



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN, VILLA
MARÍA DEL TRIUNFO - 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ESTHEFANY BERENICE MENDOZA ROJAS
ORCID: 0000-0002-1169-316X

ASESOR

MAG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA
ORCID: 0000-0003-2704-8066

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2021



CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Referencia bibliográfica

Mendoza Rojas, E. B (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Esthefany Berenice Mendoza Rojas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	48600145
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1169-316X
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Bonilla Ferreyra
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	04641381
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2704-8066
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40612463
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Javier Francisco Montoya Ramirez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09376983
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Luis Bonilla Ferreyra
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	04641381
Datos de investigación	
Título de la investigación	Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021
Línea de investigación institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por DR. MARCELO QUISPE, LUIS ALBERTO quien lo preside y los miembros del Jurado MG. MONTOYA RAMIREZ, JAVIER FRANCISCO y MG. BONILLA FERREYRA, JORGE LUIS, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN,
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO – 2021**

Presentada por la bachiller:

- 1) MENDOZA ROJAS, ESTHEFANY BERENICE


Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

APROBAR POR MAYORIA


En fe de lo cual firman los miembros del jurado, 10 de diciembre del 2021



PRESIDENTE
DR. MARCELO QUISPE, LUIS
ALBERTO



SECRETARIO
MG. MONTOYA RAMIREZ, JAVIER
FRANCISCO



VOCAL
MG. BONILLA FERREYRA,
JORGE LUIS

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo BONILLA FERREYRA JORGE LUIS docente de la Facultad de CIENCIAS DE GESTIÓN y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor (a) de la tesis titulado(a)

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN, VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - 2021"

del (de la, los) estudiante(s) ESTHEFANY BERENICE MENDOZA ROJAS constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin que se adjunta. (Ver reporte de Turnitin adjunto) El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 7 de noviembre de 2022



MAG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA

DNI: 04641381

DEDICATORIA

El presente trabajo fue dedicado a mis padres, Marcela Rojas y Moisés Mendoza por su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional. Pero sobre todo quiero dedicarle a Dios, por llenarme de bendiciones a mí y a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

En primer término, agradezco infinitamente a todas las personas que de alguna u otra forma me han alentado para continuar realizando esta investigación, a pesar de las circunstancias adversas: Agradecer a Dios por sus bendiciones; padre ahora sé que los problemas que se me presentaron eran pruebas para hacerme fuerte, gracias, padre por haber estado conmigo en todo momento, gracias por no haberme soltado la mano aun cuando intentaba zafarme, ya que nunca me dejaste sola ni en los peores momentos, por siempre haberme mostrado esa luz de esperanza y por haberme dado la familia que tengo. A mi familia, que siempre ha creído en mí y depositado toda su confianza en mis sueños. A mis papás que con esmero y mucho esfuerzo me han apoyado, dándome fuerzas y ánimos para continuar; ustedes fueron mis primeros profesores, aquellos que me han enseñado que de querer algo, tenía que ir por ello, ya que las cosas no venían solas, uno va por ellas, por haberme quedado despierto junto a mí, para ver si necesitaba algo, ya sea un café, por siempre haberme consentido y mostrado su amor que me daba energías para continuar. Finalmente, a mis hermanos, por sus ánimos, por su amor y cada persona que hizo esto posible, por la confianza que depositaron en mí, y siempre haberme hecho recordar que yo podía, que todo era posible, si uno en verdad lo deseaba y se esforzaba por ello.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos	19
1.4 Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	58
3.2 Población y muestra	59
3.3 Hipótesis	60
3.4 Variables – Operacionalización	60
3.5 Métodos y técnicas de investigación	63
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	63
3.7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos	65
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	68
4.2 Resultados descriptivos de las variables	70
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	72
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	79
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	80
4.6 Procedimientos correlacionales	80
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusiones	87
5.2 Conclusiones	90

5.3 Recomendaciones 92

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Población de los colaboradores de Mantenimiento y Supervisión S.A.
- Tabla 2 Operacionalización de la variable habilidades directivas.
- Tabla 3 Operacionalización de la variable de desempeño laboral.
- Tabla 4 Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas.
- Tabla 5 Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral.
- Tabla 6 Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas.
- Tabla 7 Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.
- Tabla 8 Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas.
- Tabla 9 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Tabla 10 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales.
- Tabla 11 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales.
- Tabla 12 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales.
- Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación.
- Tabla 14 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso con el trabajo.
- Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión productividad.
- Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción en el trabajo.
- Tabla 17 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.
- Tabla 18 Resultado de la prueba de normalidad de desempeño laboral.
- Tabla 19 Resultado de correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.
- Tabla 20 Resultado de correlación entre las habilidades personales y el desempeño laboral.
- Tabla 21 Resultado de correlación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral.
- Tabla 22 Resultado de correlación las habilidades grupales y el desempeño laboral.
- Tabla 23 Resultado de correlación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas.
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso con el trabajo.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión productividad.
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción en el trabajo.
- Figura 10 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.
- Figura 11 Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y desempeño laboral.

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN,
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - 2021**

ESTHEFANY BERENICE MENDOZA ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar el nivel de relación que presentan las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021. El tipo de investigación fue descriptivo, nivel correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 20 colaboradores y no considera una muestra. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario de habilidades directivas compuesto por 28 ítems y respecto al desempeño laboral se aplicó un cuestionario compuesto por 24 ítems. Los instrumentos pasaron por procesos de validación de contenido y pruebas de confiabilidad, en ese sentido, los resultados de alfa de Cronbach fueron de 0,934 para el cuestionario habilidades directivas y 0,894 para el cuestionario desempeño laboral. Los resultados mostraron evidencias importantes para concluir que existe correlación altamente significativa entre las variables de estudio, demostrado mediante un coeficiente de correlación R de Pearson de 0,857 a un nivel de significancia 0.000, Asimismo, existen correlaciones positivas altas entre las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral.

Palabras clave: Habilidades directivas, liderazgo, desempeño laboral, comunicación.

**MANAGEMENT SKILLS AND WORK PERFORMANCE IN THE EMPLOYEES OF
THE COMPANY MAINTENANCE AND SUPERVISION, VILLA MARÍA DEL
TRIUNFO - 2021**

ESTHEFANY BERENICE MENDOZA ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the level of relationship between the management skills and the job performance of the employees of the Maintenance and Supervision company, Lima - 2021. The type of research was descriptive, correlational level and non-experimental design. The population was made up of 20 collaborators and does not consider a sample. The data was collected through a managerial skills questionnaire composed of 28 items and with respect to job performance, a questionnaire composed of 24 items was applied. The instruments went through content validation processes and reliability tests, in this sense, the Cronbach's alpha results were 0.934 for the managerial skills questionnaire and 0.894 for the job performance questionnaire. The results showed important evidence to conclude that there are highly significant relationships between the study variables, demonstrating through a Pearson R relationship coefficient of 0.857 at a significance level of 0.000. Likewise, there are high positive correlations between the dimensions of management skills and job performance.

Keywords: Management skills, leadership, job performance, communication.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación titulada *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa mantenimiento y supervisión, Villa María del Triunfo – 2021*, surgió de la necesidad de conocer las habilidades directivas que se aplicaron en la empresa, puesto que estas habilidades fueron importantes pues determinaron el rendimiento laboral de los directivos. Los directivos tuvieron la función de influir en los demás al desempeñar un trabajo, y para ello fue importante aplicar con éxito y de manera eficaz ciertas habilidades como el liderazgo, creatividad, proactividad, comunicación eficaz entre otros.

En este marco, el manejo de las habilidades directivas es cada vez más importante para cualquier tipo de organización puesto que en las empresas se interactúa con personas, quienes cumplen con una función, ya sean sencillos colaboradores hasta directivos, lo que induce a los profesionales de hoy, aplicar nuevas herramientas que le permitan tener una buena interacción que permita realizar eficientemente sus funciones.

El análisis de la realidad problemática permitió formular la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021? Con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021. Asimismo, es importante mencionar que la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, diseño no experimental desarrollada en una población de 20 colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A.

El desarrollo integral de la investigación constó de cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En el primer capítulo, se desarrolló el problema de investigación que comprende el detalle de la realidad problemática a nivel mundial, nacional y local considerando el método del embudo que conllevaron a la formulación de los problemas de investigación, asimismo, se desarrollaron los objetivos de la investigación, la justificación del estudio y las principales limitaciones que fueron superadas.

En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que comprendió el análisis de los antecedentes nacionales e internacionales, también se desarrolló el sustento teórico científico de las variables de estudio y la definición conceptual de los términos empleados.

En el tercer capítulo, se desarrolló el marco metodológico, que comprende la identificación del tipo y diseño de investigación, la identificación de la población y muestra, se formularon las hipótesis de la investigación, la operacionalización de las variables, así como sus instrumentos de medición para culminar con los procedimientos estadísticos a seguir.

En el cuarto capítulo, se desarrolló el análisis del procesamiento de datos, que comprendió la validación y el análisis de fiabilidad de los cuestionarios, los resultados descriptivos de las variables y de las dimensiones, luego se desarrolló la prueba de la normalidad de las variables de estudios y los procedimientos correlacionales de la prueba de hipótesis.

Para finalizar en el quinto capítulo, se explicó las principales discusiones de los resultados, las conclusiones que permitieron el cumplimiento de los objetivos y las recomendaciones que permitan solucionar la problemática investigada.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Las habilidades directivas son entendidas como las competencias necesarias que aplican los directivos para gestionar con afinidad y pertinencia, dirigir con precisión y liderar con éxito una organización. Todo gerente, administrador o un directivo requiere de aptitudes para llevar adecuadamente un equipo de trabajo, en ese sentido, el desarrollo de esas habilidades propicia el crecimiento de todo profesional. Dentro de una organización gestionar aplicando correctamente las habilidades influyen en el desempeño laboral de los colaboradores entendido como el rendimiento y la actuación del colaborador al desarrollar sus funciones y tareas a su cargo en la cual se le pide demostrar su idoneidad.

El mundo globalizado en el que vivimos sufre cambios continuamente, las personas y las organizaciones tienen que vivir innovando en sus competencias y tecnologías, ya que esto les permite interactuar en un mundo altamente competitivo y dinámico. Asimismo, las empresas a nivel mundial identifican como problema básico la falta de comunicación efectiva, esto conlleva a que los objetivos empresariales se demoren o aún peor no se lleguen a realizar.

En este contexto, el Organización del tratado de cooperación amazónica (2021) determina que:

Las empresas tienen que ser más competitivas por las herramientas propias que otorga la globalización y que permite romper las fronteras geográficas dando paso a que las empresas desarrollen una ventaja competitiva; en este marco cobra importancia el desarrollo de habilidades directivas porque permite la optimización de los procesos para una toma de decisiones, que permitan la solución efectiva de los problemas, analizando y evaluando sus consecuencias positivas y negativas. El desarrollo de las habilidades directivas involucra el

desarrollo de las habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo y las habilidades específicas de comunicación, de manera que los colaboradores vean en sus jefes o gerentes, personas de confianza, en la que pueden contar para optimizar el desempeño de sus funciones. (p. 49)

En el contexto mundial, existen empresas que presentan dificultades al momento de dirigir el área de recursos humanos, pues no brindan una buena comunicación a sus trabajadores y esto hace que el mensaje sea poco efectivo. Cabe señalar que existen muchos factores por los que las empresas aún no logran tener un alto nivel de satisfacción laboral, ya que priorizan las actividades administrativas y no analizan aspectos como el trabajo en equipo, que es un punto clave para la interrelación entre colaboradores que tienen un objetivo en común, la motivación; que atenta con el rendimiento del colaborador y por último las condiciones en las que labora el trabajador no están siendo óptimas para su rendimiento. Diversas investigaciones demuestran que las empresas están siendo administradas de una manera desfavorable, ya que al momento de dirigirse al personal no lo hacen de forma adecuada, la falta de comunicación asertiva genera un malestar en el ambiente laboral y una desmotivación en los trabajadores. Otro problema que existe es el no tomar en cuenta sus opiniones o malestares que presentan, así mismo no dejan que ellos puedan innovar, crear y desarrollarse de forma eficiente en la organización.

A nivel de América Latina, en el Organización del tratado de cooperación amazónica (2021) se analiza la perspectiva que tienen las más altas direcciones de las principales empresas de América latina, aquí se menciona que las últimas tendencias del mundo laboral en donde se señalan las habilidades más importantes que debe reunir todo directivo para lograr que una empresa tenga rentabilidad y por

ende crecimiento económico. Dichas habilidades directivas son: Identificar y resolver problema, pensamiento crítico, innovación, trabajo en equipo, gestión de emociones, tomar decisiones, vocación de servicio, negociación y pensamiento flexible, entre otras. Las deficiencias de estos aspectos hacen que se vea influencia en el rendimiento de los colaboradores de dichas organizaciones puesto que se ven afectados por la deficiente gestión de los recursos humanos.

Hoy en día, las organizaciones necesitan tener directivos que presenten un alto nivel de competencia, que sepa integrarse con su equipo de trabajo tanto en los niveles superiores como inferiores de las organizaciones y que sepa comunicarse efectivamente para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores. Si en una empresa no logran desarrollar las habilidades necesarias anteriormente mencionadas, provocará que existan una serie de enfrentamientos entre los colaboradores que impactará en el cumplimiento de los resultados y también en el nivel de satisfacción laboral, poniendo en riesgo la efectividad de todos los procesos que muchas veces son ejecutados utilizando modelos que escapan de nuestra realidad, porque provienen de culturas totalmente distintas como son Europeas, Asiáticas, Norteamericanas y que no se pueden adaptar a la realidad de la organización. Los problemas evidenciados en las organizaciones nacen a raíz de una deficiente comunicación que genera enfrentamientos que a larga producen procesos ineficientes impactando en la satisfacción laboral y en la productividad de la organización poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio por no alcanzar las metas y objetivos organizacionales. En este sentido, Rosales (2018) sostiene: “Las habilidades directivas y la satisfacción laboral tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo de las personas y su desempeño” (p. 12). Esto tiene sentido ya que el talento humano es considerado

como principal activo de las organizaciones, esto porque gracias a ellos se determina el éxito en las organizaciones, por su motivación y buen desempeño dentro de ella.

A nivel local, en la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A. dedicada al mantenimiento mecánico, eléctrico y refractario de plantas industriales y mineras; que tiene como misión la entrega exitosa de soluciones electromecánicas y refractarias de una manera segura y eficiente, protegiendo el medio ambiente, con la visión de asegurar la consolidación como empresa líder y sostenible en el mantenimiento de plantas de procesamiento industrial a nivel nacional. se evidencia ciertas deficiencias relacionadas a las habilidades directivas que impactan directamente al nivel de satisfacción laboral generando unas relaciones interpersonales tensas porque dificulta ponerse de acuerdo; esto se debe a que el área está compuesta en su mayoría por hombres y cada uno trata de hacer prevalecer lo que piensa generando discusiones que no lleva a soluciones, y divisiones. Todo ello provoca que existan demoras en la toma de decisiones impactando en los resultados de cada equipo de trabajo y por ende de las áreas. Y si a esto se le suma las discusiones generadas por los errores que se cometen, en líneas generales se vive un ambiente laboral tenso. Las deficiencias presentadas en la empresa se expresan en los siguientes factores:

Respecto a las habilidades directivas, se evidencia en relación a las habilidades personales que los directivos no presentan un adecuado manejo del estrés, manejo de la inteligencia emocional, capacidades y autoconocimiento de la persona y del autoconocimiento, respecto a las habilidades interpersonales se observa que los directivos no tienen empatía con sus colaboradores, deficiencia de habilidades de liderazgo y capacidad de escuchar a los demás, respecto a las habilidades grupales, se evidencia un deficiente trabajo en equipo, no desarrollan capacidades innovadoras, capacidad de resolución de conflictos y negociaciones y

respecto a las habilidades específicas de comunicación se observa deficientes canales de comunicación, no son líderes asertivos, capacidad negociadora y falta de escuchar a las propuestas de sus colaboradores.

Respecto al desempeño laboral, se observa que una falta de compromiso por parte de los colaboradores en la realización de sus funciones, asimismo, se observa una deficiente productividad, puesto que las oficinas no cuentan con las condiciones necesarias para realizar las funciones asignadas de manera efectiva, así como los implementos necesarios, finalmente, las condiciones laborales que se presentan en la empresa provocan altos niveles de insatisfacción de los colaboradores.

El propósito de la investigación es determinar en qué medida las habilidades directivas de la persona encargada de la empresa incide de manera significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores con la finalidad de presentar propuestas importantes que ayuden a la solución del problema.

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?

¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?

1.2. Justificación e Importancia de la Investigación

La investigación titulada *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa mantenimiento y supervisión, Villa María del Triunfo – 2021*, es una contribución a la sociedad, porque se dispone de datos e información que permiten analizar los factores que permiten fortalecer las relaciones interpersonales, mejorando el trato entre ellos, así como la comunicación. Todo ello para que exista cumplimiento en los objetivos trazados. Cabe señalar que es necesario que los directivos desarrollen ciertas competencias que faciliten la gestión de equipos poniendo en el centro al colaborador, por ende, es de suma importancia que dichos directivos sepan motivar y reconocer a sus empleados para lograr que la organización sea sostenible a lo largo del tiempo.

Justificación teórica. La investigación pretende brindar información detallada y documentada sobre las variables analizadas, poniendo a disposición dicha información a directivos del rubro, del sector a estudiantes universitarios, así como a investigadores que requieran utilizar la información de estas variables. Por otro lado, el desarrollo de las habilidades directivas considera los aportes teóricos de Whetten y Cameron (2011) y el desempeño laboral los aportes de Chiavenato (2017).

Justificación práctica. La investigación se realiza por la necesidad de brindar alternativas de solución a los problemas de deficiente desempeño laboral por parte

de los colaboradores y que se han asociado con las deficientes habilidades directivas que aplican en el quehacer diario en la empresa. Estas alternativas de solución están basadas en los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación, producto de su análisis práctico.

Justificación metodológica, se cuenta con dos instrumentos que han permitido recolectar los datos relacionados a las habilidades directivas y al desempeño laboral ya que se pondrá a disposición de los investigadores para que realicen los análisis que requieran. Estos instrumentos presentan una comprobada consistencia interna mediante el alfa de Cronbach y una validación por criterio de los jueces.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021.

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

En el desarrollo de la investigación, se presentaron limitaciones en relación con las restricciones que hubo por parte de ciertas universidades que no permitían el ingreso a su biblioteca física por motivos de seguridad.

Limitación institucional

Por el estado de emergencia que estamos pasando en estos momentos debido al Covid-19 se tiene limitaciones en el ingreso a las instituciones, bibliotecas para la obtención de la información.

Limitación temporal

Por el estado de emergencia el tiempo fue limitado para la realización de la investigación, ya que actualmente existe presión laboral vía remota, además del poco tiempo que se pudo dedicar a la investigación ya que los horarios de la universidad son diferentes al investigador.

Limitación económica

El limitado financiamiento económico perjudica el acceso de información para el trabajo de investigación, ya que al no encontrar los libros en la biblioteca de la Universidad se deben comprar.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Carbonó (2021) en su tesis *Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: diferencias según la experiencia laboral*, tuvo como objetivo identificar si existen las diferencias significativas entre las habilidades de los estudiantes del Programa de Especialización en Psicología Organizacional de la Costa que tenían experiencia laboral versus lo que no contaban con experiencia laboral. Esta investigación es de tipo empírico analítico desarrollada en una muestra de 71 estudiantes. Concluye que las habilidades directivas relacionadas a la solución de problemas y al liderazgo se encontraban muy desarrolladas y por ende podrían desempeñarse satisfactoriamente en los puestos de cierta jerarquía en diversas organizaciones. Por otro lado, se encontró que los estudiantes con experiencia laboral obtenían los mejores resultados en las variables analizadas. Asimismo, se encontró diferencias significativas en las habilidades directivas estudiadas entre los estudiantes que tenían personal a cargo.

Pérez (2020) en su tesis *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre*, desarrollada con la finalidad de conocer el nivel de relación que tienen las habilidades directivas y el clima organizacional. La investigación es de tipo descriptiva de enfoque cuantitativo, se desarrolló en una muestra conformada por 40 colaboradores. En sus conclusiones se establece la correlación entre las cinco habilidades directivas y el clima organizacional; donde se encontró que un clima favorable, participativo, coherente y democrático, entre otros, confluyen elementos que, al estar integrados, haciéndose esto posible por las habilidades que plantea un directivo docente competente y comprometido con el desempeño de su función. Asimismo, las

habilidades mejor desarrolladas por los directivos fueron la formación de equipos, asumiendo que el directivo se involucra de manera participativa con los colaboradores cercanos, lo que vislumbra una transición individualista y afianza un compromiso con los participantes hacia el logro de las metas trazadas, mejorando el clima y por ende el desempeño.

Guarnizo (2018) en su tesis *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*, desarrollada con el objetivo de analizar el nivel de incidencia de las competencias y las habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato en donde su eje principal está dedicada a gestionar el talento humano. Asimismo, la investigación es de diseño correlacional de enfoque cuantitativo desarrollada en una muestra de 268 colaboradores. Se demuestra que existe un desarrollo deficiente en las habilidades operativas y/o teóricas, así como en las habilidades gerenciales en las autoridades de las áreas académicas y administrativas que dificultan el desarrollo de las actividades diarias en la universidad.

Salazar et al. (2018) en su tesis *Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato*, desarrollado con el objetivo de analizar la relación entre las dos variables analizadas. La investigación es de tipo descriptivo, exploratorio y relacional desarrollada en una muestra de 89 autoridades. En sus conclusiones indica que existe una fuerte correlación entre las variables de habilidades gerenciales y el desempeño laboral en el 80% de los mandos medios y el 20% de los mandos bajos y se aplicaron dos instrumentos de investigación. Las habilidades gerenciales estudiadas fueron el liderazgo, la

comunicación efectiva, la solución de problemas, el trabajo de equipo, la toma de decisiones, la negociación, la adaptación al cambio y la motivación ya que son habilidades que se desarrollan a lo largo de la formación académica en las autoridades para que puedan conseguir el éxito en las organizaciones.

Antecedentes nacionales

Quezada (2021) en su tesis *Relación de las habilidades directivas y los compromisos de desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay, 2019 – 2020*, realizada con el objetivo de analizar el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso de desempeño laboral de los trabajadores. Este estudio fue desarrollado con un diseño descriptivo correlacional no experimental con enfoque cuantitativo, en una muestra conformada por 119 trabajadores. Se concluye que las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal presentan una correlación significativa, siendo el alfa ($Rho=0.521$) y su grado de significancia de 0.003. Estos resultados evidencian que las habilidades directivas están directamente relacionadas al desempeño laboral. La relación de la dimensión de habilidades intrapersonales con la variable desempeño laboral es moderada alfa ($Rho=0.415$) y un grado de significancia de 0.001. La relación de la dimensión de las habilidades interpersonales con la variable desempeño laboral es muy alta ($Rho=0.995$) y un grado de significancia de 0.000. Finalmente, la relación entre la dimensión de las habilidades grupales con el desempeño laboral es nula ($Rho=0.040$) y un nivel de significancia igual a 0.257.

Aguilar (2020) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*, realizada con el objetivo de identificar si existe la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. La investigación se realizó con un diseño no experimental, transversal correlacional

desarrollada en una muestra conformada por 398 colaboradores. Se obtuvo como resultado que existe una correlación significativa entre la variable de habilidades directivas y el desempeño laboral de distintas unidades operativas, siendo su coeficiente de Spearman $R_s = 0.0594$ asimismo, se determinó que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$) entre las habilidades personales y desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote. Por otro lado, se evidenció que existe una correlación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, obteniendo un ($r_s = 0.609$) y una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$). Finalmente, se evidencia que existe una relación positiva moderada ($r_s = 0.537$) entre la variable de comunicaciones y el desempeño laboral.

Reyes (2018) en su tesis *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018*, desarrollada con el objetivo de establecer si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los empleados. El diseño de investigación es no experimental correlacional desarrollada en una muestra de 177 trabajadores. Se determinó que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en el área de diagnóstico ya que se obtuvo un Rho de Spearman de $r = 0.777$ que significa que la relación es directa y fuerte. Asimismo, se evidenció que existe una relación directa y fuerte entre las habilidades teóricas y el desempeño laboral del área de diagnóstico siendo el Rho de Spearman de $r = 0.787$. Finalmente, se logró determinar que existe una relación directa y fuerte entre las habilidades operativas y el desempeño laboral del área de diagnóstico siendo el Rho de Spearman igual a 0.790.

Vásquez (2018) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*, realizada con el objetivo de establecer la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores. La investigación es de diseño no experimental correlacional, desarrollada en una muestra de 70 personas. Se concluyó que existe relación significativa entre el cumplimiento de las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores ($\chi^2=3,838$; $p=0,050$). Esto significa que quienes aplican el nivel alto en las habilidades directivas favorecen un desempeño eficiente.

Crispín (2017) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017*, realizada con el objetivo de analizar si existe una relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el área administrativa de Y&R Perú en el 2017. La investigación es de diseño no experimental transversal, desarrollada en una muestra conformada por 25 colaboradores. Se concluye que hay una correlación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ya que se obtuvo un R de Pearson igual a 0,826 y un nivel de significancia de 0,000 dando una relación positiva alta. Se evidenció que existe una correlación moderada entre el liderazgo y el desempeño laboral ya que se obtuvo un R de Pearson de 0.667 y un nivel de significancia de 0.000 dando una relación positiva y moderada. Se determinó que existe una correlación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral al obtener un R de Pearson igual a 0,756 y un nivel de significancia igual a 0,000 evidenciando una relación positiva alta. Se demostró que existe una correlación baja entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral ya que se obtuvo en R de Pearson igual a 0.442 y un nivel de significancia igual a 0,000 evidenciando una relación positiva moderada.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de las habilidades directivas

2.2.1.1. Definiciones de las habilidades directivas.

Madrigal (2009) explica: “Las habilidades directivas son las funciones que se realizan con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente” (p. 24). En este sentido, en el ámbito empresarial estas habilidades deben desarrollar los administradores en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Las habilidades directivas consideradas importantes son las que permiten guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.

Este mismo autor, Madrigal (2009) complementa la información: “Las habilidades son las capacidades del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p. 11).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) respecto a su definición explican: “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 8). Este autor menciona que las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad. Son un conjunto identificable de acciones que las persona llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

En este sentido, las habilidades directivas se pueden entender como un conjunto potencial de características que posee un directivo para poder realizar una mejor gestión dentro de la organización; es decir, un gerente con habilidades

directivas puede dirigir al personal de forma eficiente para poder realizar un liderazgo con aceptación dentro de toda la organización que mejore las condiciones de trabajo buscando la optimización del trabajo de los colaboradores.

2.2.1.2 Importancia de las habilidades directivas.

Considerando los aportes de Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son fundamentales dentro de la organización ya que tener un buen gerente que cuente con dichas habilidades ayuda a mejorar la toma de decisión. En ese sentido, las habilidades directivas son importantes por las siguientes razones:

- Hacen posible la ejecución de los objetivos y metas de una organización.
- Permite liderar un equipo de trabajo, motivando al personal hacia el logro de los objetivos y metas comunes.
- Facilita el autoconocimiento que está basado en aprender a querernos y conocernos a nosotros mismos.
- Favorece la resolución de dilemas, como la capacidad de evaluar los problemas de una organización para darle solución.
- Permite gestionar adecuadamente los equipos de trabajo, puesto que un directivo siempre está vinculado con otras personas, implicando la capacidad de motivarlos y guiarlos hacia la consecución de logros.
- Permite tener una comunicación fluida y eficaz con las personas, esto es una organización es fundamental para transmitir con claridad los mensajes y poder relacionarse con el equipo de trabajo.

2.2.1.3 características de las habilidades directivas.

De acuerdo con los aportes de Whetten y Cameron (2011) se puede mencionar las siguientes características de las habilidades directivas:

- Las habilidades directivas son conductuales, son un conjunto identificable de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados de la organización.
- Las habilidades directivas son controlables; es decir, las propias personas pueden demostrar, practicar y mejorar sus habilidades.
- Las habilidades directivas están interrelacionadas; es decir, es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás.
- Las habilidades directivas se pueden desarrollar; es decir, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.

Complementando esta información, Whetten y Cameron (2011) dice que las habilidades directivas presentan las siguientes características:

- La habilidad directiva más importante es el manejo del estrés y la administración del tiempo.
- La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida y más en los directivos.
- La comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta.
- La habilidad de negociación es otra habilidad que sirve para salvaguardar los intereses de la organización.
- habilidades de trabajo en equipo, puesto que favorece el diagnóstico y facilitación del desarrollo de los equipos, liderar un equipo.

2.2.1.4. Componentes de desarrollo de las habilidades directivas.

Whetten y Cameron (2011) indicaron que las habilidades de dirección se desarrollan considerando los siguientes componentes:

- La evaluación de habilidades. Este componente permite conocer el nivel actual de las habilidades desarrolladas.
- El aprendizaje de habilidades. Este componente permite asumir los principios teóricos que sobre el desarrollo personal.
- El análisis de habilidades. Este componente permite el análisis del comportamiento y el desarrollo de las habilidades por medio de la ejemplificación.
- La práctica de habilidades. Este componente permite analizar la adaptación de los ejercicios por medio de guías de comportamiento.
- La aplicación de habilidades. Este componente permite aplicar conocimientos y desarrollar mejoras mediante representaciones.

2.2.1.5. Las habilidades de los directivos eficaces.

Whetten y Cameron (2011) se preguntan ¿Qué hace diferente a un directivo de otro? O ¿Qué hace un directivo más eficaz que otro?, que permita llevar con éxito el rumbo de una organización. Las habilidades que considera el autor son:

- La comunicación verbal, que permite escuchar con atención e interactuar de manera eficaz con su entorno.
- Manejo del tiempo y del estrés, pues permite enfrentarse a situaciones difíciles bajo presión y salir airoso de esa situación.
- Manejo de decisiones individuales, pues permite realizar un análisis que lleve a tomar decisiones oportunas.
- Motivación e influencia en los demás, permite motivar a los colaboradores para mejorar su rendimiento en el desarrollo de sus funciones.
- Establecimiento de metas y de una visión, permite tener una visión prospectiva de lo que va a suceder que le permite implementar acciones de mejora.

- Formación de equipos, permite distribuir adecuadamente al personal para formar equipos de trabajo eficaces.

2.2.1.4 Aportes teóricos relacionadas a las habilidades directivas.

Las habilidades directivas según Madrigal (2009).

Madrigal (2009) explica: “Las razones sólidas para el aprendizaje y desarrollo de las habilidades directivas es conformar la teoría trifásica de la inteligencia humana, en la cual el alumno, líder y directivo es capaz de aprender, analizar, aplicar e innovar” (p. 24). Los directivos o líderes de una organización desarrollan y aplican habilidades interpersonales, administrativas, humanas, técnicas y sociales; que les permitan desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Davis y Newstrom (1999) al respecto afirman que los trabajadores de la dirección deben poder conceptualizar modelos, marcos para establecer relaciones que permitan elaborar los planes estratégicos de la organización. Asimismo, deberán de tener habilidades operativas, de liderazgo, de relaciones interpersonales que les permitan motivar a los colaboradores, comunicarse adecuadamente con ellos y ser su guía.

Por otro lado, Madrigal (2009) menciona: “La habilidad directiva permite para tomar decisiones para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas” (pp. 23-24).

Madrigal (2009) menciona que el personal de dirección sabe influenciar a los trabajadores para que realicen las acciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Es así, que dicho personal debe desarrollar las siguientes habilidades:

- Ser buen comunicador, capaz de transmitir adecuadamente las informaciones para el correcto desarrollo de la organización.
- Ser flexible y adaptable, afrontando los paradigmas para adaptarse a las circunstancias particulares que se presenten.
- Ser analítico para poder analizar en forma objetiva, positiva y segura los hechos de la organización.
- Ser ambicioso, capaz de estimularse por tener una alta necesidad de logro.
- Ser perceptivo para poder entender y comprender las emociones que les aquejan a los trabajadores que integran su organización.
- Ser respetuoso, capaz no sólo de entender, sino de aceptar a sus colaboradores con sus deficiencias y potencialidades.
- Ser motivador de individuos y grupos, capaz de estimular al colaborador para que brinde todo de sí en el desarrollo de sus funciones.
- Ser creativo, capaz de orientarse hacia la innovación progresista y ambiciosa.

En ese sentido, respecto a las habilidades directivas el enfoque de Madrigal (2009) menciona que todo directivo que logre un buen desempeño laboral es que presenta principalmente desarrolladas sus habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.

Dimensiones de las habilidades directivas, según Madrigal (2009).

Según este autor, las diversas habilidades directivas se pueden agrupar de la siguiente forma:

A. Habilidades personales.

Whetten y Cameron (2011) dentro de su propuesta teórica sobre las habilidades personales que debe tener todo directivo son saber auto conocerse,

inteligencia emocional, gestionar adecuadamente el tiempo, ser analítico y creativo en la solución de problemas.

Desarrollo del autoconocimiento.

El desarrollo del autoconocimiento es entendido como la capacidad para reconocer la forma en que los individuos difieren en sus prioridades y valores, aprendizaje, actitud al cambio y orientación interpersonal. Asimismo, es la capacidad de que los individuos reconozcan sus particularidades y diferencias, e identifique las diferencias de sus colaboradores. En ese sentido, Whetten y Cameron (2011) explican: “Aquella persona que dirige a los demás, antes debe ser amo de sí mismo, aceptar con sus potencialidades y sus deficiencias” (p. 57).

El autoconocimiento es fundamental para que cada persona pueda lograr su dominio propio, pero se requiere más. Saber controlar los impulsos y gestionar las emociones depende del grado de autoconocimiento, de saber priorizar, definir las metas y gestionar el tiempo permitiendo así que los individuos sepan como adaptarse a un entorno exigente.

El desarrollo del autoconocimiento, están relacionadas con dimensiones personales como las que se mencionan a continuación:

- La inteligencia emocional. Esta inteligencia es entendida como las capacidades y habilidades que involucran sentimientos, entendimiento, control y modificación de las emociones. Al respecto, Boyatzis, et al. (2000) menciona: “Es la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás, como uno de los factores más importantes para el éxito de líderes y directivos” (p. 27). Es decir, una persona es emocionalmente inteligente cuando tiene la capacidad de gestionar exitosamente sus emociones para lograr buenos resultados en su gestión. Boyatzis, et al. (2000) considera que

existen la inteligencia interpersonal (es la capacidad de comprender las emociones de los otros) y la inteligencia intrapersonal (es la capacidad de entender sus propias emociones para tomar decisiones adecuadas).

- Los valores personales. Estos valores forman parte del poder del conocimiento en relación con las conductas cotidianas que dan sentido a las voluntades del grupo que permitan resolver conflictos y tomar decisiones de cambio, entendiéndose a la visión y la misión como el alma que mueve a la organización. En las grandes como las medianas organizaciones la eficacia y eficiencias siempre está relacionada con la práctica de valores de los líderes al relacionarse con las demás. Asimismo, es importante mencionar que las ideas brillantes y capacidades tienden a inspirar el pensamiento y la acciones en las personas que integran la organización.
- El estilo cognoscitivo. Esta habilidad está relacionada a cómo la persona analiza, reúnen y procesan la información a la que tienen acceso las personas. En ese sentido, Hayes (1994) menciona: “Las diferencias individuales en el estilo cognoscitivo influyen en la percepción, el aprendizaje, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la creatividad” (p. 128).
- Orientación hacia el cambio. Esta capacidad está relacionada con la capacidad que tienen las personas de lidiar con los cambios de este mundo tan cambiante a la que se enfrentan las organizaciones. En ese sentido, las organizaciones necesitan personas que se involucren con las organizaciones y tengan la capacidad de adaptarse a los cambios y a trabajar bajo presión.

Manejo del estrés y la administración del tiempo.

En estos tiempos de mucho cambio y presión por el logro de los objetivos es importante que los trabajadores tengan las habilidades de manejar el estrés y la

administración del tiempo, puesto que son cruciales pero los menos atendidos por los directivos. Al respecto, Wetthen y Cameron (2011) explican: “Los individuos y las organizaciones tienen que existir un ambiente caracterizado por fuerzas reforzadoras o contrarias (es decir, diferentes tipos de estrés). Estas fuerzas actúan para estimular o inhibir el desempeño que desea el individuo” (p. 114). En este sentido, es importante mencionar que el estrés produce cambios positivos como negativos en el desarrollo de las labores dentro de la organización, al respecto, Whetten y Cameron (2011) explican: “Cuando existe la ausencia del estrés, la gente se siente completamente aburrida y sin motivación para actuar. Aun cuando se experimentan altos niveles de estrés, el equilibrio puede restaurarse rápidamente si existe la suficiente elasticidad” (p. 42).

Solución analítica y creativa de problemas.

Esta habilidad es importante para un directivo porque implica resolver problemas a cada instante, y en esto radica la función de los directivos; porque si las organizaciones no tuvieran problemas no tendrían la necesidad de contratar directivos. Los procesos para resolver el problema son: definir el problema (que implica hacer un diagnóstico del problema), genera alternativas de solución (se pospone la solución hasta tener una gama de alternativas posibles), evaluación y solución de la alternativa (revisando las ventajas y desventajas de cada propuesta antes de elegir la mejor) e implementar la solución y hacer el seguimiento (se pone en práctica una solución y evaluar soluciones alternativas).

B. Habilidades interpersonales.

Whetten y Cameron (2011) mencionan que las habilidades interpersonales son importantes porque permiten a los directivos establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las demás personas de la organización. Su desarrollo implica la

capacidad de reconocer nuestras emociones y de los demás, considerando además la posibilidad de poder regularlas para una mejor interacción. En este sentido, las habilidades interpersonales son fundamentales para interactuar y trabajar en equipo puesto que desarrollar estas habilidades implica generar actitudes positivas, sentirse contento, revitalizado y animado para la realización de las funciones dentro de la organización. Dentro de las principales habilidades interpersonales tenemos:

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Dentro de las habilidades que permiten establecer relaciones mediante la comunicación de apoyo, tenemos:

- La comunicación efectiva. En los tiempos actuales en la que vivimos la efectividad de la comunicación radica en la utilización del medio para transmitir los mensajes como los medios electrónicos que se tienen establecidos en las organizaciones a través de los cuales fluye la información, se comparten conocimientos, se brinda retroalimentación aumentando la velocidad de la comunicación. Ante tanta información que nos llega en el día a día, origina que se tenga un exceso de la misma obligando a que se prioricen mensajes descartando algunos que no se creen que sean importantes ya que no se ponen en un contexto en el cual se requiere de dicha información; por ende, la importancia de los mensajes radica en la relación que exista entre el emisor y el receptor.
- La comunicación de apoyo, esta comunicación es entendida como la confianza y apertura que se tiene cuando el ambiente es el adecuado, al respecto, Whetten y Cameron (2011) mencionan que la comunicación de apoyo consiste en los elementos externos que deben de existir al momento de comunicarse, por ejemplo al momento de dar una retroalimentación que permita corregir los

errores de la persona se requiere de tener implementado un ambiente adecuado que fortalezca la relación entre los comunicadores para que la comunicación permite que la retroalimentación sea efectiva.

- El coaching. Esta metodología incluye una serie de actividades que permiten motivar a las personas involucradas para que puedan encontrar las soluciones a los problemas que puedan tener mediante la discusión de situaciones y el procesamiento de la información de arriba a abajo o de abajo a arriba favoreciendo a solucionar situaciones críticas que implica muchas veces encontrar salidas a las negociaciones que están realizando. Todo ello contribuye a mejorar el desempeño de cada trabajador, a tal punto que cada trabajador encuentra la forma como debe comportarse al interior de la misma para lograr alcanzar los objetivos propuestos. El coaching es difícil de aplicar cuando los trabajadores presentan actitudes negativas, desarrollan un comportamiento inadecuado o presentan un conflicto interno o con los demás ante situaciones presentadas.

Ganar poder e influencia.

Whetten y Cameron (2011) explican que el poder de los individuos en las organizaciones depende de los atributos personales que poseen para desempeñar el puesto asumiendo las responsabilidades de este, con lo cual varía de una organización a otra. El poder dentro de la organización se caracteriza por la pericia, el atractivo personal, el esfuerzo y la legitimidad. Las habilidades principales dentro de la organización son:

- La pericia o el conocimiento, es una de las principales habilidades técnicas pues actúa como un regulador organizacional, que proviene de la educación

formal, del aprendizaje adquirido de forma autodidacta, o de la experiencia laboral.

- Atractivo personal, este es otra de las habilidades importantes de la fuente de poder pues evidencia el carisma, comportamiento agradable y características físicas. El carisma es considerado como la capacidad para llegar hacia los demás y obtener el apoyo incondicional que se traduce en acciones con motivación. Significa ser encantador, y tener un talento innato. En este sentido, es importante mencionar aquí a los líderes carismáticos que son inspiradores, visionarios, metodológicos para alcanzar objetivos, saben encontrar la oportunidad y entienden lo que les aqueja a sus seguidores.

Motivación de los demás.

Huerta y Rodríguez (2014) mencionan que la motivación es la predisposición que tienen las personas para realizar todo lo que está en sus manos que les permita alcanzar las metas organizacionales. En ese sentido, existe una interacción entre el individuo y la situación que se logra abordar mediante el compromiso fruto de la motivación cuyo resultado se traduce en un desempeño adecuado.

Al respecto, Wetthen y Cameron (2011) explican: “La estrategia de motivación integradora destaca cuando los directivos son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos” (p. 331).

Es importante mencionar que la motivación tiene dos teorías importantes, como la teoría de Elton Mayo donde se dice que la monotonía impacta negativamente en la motivación y que tiene una relación directa con las necesidades identificadas en la pirámide de Abraham Maslow: fisiológicas, seguridad, estima, sociales y autorrealización.

Manejo de conflictos.

El conflicto entre los miembros de una organización radica en que existen diferentes puntos de vista para poder abordar una misma problemática y por ende permite a las organizaciones darle una vida que a la larga contribuye al éxito organizacional, caso contrario fracasan en un entorno competitivo pues las acciones se vuelven rutinarias.

Las habilidades de manejo de conflicto eficaces son trabajar con más información, contar con hechos objetivos, desarrollar diferentes enfoques para enriquecer un debate, compartir resultados y tomar decisiones consensuadas y equilibradas. En este sentido, Wetthen y Cameron (2011) explican que los conflictos en las organizaciones son inevitables, sobre todo en la práctica administrativa; sin embargo, menciona que estos conflictos son oportunidades de mejora administrativa; en este sentido, lo más importante ante esta situación es ser capaz de manejar las disputas que se puedan presentar.

C. Habilidades grupales.

Según Wetthen y Cameron (2011) las principales habilidades grupales que deben desarrollar los directivos son:

Facultar e involucrar a otros.

Según este autor, la facultad de involucrar a los colaboradores con los demás, es la percepción que mide el grado de identificación de un colaborador con su trabajo relacionado directamente con su desempeño laboral. En este sentido, un trabajador que está íntimamente vinculado con su trabajo es aquel que se identifica con la tarea que tiene que realizar, lo realiza con predisposición y agrado y un sentido de importancia con el cumplimiento de sus funciones y con el logro de los objetivos.

Los gerentes eficaces relacionan el involucramiento del personal consiste en la facultad de decisión, la autonomía que tiene el colaborador con su trabajo, su participación y colaboración con el equipo de trabajo considerando el cumplimiento de metas. Por otro lado, el involucramiento del colaborador con la organización se refiere no solo a que el trabajador se sienta bien realizando sus funciones sino también es importante que sea escuchado y sea partícipe de la mejora de su trabajo y del ambiente laboral.

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

La formación de equipos de trabajo es sumamente importante en una organización puesto que facilita el logro de los objetivos organizacionales trabajando de manera organizada e interrelacionada. Al respecto, Bonifaz (2012) menciona: “Un equipo de trabajo se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos” (p. 62).

Las etapas de la conformación de los equipos se desarrollan considerando los siguientes pasos:

- Formación. El equipo debe estar preparado para forjar relaciones y establecer la confianza entre sus miembros y con el líder.
- Normatividad. Cada integrante del equipo tiene definido sus roles y responsabilidades que contribuyen a fomentar la unión entre los integrantes, el manejo de las expectativas y el compromiso al alcanzar los resultados esperados porque saben su función dentro del equipo.
- Enfrentamiento. Existen desacuerdos al interior de cada equipo y el objetivo es que tengan que gestionar adecuadamente los conflictos.

- Desempeño. Cada equipo debe motivar a sus integrantes para que puedan innovar, mejorar y ser productivos.

Liderar el cambio positivo.

Un directivo eficaz debe tener la habilidad de liderar el cambio que consiste en construir un claro sentido de misión y visión, inspirar y motivar, diseñar el rumbo estratégico, desarrollar interconexión y empoderamiento, potenciar la inteligencia colectiva.

Los pasos que se considera para liderar un cambio positivo son los que se mencionan a continuación:

Paso 1. Abordar los temas urgentes para ello los trabajadores deben ser conscientes de la situación competitiva de la empresa, la posición estratégica en el mercado, la posición frente a los recursos tecnológicos y el desempeño financiero de la organización para poder adaptarse a los cambios que se puedan presentar con motivación y actitud positiva.

Paso 2. Formar una poderosa coalición orientadora. La coalición de liderazgo crece con el tiempo, por ende, los líderes son los que deben de generar los cambios participando activamente.

Paso 3. Ser visionario. El equipo de trabajo debe de compartir la misma visión a futuro que tiene la organización y que sea fácil de ser comunicada a clientes, accionistas y trabajadores para que se lleve a cabo así implique desarrollar esfuerzos que puedan incluso llegar a convertirse en actividades que impliquen transformar la operatividad de la organización.

Paso 4. Comunicar la visión. Existen tres formas de comunicación de la visión. Primero se desarrolla una visión de transformación, segundo, el jefe dedica la mayor parte de su tiempo en comunicar la visión, y el tercero, se dedica a compartir la

comunicación mediante distintos medios como por ejemplo los boletines como mecanismo de comunicación eficaz.

Paso 5. Eliminar barreras que impidan alcanzar la nueva visión. Si es que se requiere realizar alguna transformación en la operatividad de la organización, se debe involucrar a un gran número de trabajadores para poder avanzar en el proceso.

Paso 6. Formular estrategias cuyos plazos son cada vez más reducidos. Una transformación implica tiempo y esfuerzo ya que necesita reinventarse una serie de procesos para que puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Paso 7. Trabajar en las mejoras y generar cambios que generen valor a la organización y no sentirse victorioso ante la realización victoriosa de un cambio. Paso 8. Institucionalizar los nuevos enfoques. El cambio se adhiere cuando se convierte en la forma en que hacemos las cosas aquí,

D. Habilidades específicas de comunicación.

Según Whetten y Cameron (2011) las principales habilidades de comunicación que deben desarrollar los directivos son:

Elaboración de presentaciones orales y escritas.

Whetten y Cameron (2011) explican que los presentadores eficaces se distinguen por una aparente falta de esfuerzo considera que la mayoría prefiere ese estilo de conversación que requiere de tiempo para preparar y practicar con el objetivo de mejorar el desempeño real. Para llevar a cabo una comunicación efectiva, esta debe de realizarse tomando en cuenta los cinco sentidos y así se podrá desarrollar el trabajo en una empresa.

La comunicación es quizás una de las habilidades más importante de todo directivo exitoso, puesto que:

- Manifiesta, da a conocer al otro lo que se necesita realizar.

- Comprende la transferencia de significados.
- Intercambia información entre el emisor y receptor.
- Transfiere información buscando el entendimiento entre una persona y otra.
- Establece una conexión entre el emisor y receptor en un momento y en un espacio determinado.

Realización de entrevistas.

Un directivo debe tener la habilidad de realizar adecuadamente las entrevistas laborales tanto para incorporar un personal nuevo o para retroalimentar a un colaborador luego de realizar una evaluación; la entrevista es quizá el punto más decisivo en la contratación de personal para una empresa, porque permite descubrir las verdaderas habilidades o falencias de cada candidato; en este sentido, un directivo es eficaz porque necesita incorporar personal altamente preparado y brindar herramientas de mejora a personas que se encuentran laborando para la mejora de su trabajo dentro de la organización.

Conducciones de reuniones de trabajo.

Un directivo eficaz debe tener la habilidad de conducir adecuadamente reuniones de trabajo puesto que forman parte del quehacer diario de la organización; en este sentido, la conducción de reuniones es un elemento esencial de las habilidades directivas que debe poseer toda persona con responsabilidad en una organización, que tenga equipos y personas a su cargo o simplemente que deba coordinarse con las distintas áreas de una empresa.

Al respecto, Bonifaz (2012) menciona: “Una adecuada gestión y conducción de las reuniones de trabajo lleva asociada un aumento de la productividad y una optimización de la gestión, logrando aumentar la coordinación, organización interna, colaboración, el trabajo en equipo y la motivación” (p. 82).

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definiciones de desempeño laboral.

Chiavenato (2011) explica que el desempeño se relaciona con alcanzar los objetivos previstos realizando una serie de actividades que guía el comportamiento del evaluado.

Reyna (2014) afirma que el desempeño laboral necesita la organización de los miembros de un equipo para que puedan trabajar y así logren alcanzar las metas compartidas sujetándose a reglas establecidas previamente.

Cuesta (2016) define que desempeño laboral es la principal contribución para mejorar el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desafortunada de los colaboradores, tal es así que es una manera de controlar las técnicas de selección, capacitación, preparación y desarrollo del personal.

El desempeño laboral cumple un rol importante en el éxito empresarial por lo mismo que se usa como herramienta para realizar la retroalimentación del evaluado, por ello se analizan las competencias que tiene el colaborador, es decir, los conocimientos, las actitudes y motivaciones personales que ayudan a obtener los resultados que se esperan dentro de la organización.

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.

Chiavenato (2011) explica que, si una organización establece políticas de compensación atractivas, capacitaciones adecuadas y retroalimentaciones oportunas se podrá mejorar el desempeño de esta, ayudando a tomar las mejores decisiones en cuanto se refiera a los ascensos o a la ubicación dentro del mercado.

La evaluación del desempeño en una organización permite:

- Cumplir con los objetivos en forma oportuna y adecuada.

- Mantener la competitividad de la organización siendo productiva.
- Implementar programas de capacitación y entrenamiento para desarrollar acciones que permitan adaptarse a los cambios.
- Mejorar el conocimiento de los roles y responsabilidades del cargo para que estén alineados con el desempeño esperado.
- Retroalimentar adecuadamente al trabajador para que supere sus deficiencias y limitaciones.
- Brindar sistemas de reconocimiento.
- Mejorar las políticas de gestión del talento humano.
- Realizar el reclutamiento y la selección adecuados para la organización.

El nuevo trabajador debe tener sus metas definidas y conocer si hizo lo necesario para alcanzarlas ya que ello significa que el proceso fue adecuado, en caso contrario, habrá que revisar e introducir las mejoras que sean necesarias.

2.2.2.3. Aportes teóricos del desempeño laboral de Chiavenato (2009).

Chiavenato (2009) sostiene que el desempeño tiene que evaluar y plantea que la evaluación de desempeño es:

Es un proceso que permite estimar el valor y las competencias de una persona, sobre todo el aporte que éste hace a la organización, dicho proceso recibe múltiples nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avances, evaluación de la eficiencia ya sea individual o grupal. (p. 245)

Dentro de las organizaciones se realizan evaluaciones con la finalidad de comprobar su grado de rendimiento de cada colaborador en cuanto a los objetivos trazados, asimismo, es importante detectar la existencia de los problemas en cuanto a la integración de un colaborador en la organización ya que permite identificar las insuficiencias y problemas del personal evaluado, así como también conocer sus

fortalezas y sus capacidades en un panorama actual, para de esta manera llegar a la toma de decisiones.

La evaluación de desempeño.

Chiavenato (2011) sugiere que la evaluación del desempeño es un sistema vivo y dinámico porque se tiene que evaluar constantemente a los empleados de las organizaciones para ayudarlos en cumplir los objetivos o las metas que tienen establecidas.

La evaluación de desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto y problemas de motivación. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Reyna (2014) indica que la evaluación de desempeño debe hacerse sobre las funciones que tiene establecido el puesto de trabajo ya que ello permitirá evaluar a cada trabajador el cargo que ocupa en la organización.

Chiavenato (2011) señala que la evaluación de desempeño implica revisar el cumplimiento histórico de los objetivos para conocer la contribución que ha hecho el trabajador a la organización.

Una evaluación de desempeño permite fijar sueldos y realizar promociones ya que es un sistema de evaluación justo y no discriminatorio. La precisión de la evaluación de desempeño depende del contenido de esta ya que ello permitirá evaluar el desempeño del trabajador para cada una de las tareas fijadas en el contenido y que son relevantes para el puesto de trabajo.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato (2011) sostiene que la evaluación de desempeño es beneficiosa para la organización a nivel de, organización, individual y grupal en el corto, mediano y largo plazo siempre y cuando se haya planeado y ejecutado de una manera ordenada.

A. Beneficios para el gerente.

- Evaluar objetivamente el desempeño de los subordinados identificando el comportamiento de cada uno de ellos que se traduce en el cumplimiento de las metas establecidas.
- Brindar retroalimentación estableciendo acciones de mejora que permitan mejorar la performance de cada subordinado en beneficio de la organización.
- Obtener el compromiso de los subordinados en cumplir con la meta establecida producto de una buena comunicación.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las metas que la organización le ha puesto, así como el comportamiento que debe de realizar para alcanzarlas.
- Conocer las expectativas de la gerencia hacia su persona que les permita elaborar su FODA personal.
- Conocer la retroalimentación dada por su jefatura para que pueda implementar mejoras y así poder alcanzar los objetivos establecidos, asimismo dar a conocer las necesidades que requiere para poder desarrollar las mejoras (programas de capacitación, de desarrollo).

Beneficios para la organización.

- Evaluar el potencial del equipo humano para conocer su contribución a corto, mediano y largo plazo.

- Identificar el potencial de cada trabajador con la finalidad de retenerlos, cambiarlos o potencializarlos pensando en que la organización requiere seguir siendo competitiva y mantenerse vigente en el mercado.
- Activar la gestión del talento humano ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo a todo el personal en beneficio de la productividad y competitividad de la organización.

B. Razón por la cual se debe evaluar el desempeño.

Chiavenato (2011) sostiene que hay tres razones por las cuales se debe evaluar el desempeño:

- Brindar información relevante para tomar decisiones acerca de los incrementos salariales.
- Desarrollar un plan que permita corregir las deficiencias en las acciones desarrolladas por el subordinado al tratar de alcanzar las metas establecidas.
- Desarrollar al personal para que puedan realizar una línea de carrera en la organización fortaleciendo las fortalezas y minimizando las debilidades.

C. Propósito de la evaluación al desempeño.

Chiavenato (2011) señala que la evaluación de desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta que permite a todo el personal de una organización mejorar sus resultados encontrando las mejores acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos:

- Idoneidad en el puesto.
- Aprendizaje.
- Desarrollo.
- Reconocimientos.
- Mejoras en las relaciones humanas.

- Motivación.
- Exigencias al personal.
- Mayor productividad.
- Claridad en los indicadores de desempeño.
- Retroalimentación (feedback).
- Otras decisiones, como transferencias, contrataciones.

D. Funciones de la evaluación de desempeño.

Cuesta (2016) define lo siguiente:

- Mejoramiento. Proceso para obtener los mejores resultados asegurando la calidad, la eficiencia y la alineación con los objetivos y otros temas al respecto.
- Tutoría y orientación. Consejería dada a los evaluados para que mejoren su comportamiento que les permita alcanzar las metas propuestas.
- Retroalimentación y comunicación. Comunicación efectiva entre el empleado y su jefatura respecto a su desempeño.
- Compensación. Salarios y beneficios económicos que ganan los trabajadores como recompensa por el trabajo realizado.
- Decisiones sobre el desarrollo profesional. Promocionar, suspender o reducir el número de trabajadores en base al desempeño obtenido.
- Despido y documentación legal. Medidas disciplinarias con su documentación objetiva e imparcial necesarias y útiles para el desempeño productivo de la organización.

2.2.2.4. Responsabilidades en la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2011) sugiere que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuido al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente

conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

El gerente.

Es el responsable de evaluar el desempeño de sus subordinados con la asesoría del área de administración del personal quien le brinda los medios y los criterios para que puedan realizar las evaluaciones, así como los conocimientos especiales que les permita implementar el proceso de evaluación sistemática de la evaluación del desempeño, ya que dicha área brinda el soporte respectivo para controlar el funcionamiento de todo el sistema de evaluación de desempeño en la organización. En tiempos modernos, el mismo gerente cumple las funciones del administrador del personal.

La propia persona.

Es la persona evaluada mediante el cumplimiento de sus indicadores por su jefatura y por él mismo sobre la eficiencia, la eficacia conseguida en el desempeño de su puesto de trabajo.

El individuo y el gerente.

En la actualidad, las organizaciones administran la evaluación del desempeño mediante la administración por objetivos (APO) pero mediante una implementación flexible, democrática, participativa, motivadora e influyente dejando de lado la arbitrariedad, la autocracia, la tensión y la angustia que se les provocaba a los evaluados. Esta nueva APO se orienta por los caminos siguientes:

- Objetivos consensuados. Estos objetivos son formulados entre el evaluado y su jefatura mediante una negociación permanente y continua hasta llegar a un consenso entre ambos.

- Comparación constante entre los resultados y los objetivos formulados. Se trata de estimar los costos y los beneficios que está tomando la implementación de todo el proceso. Tanto los resultados como los objetivos deben ser cuantitativos, confiables y razonables.
- Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.
- Retroalimentación continua y en forma conjunta.

El equipo de trabajo.

Evaluar el desempeño de los miembros del equipo de trabajo y entre cada uno de ellos para tomar las medidas necesarias que permitan mejorar su desempeño. El equipo asume la responsabilidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de sus integrantes.

El área de recursos humanos.

Existen empresas en las cuales el área de Recursos Humanos centraliza todo el proceso de evaluación de desempeño, es decir es el responsable de evaluar el desempeño de todos los trabajadores de la organización y los gerentes son los que proporcionan la información la cual es procesada e interpretada mediante la generación de informes o programas de acción dados por el área de recursos humanos. Al ser un área que centraliza todo el proceso, restringe la libertad, así como la flexibilidad de las personas que se encuentran involucradas en todo el proceso.

2.2.2.5. Los principales métodos de evaluación de desempeño.

Evaluación 180°.

El objetivo de la evaluación 180° es perfeccionar el rendimiento y alcanzar resultados óptimos a corto plazo tal como lo menciona Alles (2017) en la que indica que permite al empleado comparar la percepción que tienen de sus fortalezas y debilidades con las que tiene su gerente, es decir el colaborador es evaluado por el jefe inmediato, pero también efectúa una autoevaluación, por ello existen 2 tipos de evaluadores. Las ventajas son:

- Fomenta la motivación entre los colaboradores.
- Disminuye la rotación del personal.
- Mejor desempeño en la organización.

Evaluación de 360°.

Es una evaluación circular, en donde la evaluación se realiza por el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas aquellas personas que giran alrededor del evaluado. El evaluado se siente como si estuviera en una pasarela observado por todos los asistentes, que exige una mente abierta y receptiva ya que este tipo de evaluación es amplia y envolvente que podría el evaluado sentirse vulnerable.

2.2.2.6. Dimensiones de desempeño laboral.

Compromiso con el trabajo.

El compromiso con el trabajo es entendido como el compromiso que tienen los colaboradores con el involucramiento de su trabajo, con los objetivos y con los valores de la empresa. Los directivos deben de procurar el logro del compromiso de sus colaboradores, puesto que el compromiso genera apasionamiento por la labor que se realiza y se evidencia en obtener los mejores resultados de sus funciones.

En este sentido, se logra obtener un beneficio mutuo entre el empleado y la organización ya que existen actitudes proactivas que facilitan la interacción entre ambas partes consolidando el vínculo laboral entre trabajador y organización que se vuelve racional y emocional al mismo tiempo. Esta situación da lugar a 3 conductas que son beneficiosas tanto para el colaborador como para la organización:

- Racional, identifica las oportunidades de desarrollo del trabajador, los sistemas de compensación, así como la empleabilidad en la organización.
- Emocional, comparte los valores corporativos entre todos los trabajadores de la organización sin importar el nivel de jerarquía o de interrelación.
- Trascendente, genera un sentido de utilidad hacia la organización mediante la realización de los trabajos.

Productividad.

Robbins y Coulter (2005) afirman que la productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos entre los recursos necesarios para obtener un resultado. La idea es producir la mayor cantidad de bienes y servicios con la menor cantidad de recursos.

El objetivo de la gerencia es conseguir grandes resultados utilizando la menor cantidad de recursos para lograr también ser competitivos y así poder reducir los gastos de la organización.

Satisfacción en el trabajo.

Percepción del trabajador hacia el trato que recibe en la organización al realizar su trabajo. La satisfacción incluye factores como estabilidad laboral, desarrollo profesional, equilibrio entre trabajo y familia. Esto hace que el trabajador se sienta satisfecho por el trabajo que realiza ya que cumple con sus expectativas y por ende

se esforzará al realizar su trabajo en la organización. La satisfacción laboral es importante porque:

Genera estabilidad laboral, crecimiento profesional y reconocimientos.

Ayuda a hacer más productiva a la organización.

Los efectos positivos de la satisfacción laboral de los colaboradores radican en su desarrollo incluyen:

- Más eficiencia de los trabajadores en el lugar de trabajo si están satisfechos con su trabajo.
- Mayor lealtad de los trabajadores conduce a un mayor compromiso.
- La satisfacción laboral de los trabajadores eventualmente resulta en mayores ganancias para las empresas.
- Es posible una alta retención de empleados si están contentos.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Asertividad

Expresar lo que se siente y lo que se piensa para defender las ideas así sean propias o ajenas respetando los distintos puntos de vista que garantizan una buena relación.

Comunicación

Transferir algún mensaje entre emisor y receptor manteniendo una buena coordinación entre las áreas de una organización para que se alcancen las metas propuestas.

Desempeño laboral

Es el resultado obtenido por los trabajadores al realizar las funciones en su puesto de trabajo. Estos resultados son evaluados anualmente y permitirán determinar si el trabajador es adecuado para el puesto de trabajo.

Empatía

Es ponerse en los zapatos de la otra persona, es decir tratar de saber lo que siente y piensa la otra persona entendiendo sus gestos entre otros aspectos.

Habilidad interpersonal

Es la capacidad de relacionarse mediante una comunicación afectiva con otras personas permitiendo que haya un trabajo en equipo cooperativo que permitan lograr los objetivos planteados.

Habilidades directivas

Cumplir con los objetivos dispuestos por la organización, contribuyendo en el crecimiento de la empresa para que se vuelva más competitiva y así se asegure su éxito.

Involucramiento en el trabajo

Grado en que el individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia a él como a la empresa.

Liderazgo

El liderazgo es entendido como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas, esta habilidad tiene la capacidad de influir en las personas y motivarlas.

Manejo de relaciones sociales

Lograr entablar buenas relaciones entre las personas respetándose y tolerándose.

Motivación

Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta.

Solución de problemas

Es salir airoso de los inconvenientes que se presentan atacando la raíz de los problemas.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva porque describe a detalle la realidad problemática en los tres niveles de análisis, para buscar alternativas de solución a la problemática de manera innovadora y sustentada en aspectos teóricos actuales. Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Asimismo, la investigación es de nivel correlacional puesto que pretende evaluar y medir con suma precisión el grado de relación que presentan las variables habilidades directivas y desempeño laboral en un grupo de sujetos durante la investigación. Hernández y Mendoza (2018) explican: “Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables” (pp. 109 – 110).

Por otro lado, la investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo para validar la hipótesis se hizo uso de una recolección de datos por medio de la medición numérica y su procesamiento se realizó mediante un análisis estadístico. Hernández y Mendoza (2018) señalan: “En la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 6).

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque no se realiza la manipulación deliberada de las variables, puesto que no se genera ninguna situación, sólo se observan situaciones ya existentes. Hernández, et al. (2014) explican: “Se

realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152).

Asimismo, la investigación está basada en la recopilación de datos en un único momento, razón por la cual la investigación es de corte transversal, también llamada transeccional. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) señalan: “Los diseños transversales o transeccionales son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 177).

3.2. Población y muestra

Población

La población está constituida por la totalidad de colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A., que hacen un total de 20 personas y jefe de recursos humanos. Hernández et al. (2014) al respecto explican: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con unas especificaciones” (p. 174).

Tabla 1

Población de los colaboradores de Mantenimiento y Supervisión S.A.

Áreas	Frecuencia	%
Mujeres	7	35
Hombres	13	65
Total	20	100

En la tabla 1, se observa una población constituida por 13 personas de sexo masculino que representan el 65% y 7 personas de sexo femenino que representa el 35% de la población.

Muestra

Hernández et al. (2014) respecto a la muestra mencionan: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población” (p. 175). En este sentido, la investigación no

considera una muestra, se desarrolla la investigación en toda la población, puesto que se tuvo acceso a la población.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021.

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para

producir resultados eficaces en las organizaciones” (p. 18).

Definición operacional de la variable habilidades directivas

La variable habilidades directivas se mide en función de 4 dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales habilidades grupales y las habilidades específicas de comunicación, 12 indicadores que conformar un cuestionario de 28 ítems, las cuales permiten evaluar las habilidades directivas en la empresa Mantenimiento y Supervisión ubicada en Villa María del Triunfo

Tabla 2

Operacionalización de la variable de habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	- Autoconocimiento	1 al 7		Bueno: [31; 34) Regular: [26; 31) Malo: [20; 26)
	- Manejo del estrés			
	- Soluciones innovadoras			
Habilidades interpersonales	- Influencia en los demás	8 al 14	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [31; 34) Regular: [24; 31) Malo: [17; 24)
	- Motivación al colaborador			
	- Solución de conflictos			
Habilidades grupales	- Empoderamiento al personal	15 al 21		Bueno: [31; 34) Regular: [23; 31) Malo: [18; 13)
	- Trabajo en equipo			
	- Líderes de cambio			
Habilidades específicas de comunicación	- Exposiciones consistentes	22 al 28		Bueno: [31; 34) Regular: [25; 31) Malo: [22; 25)
	- Entrevistas especializadas			
	- Reuniones de trabajo			

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Chiavenato (2015) mencionan: “Es el nivel de ejecución que alcanza el trabajador en lograr las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo específico. Por lo tanto, según el autor el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles” (p. 104).

Definición operacional de la variable desempeño laboral

El desempeño laboral de acuerdo con las consideraciones de los teóricos consultados se mide en función de 3 dimensiones los cuales son el compromiso con el trabajo, la productividad y la satisfacción en el trabajo, 9 indicadores que conforman un cuestionario de 24 ítems.

Tabla 3

Operacionalización de la variable de desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rangos
Compromiso con el trabajo	- Involucramiento con el trabajo	1 al 8	1. Nunca 2. Casi Nunca	Bueno: [35 - 39] Regular: [26 - 35) Malo: [19 - 26)
	- Cumplimiento de metas			
Productividad organizacional	- Fomento de desarrollo	9 al 16	3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno: [36 - 38] Regular: [32 - 36) Malo: [30 - 32)
	- Eficacia en sus funciones.			
Satisfacción en el trabajo	- Eficiencia en el manejo de recursos	17 al 24		Bueno: [32 - 36] Regular: [25 - 32) Malo: [21 - 25)
	- Personal competitivo			
	- Nivel motivación.			
	- Actitud proactividad			
	- Cumplimiento de exigencias			

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

La investigación se desarrolla aplicando el método hipotético deductivo, que permite analizar el fenómeno de estudio planteando una hipótesis que obtenga una solución mediante la comprobación, deducción de los efectos más importantes de la hipótesis y la demostración de los resultados con la realidad. Al respecto, Behar (2008) explica: “El método hipotético-deductivo (o de contrastación de hipótesis) trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales” (p. 40).

Técnica

En la investigación se utilizó como técnica primordial la encuestas que permitió recoger los datos de las unidades de análisis, que permitió tener datos para evaluar las habilidades directivas y el desempeño laboral en la empresa sujeta de estudio. Al respecto, Bernal (2010) sostiene: “La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas” (p. 194).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Las técnicas utilizadas para recolectar los datos han sido las encuestas que han brindado información relevante por la unidad de análisis de investigación. Estos cuestionarios han sido sometidos a criterios de validez y confiabilidad. Respecto a la confiabilidad, Bernal (2010) explica: “La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 247) y respecto a la validez, Bernal (2010) explica: “Indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p. 248).

Instrumento I. Cuestionario habilidades directivas

Nombre	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Esthefany Berenice Mendoza Rojas
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Trabajadores de la empresa mantenimiento y supervisión
Materiales	: Formulario de Google

Descripción

El cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de evaluar las habilidades directivas en función de sus 4 dimensiones que son las habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y las habilidades específicas de comunicación. El instrumento contiene 28 ítems, considerando 7 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 140.

Normas de aplicación

La aplicación del cuestionario de habilidades directivas se desarrolló de forma individual, las personas encuestadas tuvieron 5 posibles alternativas de respuesta de carácter confidencial y considerando los siguientes criterios: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Instrumento II. Cuestionario desempeño laboral

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Esthefany Berenice Mendoza Rojas
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual

Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Trabajadores de la empresa mantenimiento y supervisión
Materiales	: Formulario de Google

Descripción

El cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de evaluar el desempeño laboral en función de sus 3 dimensiones que son el compromiso con el trabajo, la productividad y la satisfacción en el trabajo. El instrumento contiene 24 ítems, considerando 8 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 120.

Normas de aplicación

La aplicación del cuestionario de desempeño laboral se desarrolló de forma individual a cada uno de los colaboradores considerando una escala de Likert donde cada colaborador fue valorado considerando los siguientes criterios: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

3.7. Análisis estadísticos e interpretación de los datos

Se aplicó la encuesta a los 20 trabajadores de la empresa mantenimiento y supervisión, para ello, se aplicó los instrumentos por medio de Google Forms, se descargó todos los datos y fueron pasados a una hoja de cálculo de Microsoft Excel. Posterior a ello, se elaboró una base de datos en el programa SPSS 25, con la finalidad de obtener resultados descriptivos e inferenciales.

Antes de la aplicación de los cuestionarios se realizó en análisis de consistencia interna mediante el estadístico de alfa de Cronbach obteniendo resultados satisfactorios.

El análisis descriptivo de las variables habilidades directivas y desempeño laboral, se realizan tablas de frecuencia, tabla cruzada y gráficos de barras con sus

respectivas interpretaciones.

Luego se realizó la prueba de normalidad mediante la prueba de Shapiro Wilk puesto que las unidades de análisis son menores a 50, determinando que la prueba inferencial debe hacerse con un estadístico paramétrico.

El análisis de la contrastación de hipótesis se realiza mediante el estadístico de correlación paramétrica R de Pearson que permitieron validar o rechazar las hipótesis nulas.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado en la presente investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable habilidades directivas

La validez del instrumento de habilidades directivas se realizó mediante el criterio de jueces expertos en la temática investigada, considerando en este caso expertos de tipo temático y metodológico, los cuales determinaron la validez del contenido del cuestionario.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

La validez del instrumento de desempeño laboral se realizó mediante el criterio de jueces expertos en la temática investigada, considerando en este caso expertos de tipo temático y metodológico, los cuales determinaron la validez del contenido del cuestionario.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

Los resultados de validación por criterios de jueces evidencian que los cuestionarios están listos para pasar la prueba de consistencia interna mediante la prueba piloto.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del cuestionario de habilidades directivas.

La confiabilidad del cuestionario de habilidades directivas se realizó con las puntuaciones obtenidas en la prueba piloto y mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	28

En la tabla 6, se observa los resultados del estadístico alfa de Cronbach que asciende a 0.934 de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta por centrarse en el intervalo superior a 0.9 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable para el recojo de datos.

Fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral.

La confiabilidad del cuestionario de desempeño laboral se realizó con las puntuaciones obtenidas en la prueba piloto y mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	24

En la tabla 7, se observa los resultados del estadístico alfa de Cronbach que asciende a 0.894 de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad alta por centrarse en el intervalo superior a 0.98 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable para el recojo de datos.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

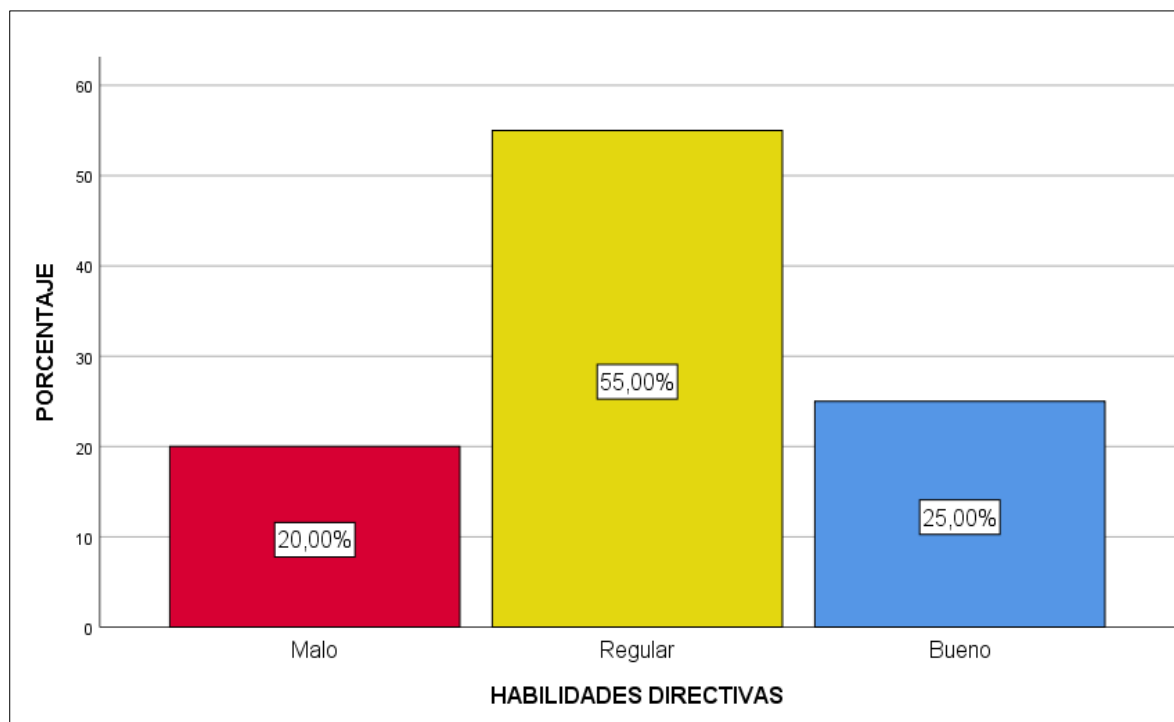
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	20,0
Regular	11	55,0
Bueno	5	25,0
Total	20	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas



En la figura 1 se observa que 11 colaboradores que representan el 55% estiman al desarrollo de las habilidades directivas en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 25% lo perciben en un nivel bueno y 4 colaboradores que representan al 20% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que los directivos de la empresa aplican deficientemente las habilidades personales,

interpersonales, grupales y las específicas de comunicación, orientadas a una mejora del desempeño laboral de los colaboradores.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

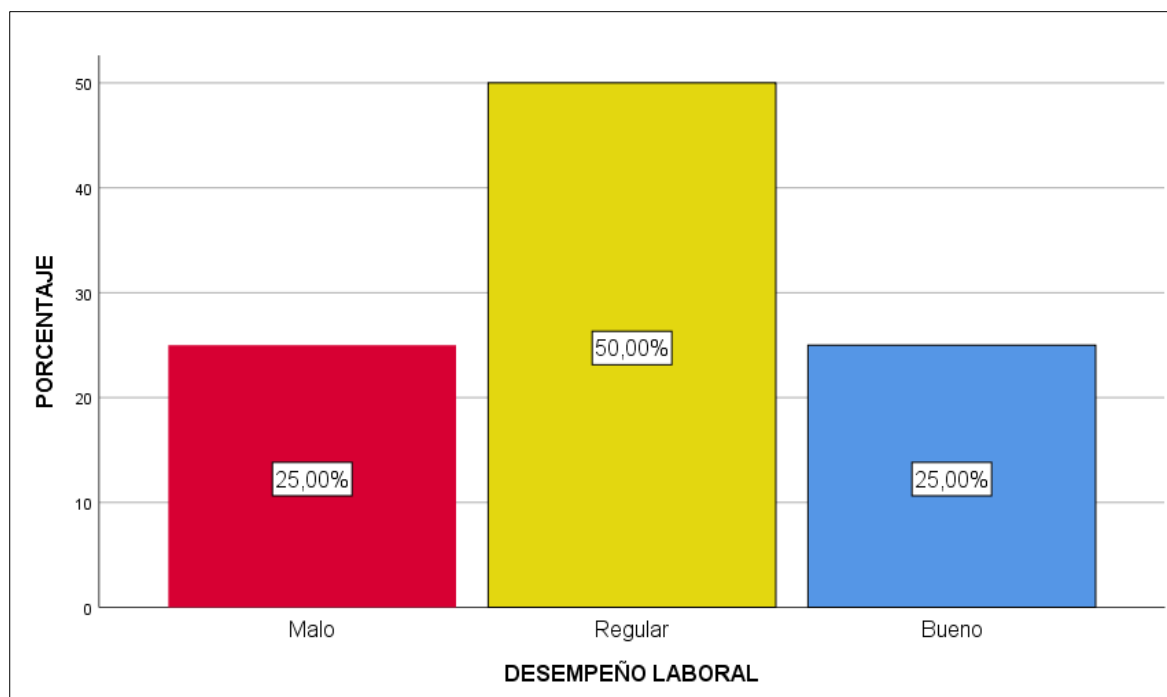
Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	25,0
Regular	10	50,0
Bueno	5	25,0
Total	20	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral



En la figura 2 se observa desde el punto de vista del gerente de la empresa que 10 colaboradores que representan el 50% su desempeño laboral está en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 25% están en un nivel bueno y 5 colaboradores que representan al 25% están en un nivel malo. Esto evidencia que los colaboradores desarrollan deficientemente sus funciones por aspectos como falta de

orientación de los jefes, la deficiente comunicación, la tensión, el estrés y la falta de capacitaciones que se desarrollan en la empresa.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas

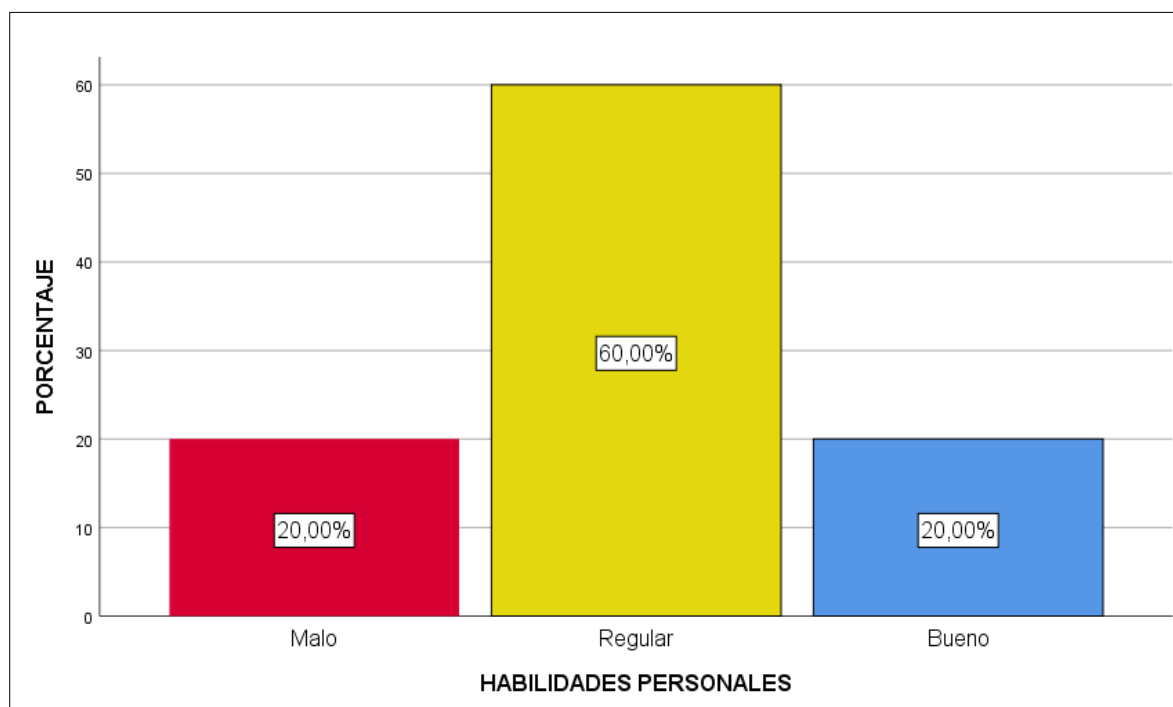
Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	20,0
Regular	12	60,0
Bueno	4	20,0
Total	20	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales



En la figura 3 se observa que 12 colaboradores que representan el 60% estiman que el desarrollo de las habilidades personales es regular, 4 de los colaboradores que representan el 20% lo perciben en un nivel bueno y 4 colaboradores encuestados que representan al 20% lo estiman en un nivel malo. Esto

evidencia que los directivos aplican deficientes las habilidades de despertar la creatividad, persuasión, colaboración, inteligencia emocional y adaptabilidad que deben tener los colaboradores para mejorar sus niveles de desempeño laboral dentro de la empresa.

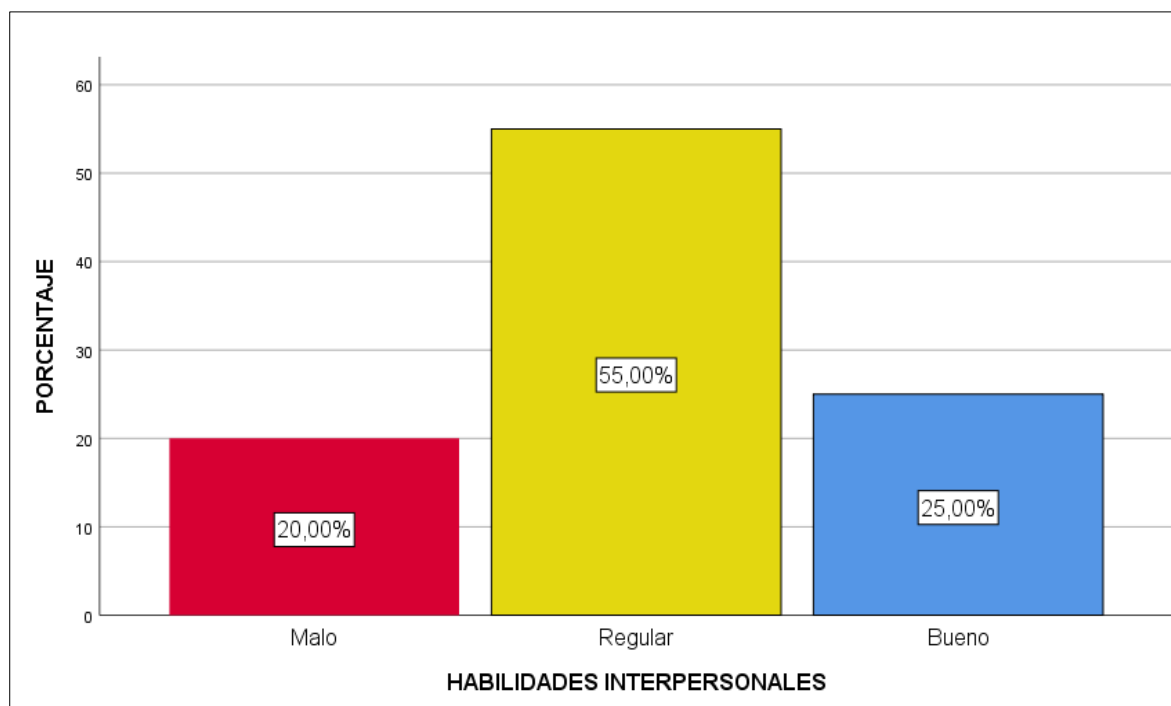
Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	20,0
Regular	11	55,0
Bueno	5	25,0
Total	20	100,0

Figura 4

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales



En la figura 4 se observa que 11 colaboradores encuestados que representan el 55% estiman que el desarrollo de las habilidades interpersonales es regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 25% lo perciben en un nivel bueno y 4 colaboradores encuestados que representan al 20% lo estiman en un nivel malo.

Esto evidencia que los directivos de la empresa tienen deficiencias en el manejo de conflictos, empatía, liderazgo, capacidad de escuchar, y de negociación con los colaboradores, afectando el desarrollo de sus funciones.

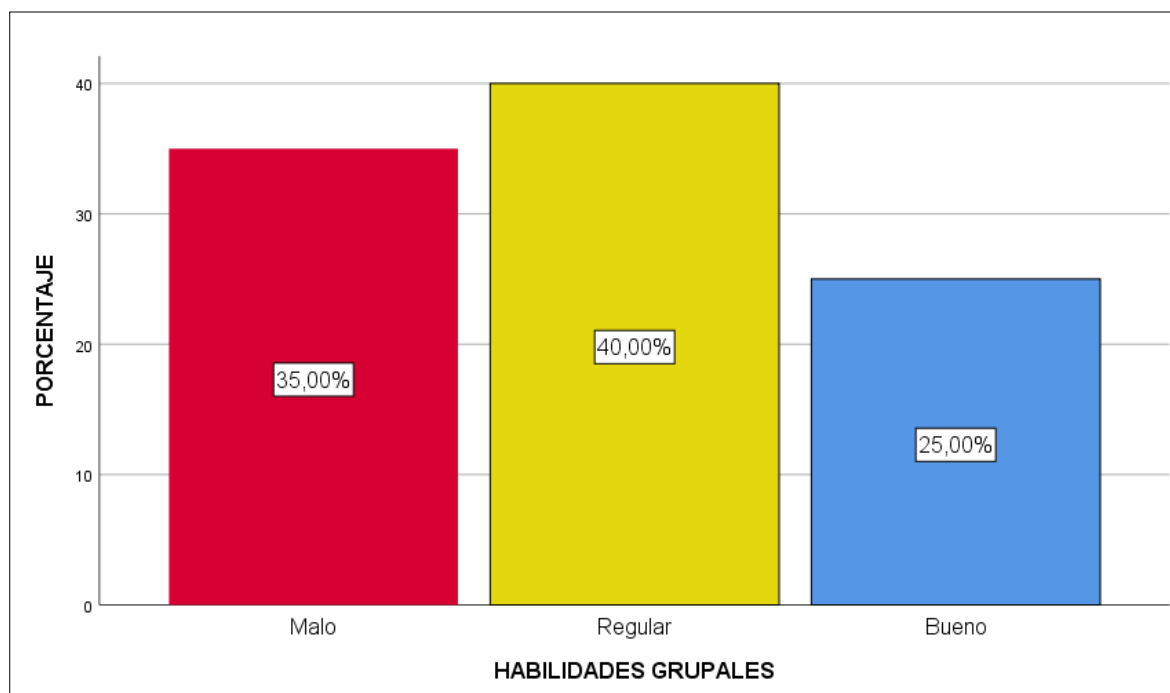
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	35,0
Regular	8	40,0
Bueno	5	25,0
Total	20	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales



En la figura 5 se observa que 8 colaboradores que representan el 40% estiman que el desarrollo de las habilidades grupales es regular, 7 de los colaboradores que representan el 35% lo perciben en un nivel malo y 5 colaboradores que representan al 25% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que los directivos no prestan atención al trabajo en equipo, relaciones interpersonales, orientación hacia el

perfeccionamiento de sus funciones y solución de conflictos que afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

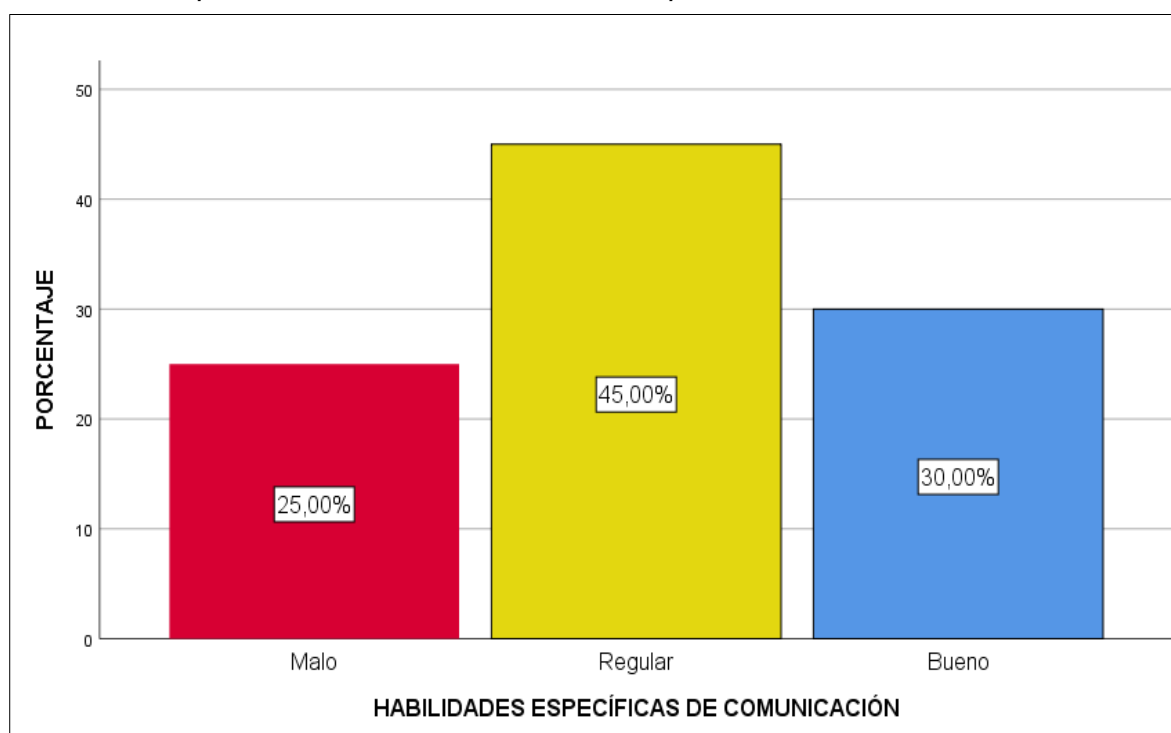
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	25,0
Regular	9	45,0
Bueno	6	30,0
Total	20	100,0

Figura 6

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación



En la figura 6 se observa que 9 colaboradores que representan el 45% estiman que el desarrollo de las habilidades específicas de comunicación es regular, 6 de los colaboradores que representan el 30% lo perciben en un nivel bueno y 5 colaboradores que representan al 25% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que los directivos no se preocupan por escuchar a los colaboradores, no son

empáticos, no se evidencia una comunicación cercana entre la parte directiva y la parte operativa afectado los niveles de comunicación que desembocan en una deficiencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

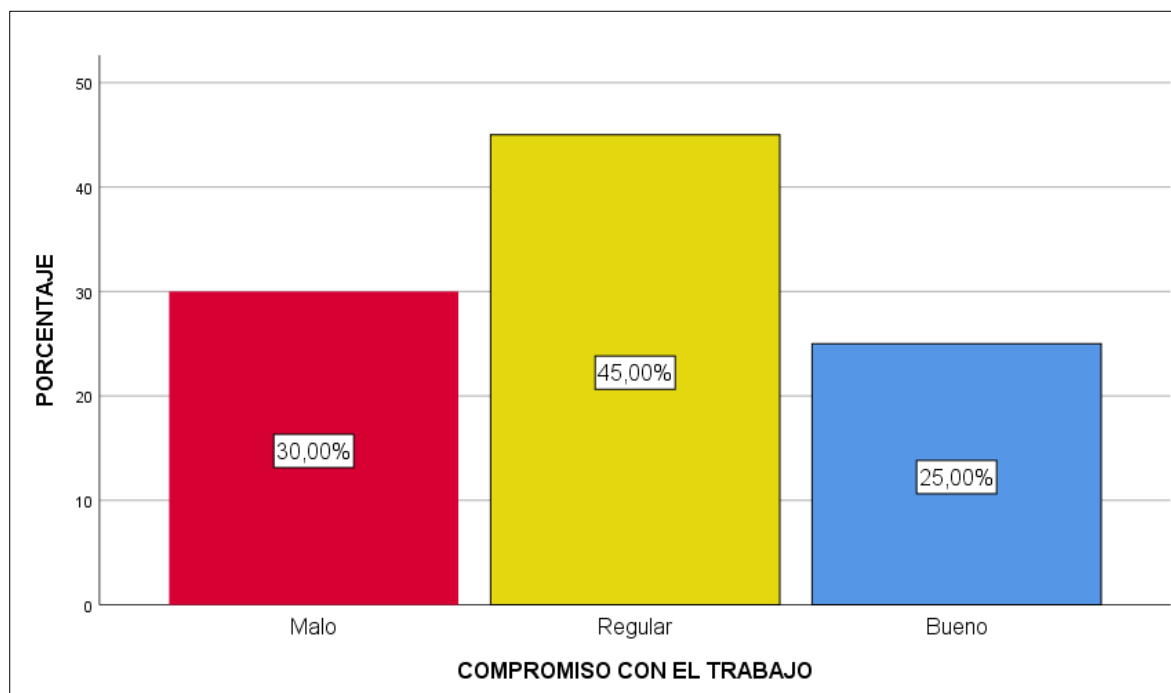
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso con el trabajo

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	30,0
Regular	9	45,0
Bueno	5	25,0
Total	20	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso con el trabajo



En la figura 7 se observa desde el punto de vista del gerente de la empresa que 9 colaboradores que representan el 45% su compromiso con el trabajo está en un nivel regular, 6 de los colaboradores que representan el 30% están en un nivel

malo y 5 colaboradores que representan al 25% están en un nivel bueno. Esto evidencia que existe una falta de compromiso de los colaboradores por factores como un sentimiento de trabajo poco valorado, falta de una política de una línea de carrera, una deficiente comunicación, la sobrecarga de trabajo que hacen que no se comprometan con la empresa.

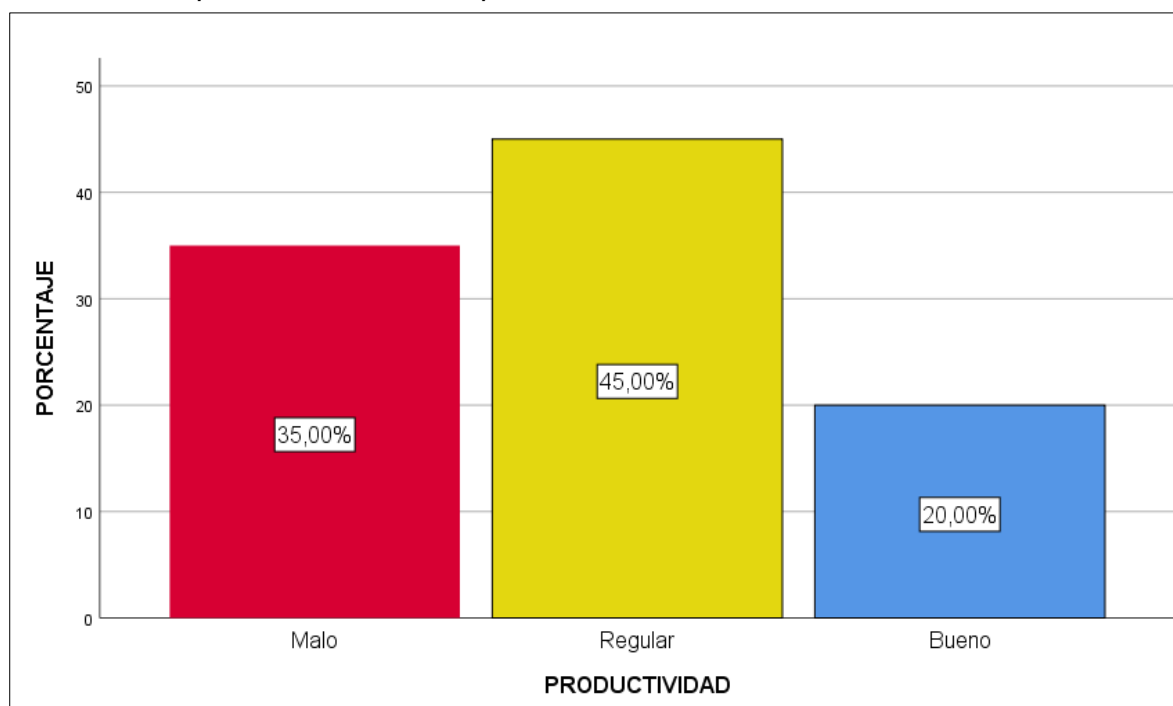
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión productividad

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	35,0
Regular	9	45,0
Bueno	4	20,0
Total	20	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión productividad



En la figura 8 se observa desde el punto de vista del gerente de la empresa que 9 colaboradores que representan el 45% su productividad está en un nivel

regular, 7 de los colaboradores que representan el 35% están en un nivel malo y 4 colaboradores que representan al 20% están en un nivel bueno. Esto evidencia una baja productividad por factores sociales e interpersonales que no permiten un trabajo en equipo, la falta de tecnología e innovación y los bajos niveles de gasto de capital.

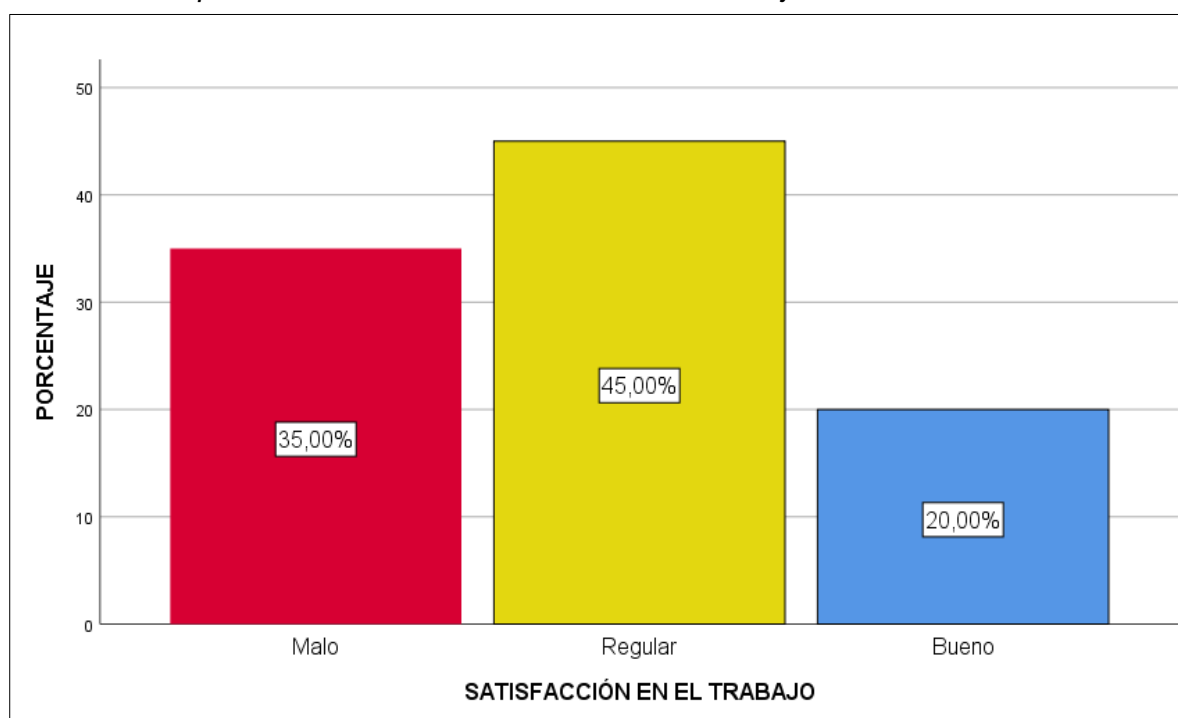
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción en el trabajo

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	35,0
Regular	9	45,0
Bueno	4	20,0
Total	20	100,0

Figura 9

Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción en el trabajo



En la figura 9 se observa desde el punto de vista del gerente de la empresa que 9 colaboradores que representan el 45% su satisfacción con el trabajo está en un nivel regular, 7 de los colaboradores que representan el 35% están en un nivel malo

y 4 colaboradores que representan al 20% están en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores no se sienten satisfechos en la empresa, porque consideran que no perciben un salario justo, el trabajo que realizan es rutinario, inestabilidad laboral, falta de comunicación y porque consideran que no tienen un líder sino un jefe en la empresa.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

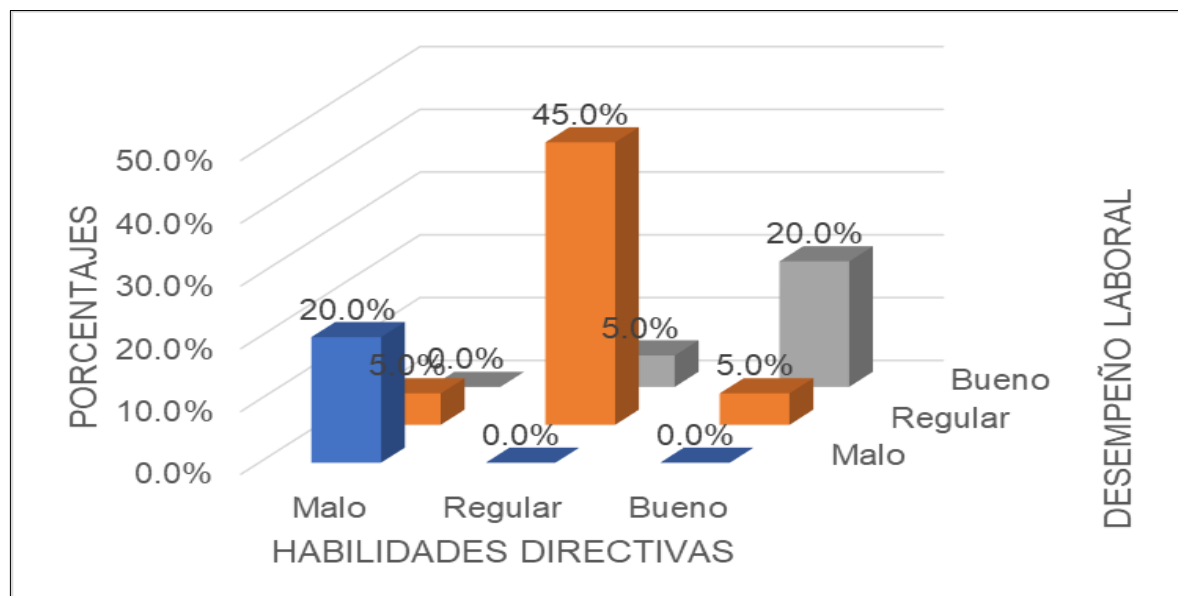
Tabla 17

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral

Habilidades directivas	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	20,0%
Regular	1	5,0%	9	45,0%	1	5,0%	11	55,0%
Bueno	0	0,0%	1	5,0%	4	20,0%	5	25,0%
Total	5	25,0%	10	50,0%	5	25,0%	20	100,0%

Figura 10

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral



La tabla 17 y figura 10 presentan la descripción respecto a las variables analizadas, donde se puede apreciar que el 20% de los encuestados consideran la relación entre las variables es mala, el 45% de los encuestados perciben esta relación como regular y el 20% aseguran que esta relación es buena; esto prueba que existe relación directa entre la variable habilidades directivas y el desempeño laboral, de tal forma que se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

H_a. La variable desempeño laboral difiere una distribución normal

Tabla 18

Resultado de la prueba de normalidad de desempeño laboral

	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,941	20	,167

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 18 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde se observa que la mayoría de los puntajes se acercan a una distribución de contraste normal en la variable desempeño laboral, puesto que el coeficiente adquirido es significativo (sig. > 0.05); por consiguiente, el resultado consigue aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, de modo que la prueba de estadística a emplear debe ser paramétrica, en este caso se decidió por la prueba R de Pearson.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

H_a. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Tabla 19

Resultado de correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral

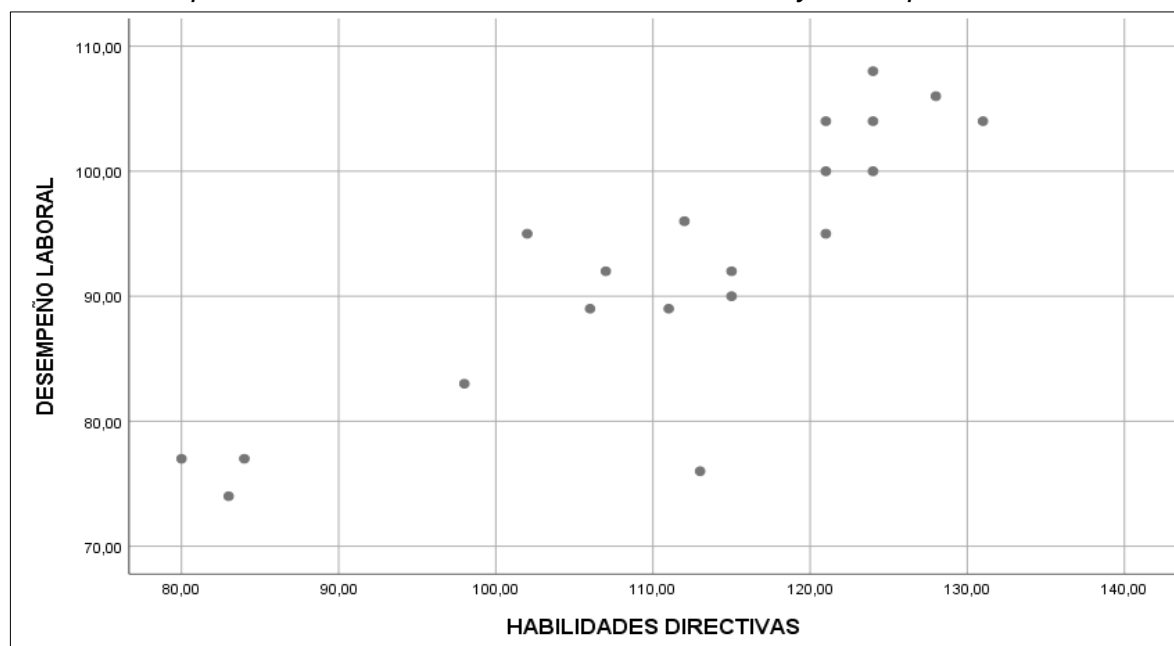
		Desempeño laboral
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	,857**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	20

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

La tabla 19 muestra los resultados de la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral a un nivel de significancia 0,00 por esta razón se rechaza se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, se obtiene un resultado del estadístico de R de Pearson de 0.857, evidenciando que existe una correlación positiva alta entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo.

Figura 11

Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y desempeño laboral



En la figura 11 se puede observar los resultados del gráfico de dispersión, donde indica que existe una relación positiva directa entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral; en otras palabras, se puede decir que a mayores puntajes de la variable habilidades directivas, mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

H₁. Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Tabla 20

Resultado de correlación entre las habilidades personales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Habilidades personales	Correlación de Pearson	,692**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	20

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

La tabla 20 muestra los resultados de la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral a un nivel de significancia 0,001 que es menor al 0,05; por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, se obtiene un resultado del estadístico de R de Pearson que asciende a 0.692, evidenciando que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021.

H₂. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021.

Tabla 21

Resultado de correlación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	,667**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	20

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

La tabla 21 muestra los resultados de la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral a un nivel de significancia 0,001 por esta razón se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, se obtienen un resultado del estadístico de R de Pearson de 0.667, evidenciando que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

H₃. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Tabla 22*Resultado de correlación las habilidades grupales y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Habilidades grupales	Correlación de Pearson	,795**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	20

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

La tabla 22 muestra los resultados de la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral a un nivel de significancia 0,000 por esta razón se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, se obtiene un resultado del estadístico de R de Pearson que asciende a 0.795, evidenciando que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No hay relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

H₄. Existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Tabla 23

Resultado de correlación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Habilidades específicas de comunicación	Correlación de Pearson	,792**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	20

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

La tabla 23 muestra los resultados de la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral a un nivel de significancia 0,000 que es menor al 0,05; por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, se obtienen un resultado del estadístico de R de Pearson que asciende a 0.792, evidenciando que existe una correlación positiva alta entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los cuestionarios aplicados para la recolección de datos de las variables habilidades directivas y desempeño laboral, pasaron por criterios de validez y confiabilidad, cuyos resultados demuestran que presentan un alto nivel de confiabilidad. En relación con el cuestionario de habilidades directivas se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach que asciende a 0.934; mientras que el cuestionario de desempeño laboral se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,894 ambos resultados son superiores a 0,80 demostrando que ambos instrumentos son pertinentes para el recojo de datos de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.

Respecto a la comprobación de la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0.857 a un nivel de significancia de 0,000 indicando que existe relación positiva alta entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Quezada (2021) en su tesis *Relación de las habilidades directivas y los compromisos de desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay, 2019 – 2020*, en la que concluye que las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal tienen una correlación mediana alta ($\rho=0.521$) con un nivel de significancia igual a 0.003, confirmando que el desempeño laboral y las habilidades directivas son directamente proporcionales. Estos resultados verifican lo que se indican en las teorías; es decir, las habilidades directivas que aplican los directivos de las empresas inciden positivamente en el desempeño de los colaboradores, puesto que estos consideran que son guiados adecuadamente en el

desarrollo de sus funciones; así como, sientes que el ambiente en el trabajo es el adecuado.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1 se obtuvo un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0.692 a un nivel de significancia de 0,001 indicando que existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Aguilar (2020) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*, donde se concluye que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$) entre las habilidades personales y desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote. Estos resultados confirman lo indicado en la teoría; es decir, las habilidades personales del directivo como el manejo de la inteligencia emocional, la capacidad de tomar decisiones, la actuación en valores y el manejo de autoconocimiento inciden positivamente en la resolución de conflictos.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2 se obtuvo un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0.667 a un nivel de significancia de 0,001 indicando que existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Aguilar (2020) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*, donde se llegó a concluir que las habilidades interpersonales se relacionan de manera adecuada con el desempeño laboral, habiéndose obtenido que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Estos resultados verifican lo afirmado

por la teoría, donde se indica que la aplicación de las habilidades interpersonales del directivo como liderazgo, comunicación, manejo de conflictos entre otros inciden de manera importante en el desempeño de las funciones del colaborador en su área específica de trabajo.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3 se obtuvo un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0.795 a un nivel de significancia de 0,000 indicando que existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Quezada (2021) en su tesis *Relación de las habilidades directivas y los compromisos de desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay, 2019 – 2020*, donde se llegó a concluir que las habilidades grupales y el desempeño laboral del personal no presentan correlación alguna ya que obtienen un Rho de 0.040 con un nivel de significancia igual a 0.257 que permiten confirmar que las habilidades grupales no influye en el desempeño laboral. Estos resultados verifican lo que indica los teóricos considerados en la investigación.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 4 se obtuvo un coeficiente de correlación de R de Pearson de 0.792 a un nivel de significancia de 0,000 indicando que existe relación positiva alta entre las habilidades directivas específicas de la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Aguilar (2020) en su tesis *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*, donde se llegó a concluir que existe una relación positiva moderada

($r_s = 0.537$) entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Diócesis de Chimbote, 2019. Estos resultados verifican lo que se indica en la teoría; es decir, cuando la información fluye de manera directa en la empresa, cuando el directivo mantiene una comunicación fluida con todas las áreas y en todos los niveles de la empresa mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un resultado de R de Pearson de 0,857 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que en la empresa los directivos aplican habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación de manera deficiente por ende el desempeño laboral de los colaboradores no es el adecuado; por otro lado, este resultado también se verifica con los resultados evidenciados en los análisis descriptivos donde se evidencia deficiencias en las habilidades directivas y en el desempeño laboral.

Segundo. Existe relación moderadamente significativa entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un resultado de R de Pearson de 0,692 a un nivel de significancia de 0,001 menor a 0,05. Se concluye que en la empresa los directivos desarrollan deficientemente sus habilidades de liderazgo, capacidad para delegar funciones, y capacidad de resolver problemas afectando el desempeño laboral; es decir, los colaboradores esperan que estos aspectos mejoren para mejorar su desempeño; por otro lado, este resultado también se verifica con los resultados evidenciados en los análisis descriptivos donde se

evidencia deficiencias en las habilidades directivas personales y en el desempeño laboral.

Tercero. Existe relación moderadamente significativa entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un resultado de R de Pearson de 0,667 a un nivel de significancia de 0,001 menor a 0,05. Se concluye que en la empresa los directivos aplican deficientemente sus habilidades interpersonales como el manejo de conflictos, la falta de empatía, liderazgo y capacidad de negociación; es decir, los colaboradores consideran que estos aspectos deben mejorar para mejorar su desempeño; por otro lado, este resultado también se verifica con los resultados evidenciados en los análisis descriptivos donde se evidencia deficiencias en las habilidades directivas interpersonales y en el desempeño laboral.

Cuarto. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un resultado de R de Pearson de 0,795 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que en la empresa los directivos no aplican adecuadamente sus habilidades participativas como la toma de decisiones adecuadas, la asertividad y la capacidad de delegar funciones, afectando el desempeño laboral; es decir, los colaboradores esperan que estos aspectos mejoren para mejorar su desempeño; por otro lado, este resultado también se verifica con los resultados evidenciados en los análisis descriptivos donde se evidencia deficiencias en las habilidades directivas grupales y en el desempeño laboral.

Quinto. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un resultado de R de Pearson de 0,792 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que en la empresa los directivos no escuchan activamente a los colaboradores, no usan técnicas adecuadas de comunicación y los canales adecuados no son los adecuados afectando el desempeño laboral; es decir, los colaboradores consideran importante para mejorar su desempeño; por otro lado, este resultado también se verifica con los resultados evidenciados en los análisis descriptivos donde se evidencia deficiencias en las habilidades directivas específicas de comunicación y en el desempeño laboral.

5.3 Recomendaciones

Respecto a la conclusión 1, donde se evidencia una alta relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos desarrollar un plan de acción basada en mejorar la capacidad de autoconocimiento y autoconfianza, capacidad de liderazgo, adaptabilidad frente a situaciones difíciles o de cambio y sus capacidades de comunicación. Esta recomendación se desarrolla considerando las siguientes actividades:

- Desarrollar capacitaciones o charlas con un psicólogo organizacional sobre técnicas de autoconfianza y autoconocimiento.
- Buscar optimizar sus cualidades de liderazgo para implementarlo de manera adecuada en la empresa.
- Conocer las tendencias del rubro de la empresa para estar prevenidos de los cambios futuros de las organizaciones del rubro.
- Desarrollar capacitaciones de mejorar de formas de comunicación información y de cómo recibir la información de la empresa.

Respecto a la conclusión 2, donde se evidencia una moderada relación entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos desarrollar sus capacidades de autoconocimiento y autoconfianza en aspectos como el pensamiento analítico, autocrítico, valorar las opiniones de los colaboradores, manejo de estrés y gestión adecuada del tiempo. Esta recomendación se desarrolla considerando las siguientes actividades:

- Desarrollar charlas para aprender a conocerse y mejorar tu autoconfianza.
- Desarrollar actividades de autoestima, descartando sus pensamientos negativos y reemplazándolos por aspectos positivos.
- Inculcar acciones de no comparación entre colaboradores, puesto que todos tienen defectos y virtudes.
- Enfatizar en la importancia de cumplir con los objetivos de cada área de la empresa.

Respecto a la conclusión 3, donde se evidencia una moderada relación entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos aplicar eficazmente sus cualidades de liderazgo como su capacidad de innovación, adaptación al cambio, compromiso con la empresa, motivación. Esta recomendación se desarrolla considerando las siguientes actividades:

- Realizar talleres de mejora de técnicas de motivación a colaboradores.
- Delegar funciones a los colaboradores confiando en sus capacidades.
- Implementar reuniones con los colaboradores para conocer los aspectos en que se debería mejorar.
- Plantear retos innovadores a los colaboradores afines a los objetivos de su puesto de trabajo.

Respecto a la conclusión 4, donde se evidencia una moderada relación entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos mejorar sus habilidades de trabajo en equipo que le permita adaptarse a situaciones difíciles siendo empático, mejorar su escucha activa de todos los miembros, delegación de responsabilidad y empoderamiento de funciones. Esta recomendación se desarrolla considerando las siguientes actividades:

- Realizar talleres con un psicólogo organizacional para mejorar la forma de trabajo en equipo.
- Realizar capacitaciones de técnicas de cómo anticiparse a los hechos, que le permite tener las herramientas para posibles cambios en el mercado.
- Delegar funciones a los colaboradores de acuerdo con el perfil profesional.
- Empoderar al colaborador en su área de trabajo permitiéndole la toma de decisiones que guarden relación con los objetivos generales de la empresa.

Respecto a la conclusión 5, donde se evidencia una moderada relación entre las habilidades directivas específicas de comunicación y el desempeño laboral, se recomienda a los directivos escuchar activamente a todos los colaboradores, fomentar una comunicación diagonal, horizontal y vertical de manera integrada, ser claro preciso y conciso en el manejo de información. Esta recomendación se desarrolla considerando las siguientes actividades:

- Realizar capacitaciones de cómo mejorar la comunicación en la empresa.
- Realizar reuniones para buscar conocer las inquietudes de todos los colaboradores.
- Considerar importante la comunicación no verbal, muchas veces los gestos hacen que el personal tenga actitudes indiferentes.

- Ser empático con todo el personal para generar confianza de tal manera que se tenga información de primera mano.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44449>
- Alles, M. (2017). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Granica.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Tercer milenio.
- Boyatzis, R., Goleman, D. y Rhee, K. (2000). *El cambio y el aprendizaje autodirigidos como metacompetencia necesaria para el éxito y la eficacia en el siglo XXI*. Greenwood.
- Carbonó, A. (2021). *Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: diferencias según la experiencia laboral* [Tesis de pregrado, Universidad de la Costa].
Repositorio Institucional CUC.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8775?show=full>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Crispín, J. (2017). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad

Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/832>

Cuesta, A. (2016). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2ª ed.). ECOE.

Davis y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw-Hill.

Organización del tratado de cooperación amazónica (2021, marzo). *Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible 2021*. OTCA. <http://otca.org/eventos/foro-de-los-paises-de-america-latina-y-el-caribe-sobre-desarrollo-sostenible-2021/>

Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27075>

Hayes, S. (1994). *Una mente liberada*. Cegal.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). Pearson.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Pérez, Y. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre* [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. Repositorio Institucional Unisabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43457>

- Quesada, E. (2021). *Relación de las habilidades directivas y los compromisos de desempeño de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay; 2019 – 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57452>
- Reyes, C. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28922>
- Reyna, A. (2014). *Cómo aporta la inducción laboral en el desempeño de las actividades de los conductores automovilísticos y motorizados de Telconet S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3643>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson.
- Rosales, H. (2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15072>
- Salazar, R., Bejarano, B. y Núñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista publicando*, 5(14), 259 – 274. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1090/pdf_800
- Vásquez, J. (2018) *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui,*

Moquegua, 2017 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27531>

Whetten, D. y Cameron, K (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el	Objetivo general Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Objetivos específicos Determinar la relación entre las habilidades	Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Hipótesis específicas Existe relación significativa entre las habilidades	Variable 1: Habilidades directivas			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades personales	- Autoconocimiento - Manejo del estrés - Soluciones innovadoras	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [31; 34) Regular: [26; 31) Malo: [20; 26)
Habilidades interpersonales	- Influencia en los demás - Motivación al colaborador - Solución de conflictos	Bueno: [31; 34) Regular: [24; 31) Malo: [17; 24)				

desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021? ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021? ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral	personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021. Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los	personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Lima - 2021. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los	Habilidades grupales - Empoderamiento al personal - Trabajo en equipo - Líderes de cambio		Bueno: [31; 34) Regular: [23; 31) Malo: [18; 13)
	Habilidades específicas de comunicación - Exposiciones consistentes - Entrevistas especializadas - Reuniones de trabajo	Bueno: [31; 34) Regular: [25; 31) Malo: [22; 25)			
Variable 2: Desempeño laboral					
	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos	
	Compromiso con el trabajo	- Involucramiento con el trabajo - Cumplimiento de metas	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces	Bueno: [35 - 39] Regular: [26 -35) Malo: [19 - 26)	

<p>de los colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021?</p>	<p>colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.</p>	<p>colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa</p> <p>Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo - 2021.</p>		- Fomento de desarrollo	<p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	
			Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia en sus funciones. - Eficiencia en el manejo de recursos - Personal competitivo 		<p>Bueno: [36 - 38]</p> <p>Regular: [32-36)</p> <p>Malo: [30 - 32)</p>
			Satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel motivación. - Actitud proactividad - Cumplimiento de exigencias 		<p>Bueno: [32 - 36]</p> <p>Regular: [25-32)</p> <p>Malo: [21-25)</p>
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística que utilizar			

<p>Tipo: Descriptiva</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Corte: Transversal</p>	<p>Población</p> <p>20 colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021</p> <p>Muestra</p> <p>No se considera una muestra</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de desempeño laboral</p>	<p>Estadísticos descriptivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabla de frecuencia - Tabla cruzada - Gráfico de barras <p>Estadísticos inferenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correlación de R de Pearson
---	--	---	--

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Instrucciones. Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes las habilidades directivas en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses y actúes. Respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES PERSONALES						
1	Las decisiones que toman los directivos están basadas en la ética y práctica de valores.					
2	Las decisiones de los directivos están en concordancia con los objetivos de la empresa					
3	El directivo indica siempre indica que le falta tiempo para el desempeño de sus obligaciones.					
4	El directivo siempre está predispuesto a brindar orientaciones al personal					
5	El directivo es educado y cortés con todo el personal					
6	El directivo soluciona de los problemas de manera creativa					
7	El directivo considera que es importante su apoyo en el desempeño del personal.					
HABILIDADES INTERPERSONALES						
8	El directivo involucra considera parte importante al personal para la solución de problemas					
9	El directivo realiza una retroalimentación agradable en las observaciones del trabajo desempeñado					

10	Consideras que el directivo tiene los méritos para el puesto que desempeña.					
11	Consideras que el directivo impone respeto con solo mirarlo.					
12	Al directivo le gusta realizar reconocimiento a los colaboradores por las metas alcanzadas.					
13	El directivo tiene la capacidad de escuchar a las partes para la solución de los problemas.					
14	El directivo gestiona de manera adecuada los conflictos en la empresa.					
HABILIDADES GRUPALES						
15	El directivo delega responsabilidades de acuerdo con las potencialidades del personal.					
16	Al directivo le gusta empoderar a los colaboradores en su puesto de trabajo					
17	El directivo realiza adecuadamente los grupos de trabajo.					
18	El directivo fomenta la colaboración entre los colaboradores					
19	El directivo delega trabajos considerando el perfil profesional de los colaboradores.					
20	El directivo mantiene informado al personal del manual de organizaciones y funciones					
21	El manual de organizaciones y funciones de la empresa está de acuerdo con los tiempos actuales.					
HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN						
22	Consideras que el directivo es didáctico al momento de explicar las obligaciones de los colaboradores.					
23	El directivo es claro al exponer sus ideas a los colaboradores					
24	El directivo conoce las funciones que debe desarrollar cada colaborador de la empresa.					
25	El directivo utiliza instrumentos adecuados en la entrevista al personal.					
26	El directivo planifica reuniones semanales para el informe de incidencias.					
27	El directivo escucha atentamente la información que le brindan los colaboradores.					

28	El directivo realiza retroalimentación adecuada a los colaboradores con el ánimo de mejorar.					
----	--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Introducción. Este cuestionario tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema desempeño laboral; por ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas, de acuerdo como pienses y actúes. Respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
COMPROMISO CON EL TRABAJO						
1	Consideras que el colaborador se siente a gusto en la empresa.					
2	Le apasiona las funciones que realizo en la empresa					
3	Consideras que el personal se adapta rápidamente a las costumbres de la empresa.					
4	La empresa se preocupa por hacer sentir importante a cada colaborador de la empresa.					
5	El colaborador interactúa adecuadamente con sus pares y sus superiores.					
6	Consideras que el colaborador se siente identificado con la empresa.					
7	Consideras que el colaborador siempre está interesado en aportar al logro de los objetivos de la empresa.					
8	Consideras que al colaborador le gustaría quedarse por largo tiempo en la empresa.					
PRODUCTIVIDAD						
9	Consideras que el colaborador es eficaz en el desarrollo de sus funciones					
10	Consideras que el trabajador usa adecuadamente los recursos de la empresa.					

11	Consideras que el trabajador cumple con los pedidos en el tiempo adecuado.					
12	El colaborador realiza una planificación para su eficaz desenvolvimiento.					
13	La empresa le brinda los materiales adecuados para el correcto desempeño de sus funciones.					
14	El colaborador se preocupa por capacitarse de manera permanente.					
15	El personal está actualizado con las nuevas tecnologías que usa la empresa.					
16	Consideras que al personal le gusta sobresalir más que sus compañeros.					
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
17	Consideras que el personal realiza sus funciones a gusto					
18	El personal siempre se le ve motivado cuando llega a la empresa.					
19	El personal muestra una actitud proactiva en la empresa.					
20	El personal siempre está abierto a cumplir con el logro de los objetivos.					
21	El personal siempre está atento escuchar a los que tienen más experiencia.					
22	El personal está preparado para las exigencias que se tiene en la empresa.					
23	El personal es exigente consigo mismo en el desarrollo de sus funciones.					
24	El personal cumple con el logro de los objetivos de la empresa.					

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [x] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: _____ Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [x] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): frase suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Pajuelo Rodriguez James Aristides

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): frase suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Pajuelo Rodriguez James Aristides

DNI: 03497186

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1940781528&lang=es&s=1&u=1075289969

feedback studio Esthefany Berenice Mendoza Rojas HABILIDADES ... /0

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN, VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - 2021

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,

AUTORA
ESTHEFANY BERENICE MENDOZA ROJAS
ORCID: 0000-0002-1169-316X

Resumen de coincidencias

18 %

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	3 %
3	revistas.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	2 %
4	es.scribd.com Fuente de Internet	1 %
5	repositorio.continental... Fuente de Internet	1 %
6	tesis.luz.edu.ve Fuente de Internet	1 %
7	www.theibfr.com	1 %

Página: 1 de 118 Número de palabras: 21511 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

16°C Nublado 23:31 31/10/2022

Anexo 5. Declaración jurada simple de autoría y autenticidad



Lima, 18 de agosto del 2021

Señores
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. **MENDOZA ROJAS ESTHEFANY BERENICE** identificado con **DNI N° 48600145** a realizar la aplicación de los cuestionarios de la investigación que viene realizando en vuestra casa de estudios y que lleva por título: **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN S.A. LIMA - 2021"**

Estas actividades fueron realizadas los días 19 de junio al 24 de julio del 2021, en la Av. Lima S/N tiendas 8 y 9, Campamento Atocongo, Villa María del Triunfo, Lima, respetando los protocolos de bioseguridad establecidos por la empresa MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN S.A.

La Srta. MENDOZA ROJAS ESTHEFANY BERENICE contó con todas las facilidades necesarias para la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores, quienes han llenado de forma voluntaria y considerando que la información brindada tiene carácter de confidencial.

Atentamente


MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN S.A.
DANIEL E. TORRES VELASCO
Recursos Humanos

MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN

Anexo 6. Base de datos

Variable 1: Habilidades directivas

V000 1	V000 2	V000 3	V000 4	V000 5	V000 6	V000 7	V000 8	V000 9	V000 10	V000 11	V000 12	V000 13	V000 14	V000 15	V000 16	V000 17	V000 18	V000 19	V000 20	V000 21	V000 22	V000 23	V000 24	V000 25	V000 26	V000 27	V000 28	
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4	2	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	3
4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	2	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
3	3	3	5	5	4	5	5	5	2	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5
5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	5	4	3	5	4	3	3
5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	5	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	4	2	5	3	3	3	2	2
5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	4	5	5	4	5	4	2	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4
4	5	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2
5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3

Variable 2. Desempeño laboral

V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V010	V011	V012	V013	V014	V015	V016	V017	V018	V019	V020	V021	V022	V023	V024
5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	2	5	3
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3
4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4
3	3	3	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	3	5	4	5	2
3	2	2	2	2	3	2	3	4	4	3	5	5	5	5	4	2	4	3	2	2	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	4	5	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	2	5	5
3	3	2	3	2	3	2	5	4	4	3	5	5	5	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2
4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	4	2	2	4	4	3
3	2	5	2	2	3	2	5	5	4	3	4	4	5	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2
3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	2	3	3
4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	2
4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4
3	2	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	3
4	3	3	4	3	3	2	4	3	5	3	5	5	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4

Anexo 7. Evidencias

