación de las habilidades tienen varios enfoques? La tabla uno se repite en la tabla 5, ¿Por qué han utilizado una escala de 6 opciones en Likert? ¿En la escala que han utilizado cuál es el elemento neutral? ¿entre 1 y 2 completamente en desacuerdo y en desacuerdo, cómo se entiende eso? ¿El trabajo ha debido tener una parte descriptiva del objeto de estudio? ¿En el trabajo no se ve esa parte descriptiva? ¿Cuál es el perfil profesional de los directivos en las ONGs? ¿Con quiénes trabajan ellos con los niños, con otras personas? ¿Cómo pudo responder a esa pregunta del trabajo en equipo, si son 3 personas? ¿Cuántas ONGs son? ¿Cuántas son fundaciones, asociaciones? ¿Tratándose de ONGs que trabajan con niños, cuáles son las habilidades más importantes que debe poseer un directivo? ¿Todos los perfiles que aplica son aplicarles o tendrían que aplicar otra? ¿Por qué no se ha tomado una encuesta desde la perspectiva de los empleados? ¿el trabajo más parece un trabajo cuantitativo, descriptivo simple?

Siendo las doce horas con cincuenta y cinco concluye la etapa de preguntas y repreguntas por los señores jurados docentes, seguidamente el señor presidente invita a los bachilleres y público en general abandonar la sala virtual para deliberar los resultados y la respectiva calificación correspondiente, cuyo resultado es la siguiente:

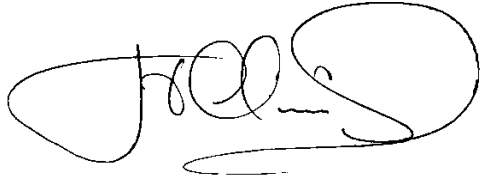
JURADO 1: 14

JURADO 2: 12

JURADO 3: 10

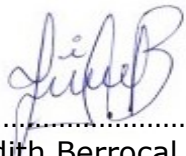
PROMEDIO 12 = NOTA: 12 (DOCE) APROBADO POR MAYORIA

Siendo las doce horas con cincuenta minutos del mismo día, se concluye con el acto académico de sustentación y en fe de lo actuado, firman al pie del presente documento como muestra y señal de conformidad.



.....
Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina
Jurado - Presidente (e)

.....
Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra
Jurado



.....
Lic. Judith Berrocal Chillce
Jurado



.....
Lic. Edith Paucar Ruiz
Secretario Docente