



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN
LOS COLABORADORES DEL NEGOCIO ALICORP SOLUCIONES
B2B, LIMA – 2020**

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

AUTORA

SALLY NATHALY SANTIAGO ROJAS

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, SETIEMBRE DE 2020

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, por haberme enseñado a ser una mejor persona; muchos de los logros que tengo hoy en día, se lo debo a la constancia y la perseverancia en el apoyo en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

En primer término, quiero agradecer a Dios, por brindarme salud y bienestar para el logro de mis objetivos tanto personales como profesionales.

Agradezco a mis padres, por su apoyo incondicional durante toda mi vida, por creer en mi capacidad y en los logros que planificado para mi vida.

A mis docentes de la Universidad Autónoma del Perú, por brindarme sus conocimientos y dedicación a lo largo de toda mi etapa de formación profesional como administradora de empresas.

A mi asesor, el Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe por su paciencia en la asesoría que permitieron culminación la investigación que me permite obtener un logro más en mi carrera profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
 CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	20
1.4 Limitaciones de la investigación	21
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	32
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	66
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	70
3.2 Población y muestra	72
3.3 Hipótesis	73
3.4 Variables – Operacionalización	74
3.5 Métodos y técnicas de investigación	76
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	77
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	80
 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	83
4.2 Resultados descriptivos de las variables	85
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	87
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	95

4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	96
4.6	Procedimientos correlacionales	97

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	104
5.2	Conclusiones	107
5.3	Recomendaciones	108

REFERENCIAS

ANEXOS.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores de la empresa negocios Alicorp Soluciones	72
Tabla 2	Operacionalización de la variable habilidades directivas	75
Tabla 3	Operacionalización de la variable resolución de conflictos	76
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas	83
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de resolución de conflictos	83
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas	84
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable resolución de conflictos	84
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	85
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos	86
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales	87
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales ...	88
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales	89
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación.....	90
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	91
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión mediación	92
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión conciliación	93
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje	94
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos	95
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de la variable resolución de conflictos	96
Tabla 20	Resultados de correlación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos	97
Tabla 21	Resultados de correlación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos	99
Tabla 22	Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos.	100

Tabla 23	Resultados de correlación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos	101
Tabla 24	Resultados de correlación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos.	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida	41
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	85
Figura 3	Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos	86
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales	87
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales	88
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales	89
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación	90
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	91
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión mediación	92
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión conciliación	93
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje	94
Figura 12	Análisis descriptivo de los resultados en la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos	95
Figura 13	Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y resolución de conflictos	98

HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL NEGOCIO ALICORP SOLUCIONES B2B, LIMA – 2020

SALLY NATHALY SANTIAGO ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones B2B, Lima, 2020. El tipo de investigación fue descriptiva, nivel correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal. La muestra estuvo conformada por 67 colaboradores del negocio Alicorp Soluciones B2B, Lima – 2020, con un muestreo no probabilístico por conveniencia. La técnica utilizada fue la encuesta, los datos se recolectaron por medio de los cuestionarios de habilidades directivas y resolución de conflictos, compuesto cada uno por 28 ítems. Los instrumentos fueron validados por expertos y los resultados de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach evidenciaron un 0,905 para el cuestionario habilidades directivas y 0,851 para el cuestionario resolución de conflictos. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa de tipo directa, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman que asciende a 0,816 a un nivel de significancia $p < 0,05$, por tal motivo existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio. Se halló correlaciones positivas moderadas entre las dimensiones habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación; con la resolución de conflictos. Se recomendó aplicar estrategias que mejoren y/o desarrollen las habilidades tanto blandas como duras en los directivos que permitan gestionar mejor los conflictos laborales ocurridos en el negocio Alicorp Soluciones B2B, Lima – 2020.

Palabras clave: Habilidades directivas, resolución, conflictos, negociación

MANAGEMENT SKILLS AND CONFLICT RESOLUTION IN THE PARTNERS OF THE BUSINESS ALICORP SOLUCIONES B2B, LIMA - 2020

SALLY NATHALY SANTIAGO ROJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between managerial skills and conflict resolution in employees of the Alicorp B2B solutions business, Lima, 2020. The type of research was descriptive, correlational level, quantitative approach, non-experimental design, cut cross. The sample consisted of 67 collaborators from the Alicorp B2B solutions business, Lima - 2020, with a non-probability sampling for convenience. The technique used was the survey, the data were collected through questionnaires on managerial skills and conflict resolution, each one composed of 28 items. The instruments were validated by experts and the reliability results using Cronbach's alpha showed 0.905 for the managerial skills questionnaire and 0.851 for the conflict resolution questionnaire. The results showed a highly significant direct correlation, a Spearman Rho correlation coefficient was obtained that amounts to 0.816 at a significance level of $p < 0.05$, for this reason there is a high positive correlation between the study variables. Moderate positive correlations were found between the dimensions of personal, interpersonal, group and specific communication skills; with conflict resolution. It was recommended to apply strategies that improve and / or develop both soft and hard skills in managers that allow better management of labor conflicts that occurred in the business Alicorp B2B solutions, Lima -.

Keywords: Management skills, resolution, conflicts, negotiation

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tuvo como título: “Habilidades directivas y resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones B2B, Lima, 2020”. Esta investigación tuvo como situación problemática los conflictos laborales que se evidencia en la empresa, por causas como los conflictos por los recursos, cuando dos o más trabajadores solicitan usar un mismo espacio para sus labores diarias, la falta de conocimiento por parte del directivo de las características particulares de cada colaborador o en todo caso del estilo que tiene cada colaborador, deficiencias en la comunicación, las diferentes metas que presentan los diferentes directivos, aspectos que causa desorientación en los colaboradores, la rotación del personal, que hace que se pierda el mejor talento de los colaboradores, la falta de entendimiento de los valores personales de los colaboradores y por ultimo las políticas impredecibles que en algunos casos se observa en la empresa. El análisis exploratorio realizado permite asociar a priori esta problemática con las habilidades que tienen los directivos de la empresa, en sus diferentes niveles, aspectos que se demostró con los resultados de la investigación.

Por otro lado, la investigación tiene como problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima - 2020?

El propósito de la investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima, 2020.

Los resultados de la investigación confirman las hipótesis que han sido planteadas en la investigación: Existe relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Para una mejor comprensión y análisis de la investigación, el estudio se ha estructurado en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación que comprende la realidad problemática, los problemas de investigación, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca los antecedentes, tanto nacionales como internacionales, las bases teóricas y la definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, corresponde al marco metodológico que corresponde al tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las hipótesis de investigación, la operacionalización de las variables, los métodos y técnicas de investigación, la descripción de los instrumentos utilizados, el análisis estadístico y la interpretación de los resultados.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de resultados como el procesamiento y análisis de los resultados y los contrastes de las hipótesis.

En el capítulo V, comprende a las conclusiones y recomendaciones como la discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente, las referencias bibliográficas utilizadas, han facilitado el desarrollo y recolección de datos de la presente investigación y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente el mercado es muy competitivo razón por la cual las empresas están en la búsqueda de colaboradores que no solo tengan conocimientos, sino que posean habilidades directivas para que desarrollen un trabajo adecuado en el que sean capaces de afrontar los problemas y relacionarse correctamente con los demás siendo favorable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otro lado, los conflictos laborales son disputas o controversias que se manifiestan en un centro laboral entre empleados y empleadores, expresando sus diferencias de opiniones, ideas y/o pensamientos sobre una cuestión en particular o a un conjunto de cuestiones.

Los conflictos laborales pueden ser o no beneficiosos en una empresa, la forma como se gestiona ello es lo que lo diferencia para una empresa. Es decir, el manejo de conflictos a través de los factores causados y lo que surge posterior a ello puede ser beneficioso o perjudicial para la empresa. En el mundo empresarial, gestionar recursos y lograr objetivos es muy importante para el desarrollo de una sociedad, el éxito depende de cómo el talento humano desarrolle sus funciones y se considera una pieza fundamental en las organizaciones a pesar de que está expuesta a percibir conflictos internos y/o externos.

En un mundo globalizado, como en el que estamos viviendo, 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.

Las habilidades directivas son importantes porque desarrolla en los jefes o gerentes habilidades de liderazgo que procura solucionar problemas de manera que los colaboradores expongan sus necesidades a sus superiores y que estos tengan la capacidad de solucionarlas, es decir que tengan la capacidad de tomar decisiones, no hay que dejar de lado que a veces es importante delegar funciones, pero a veces también es importante asumir esas decisiones de forma autónoma.

Las organizaciones en la actualidad carecen de capacidades para relacionarse con los colaboradores, debido a la falta de comunicación, la cual impide transmitir mensajes e ideas que mejoren el funcionamiento de la empresa; asimismo, la falta de desarrollo de estas capacidades genera desconfianza e incomodidad por parte de los colaboradores, porque se crea un ambiente tenso con deseos de abandonar su puesto de trabajo.

En el Foro Económico Mundial, se analiza la perspectiva que tienen la más alta dirección de la principales empresas en el mundo, en este foro se informa las tendencias que afectan al mundo del trabajo en las próximos años, en donde se destaca las diez habilidades principales que debe reunir un directivo para que logre que convierta una empresa exitosa, dentro de las que destacan: la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de personas, la coordinación con los otros colaboradores, la inteligencia emocional, el juicio y toma de decisiones, la orientación al servicio, la negociación y la flexibilidad cognitiva.

La habilidad que debe alcanzar un directivo no se basa solo en el aspecto social, sino que es más complejo que eso. Koontz (2012) al respecto dice: “Hay cuatro habilidades importantes para los administradores siendo estas las técnicas, las humanas, los conceptuales y las de diseño” (p. 6).

Algunas empresas internacionales con prestigio como: Google, Natura, IBM, Microsoft, entre otras, han encontrado un mecanismo para liderar con éxito una organización. Este fenómeno puede ser posible por diversos factores, entre ellos, no decidieron seguir las mismas reglas o el molde de todas las demás

empresas. Estamos seguros que ellos seguirán buscando nuevas formas de liderar el mercado a través de las habilidades empresariales que mantienen el éxito de su organización. En los últimos años, las habilidades directivas desempeñan un papel importante dentro de las empresas que afecta el nivel de satisfacción de los colaboradores ocasionando conflictos laborales en las empresas, pues se ha demostrado que el estilo que tiene el directivo de dirigir una empresa, repercute directamente en su satisfacción que afecta consecuentemente el desempeño de sus funciones.

En el Perú, las empresas buscan un modelo de gestión para llevar acabo el buen funcionamiento de la organización, sin embargo, las recompensas monetario y no monetario que ofrecen para el buen manejo de su organización, está por debajo de un profesional cabalmente capacitado. Asimismo, no invierten en las capacitaciones de los administradores, no desarrollan su capacidad de liderazgo que se involucre con sus colaboradores en todos los niveles de la empresa.

Al respecto, Eduardo Graña, docente del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, explica que la clave para el éxito profesional de un directivo actualmente depende de la visión que tenga de negocio o empresa, de su habilidad para resolver problemas, pero sobre todo, de su capacidad para liderar al equipo hacia un mismo objetivo, de su capacidad para resolver conflictos en las empresas y para desarrollar el talento de cada uno de los colaboradores.

Un directivo exitoso debe comprender que las exigencias de su posición no están asociadas meramente a desarrollar habilidades intelectuales o habilidades duras, sino también al desarrollo de las habilidades blandas para ayudar a los colaboradores a alcanzar sus personales y profesionales que les permita asumir el compromiso de lograr el objetivo de la empresa como suya.

Lo que se observa en las empresas en el Perú, es que no ejecutan un proceso óptimo de toma de decisiones, generando disconformidad en sus propios colaboradores relacionado al número de horas de trabajo, la

remuneración insuficiente, el mal clima laboral, los conflictos laborales persistentes y la necesidad de aceptar trabajos sin los beneficios de ley, generando un desempeño laboral insuficiente.

En el ámbito local, se tiene como ámbito de estudio al negocio Alicorp Soluciones, B2B, ubicado en Lima Metropolitana, que se dedica al rubro de aceite, jabones, cuidado del hogar y cuidado personal y rubro de alimentos; que tiene como misión transformar los mercados a través de sus marcas líderes, generando experiencias innovadoras en los consumidores, con una visión de ser líderes en el mercado. Alicorp considerada una empresa grande, porque tiene una organización en manufactura, calidad de sus procesos, seguridad industrial, mantenimiento, marketing, desarrollo tecnológico, almacén de insumos, ventas, distribución, servicio al cliente, compras, entre otros, no escapa a la problemática que demandas sus colaboradores, es decir se observa presencia de conflictos laborales que los directivos están llamados a solucionar.

La observación realizada en el negocio Alicorp Soluciones B2B, respecto a su problemática permite mencionar que existe conflictos laborales en la empresa originados por factores como: ausencia de liderazgo, falta de una comunicación eficaz, ausencia de trabajo en equipo, toma de decisiones consideradas inadecuadas, deficientes relaciones interpersonales, entre otros; que originan conflictos que no son atendidos con la pertinencia que corresponde, no hay una buena negociación que atienda la demanda de los colaboradores, no existe prácticamente una persona que haga de mediador entre los colaboradores, por tanto no se logra una conciliación adecuada que permita superar el impase que se origina en la empresa.

Debido a la problemática observada, se menciona que los directivos no ponen de manifiesto el desarrollo de sus habilidades directivas debido a la carencia de las siguientes dimensiones identificadas en las variables de estudio, como las habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación, que afecta o desencadena los conflictos laborales que aquejan a la empresa en aspectos como una

deficiente negociación, no existe una correcta mediación, conciliaciones y arbitraje para la solución de los conflictos que ocurren en la empresa.

El análisis de la problemática realizada permite formular los siguientes problemas de investigación:

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación titulada: “Habilidades directivas y resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima, 2020”, es

importante debido a que existen problemas relacionados a las habilidades directivas y la resolución de los conflictos que se propician en la empresa, entendiéndose que los conflictos laborales afectan a la organización el correcto desarrollo de la organización; sin embargo, hay que entender que los conflictos no necesariamente son algo negativo para las empresas sino también podrían entenderse como una oportunidad de desarrollo de la empresa, dependiendo de la forma como se gestiona el conflicto. Por eso es importante que los líderes de la empresa tengan habilidades, personales, interpersonales, grupales y de comunicación, esto reduciría las discrepancias y las diferencias de ideas. También ayuda a crecer y desarrollarse como personas y profesionales dirigiéndose a un mismo objetivo y puedan realizar sus funciones de manera eficiente.

Asimismo, la investigación se justifica ampliamente por las siguientes razones:

Justificación teórica, esta investigación tiene el propósito que aportar conocimientos importantes sobre las variables habilidades directivas y resolución de conflictos, pretendiendo que dicha información sea útil para la realización de futuras investigaciones. Por otro lado, la variable habilidades directivas están basadas en la teoría de Whetten y Cameron (2011), que define a las habilidades directivas como capacidades aprendidas por las personas con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño al manejar problemas cotidianos para mantener relaciones cordiales y tener un impacto positivo en el trabajo y en conflictos laborales a los aportes teóricos de Chiavenato (2009) que define dicha variable como: “El conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área” (p. 393).

Justificación práctica, la investigación se realiza porque existe la necesidad de solucionar los conflictos laborales en la empresa, mediante una buena práctica de las habilidades directivas mediante una buena práctica de negociación, mediación, conciliación y arbitraje, que ayude a mejorar las deficiencias de la empresa respecto a los conflictos laborales que no permiten el desarrollo óptimo en el desempeño de las funciones de los colaboradores. Por

otro lado, esta investigación relacionada a las habilidades directivas y resolución de conflictos los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, llega a conclusiones importantes permiten proponer alternativas de solución a los problemas relacionados a los conflictos que se presentan en la empresa.

Justificación metodológica, la investigación pone al alcance de la comunidad académica dos instrumentos de recolección de datos relacionados a las habilidades directivas y resolución de conflictos, dichos instrumentos presentan una comprobada consistencia interna, asimismo. presentan una confiabilidad alta comprobada mediante el estadístico alfa de Cronbach.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Determinar la relación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitación teórica

Existen limitadas investigaciones que analicen ambas variables, en el mismo rubro. A su vez, las investigaciones encontradas o bien son muy antiguas o llegan a conclusiones similares aspectos que nos brinda una señal que falta investigar sobre las variables propuestas en esta investigación.

Limitación institucional

Se evidenció limitaciones para el acceso a la muestra en la empresa, sin embargo, para superar esta dificultad, se realizó los trámites correspondientes que permitieron tener acceso a los datos. Por otro lado, el acceso a las diferentes universidades fue restringido y limitado por el horario que se disponen para los visitantes.

Limitación temporal

La investigadora no dispone del tiempo suficiente por motivos laborales y familiares, sin embargo, con una organización adecuada se pudo concluir la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Guarnizo (2018) en su tesis: “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior” desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato, para optar el grado de magister en gestión del talento humano, cuyo objetivo fue determinar las competencias y las habilidades gerenciales que poseen las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato como eje fundamental en una mejor gestión del talento humano, desarrollado con un diseño documental bibliográfico, en una muestra conformado por 812 funcionarios, bajo la modalidad de contrato ocasional, contrato indefinido y nombramiento; y personal docente con un total de 824, titulares y no titulares, llegó a las siguientes conclusiones:

La comunidad universitaria, consideran que las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato no son designados mediante adecuados procesos de selección, ni poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer las funciones del cargo.

Se puede evidenciar que existe poca apertura e interés para el crecimiento profesional y/o capacitación hacia los docentes, trabajadores y servidores y que además casi nunca son involucrados, lo que conlleva a que el personal no se sienta parte de un equipo de trabajo.

Se refleja que existe una carencia de habilidades humanas, habilidades técnicas y/o habilidades conceptuales en las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y que en muchos casos carecen de los tres tipos de habilidades gerenciales, lo cual conlleva a tener tropiezos en las actividades diarias que realizan en la institución.

Nicolini (2017) en su tesis: “Conflictos laborales recientes en el puerto de Valparaíso y Ventanas: Posiciones y acciones de los trabajadores portuarios y

sus organizaciones supra sindicales”, realizada en la escuela de postgrado de la Universidad de Chile, para obtener el grado de magíster en ciencias sociales mención sociología de la modernización, tuvo por objetivo interpretar los conflictos laborales recientes en los puertos, desde la perspectiva de los trabajadores portuarios con un diseño cualitativo discursivo, la muestra está constituida por los dirigentes de los sindicatos portuarios, llega a las siguientes conclusiones:

En definitiva, a través de esta investigación, se pudo constatar que los conflictos laborales, exceden a los que se vinculan únicamente a los momentos de negociación de los contratos colectivos, los cuales en ocasiones decantan en huelgas legales o ilegales, fenómeno que ha sido el más estudiado por las ciencias sociales en cuanto a lo que dinámicas de conflictos laborales se refiere. De esa manera, la reacción ante prácticas antisindicales y las negociaciones del esfuerzo relacionadas al control sobre el proceso de trabajo, son formas de conflictividad que también deben considerarse en el estudio de los conflictos laborales portuarios.

Esta investigación aporta de manera eficiente, para entender que los conflictos van más allá de las negociaciones de contratos y en base a ello los trabajadores recurren a las huelgas o sindicatos.

Manjarres (2017) en su tesis: “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender SENA Regional Sucre” desarrollada en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia, para optar el grado académico de magister en gestión de la innovación, cuyo objetivo fue evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores que presenta planes de negocios a la unidad de emprendimiento SENA Regional Sucre, desarrollado con un diseño exploratorio, en una muestra conformada por 112 jóvenes emprendedores, que presente planes de negocios a la unidad de emprendimiento SENA Regional Sucre, llego a las siguientes conclusiones:

Los gerentes de hoy día se ven enfrentados a muchos retos, los cuales les exigen desarrollar las habilidades gerenciales suficientes y necesarias a fin de responder de manera acertada, eficiente y pertinente a los mismos.

Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuado las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, de hecho, se ve a lo largo del estudio como se destaca la comunicación oral o verbal.

El liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión.

Un líder debe gestionar de manera estratégica, eficiente y dinámica su organización y el personal que la conforma. Esto influirá positivamente las condiciones de estrés que esto le pueda generar. Junto con el componente asociado al manejo del tiempo, el estrés puede presentarse como un efecto de las condiciones de gestión que el gerente como líder le dé a su organización.

Es importante revisar el entorno y determinar qué tanto incide el líder en las personas que lo rodean, qué tanto lo siguen, qué tanto lo admiran y lo respetan. Hay que desplegar todas las habilidades gerenciales. El líder es una persona que atrae, concentra y guía a sus compañeros con su ejemplo, no es necesario ser “jefe” para ser líder.

Pereda (2016) en su tesis: “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba” realizada en la universidad de Córdoba, para optar el grado de doctor en ciencias empresariales, cuyo objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, desarrollada con un diseño descriptivo exploratorio, en una muestra conformada por 1343 sujetos, llegó a las siguientes conclusiones:

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano.

Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación.

De León (2016) en su tesis: “Liderazgo y conflictos laborales” realizada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título en psicología industrial y organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación del liderazgo en la solución de conflictos laborales de los colaboradores de las diferentes áreas del centro de alejamiento, organización y desarrollo de personal, realizada con un diseño descriptivo correlacional, en una muestra conformada por 35 colaboradores, llegó a la siguiente conclusión:

En cuanto a liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas; sin embargo, existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se originan por mala comunicación.

Reyes (2016) en su tesis: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” realizada en la Universidad Rafael Landívar para optar el título en psicología industrial y organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de

Quetzaltenango, desarrollado con un diseño descriptivo correlacional, llegó a la siguiente conclusión:

Se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

Antecedentes nacionales

Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, para optar el maestría en administración de la educación, cuyo objetivo fue determinar la incidencia de las habilidades directivas en la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, desarrollado con un diseño no experimental, en una muestra conformada por 85 docentes, llegó a las siguientes conclusiones:

Las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de negociación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 31.7% de la variación de la negociación es explicado por las habilidades directivas.

Las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de mediación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 16.5% de la variación de mediación es explicado por las habilidades directivas.

Las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de conciliación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 43.4% de la variación de la conciliación es explicado por las habilidades directivas.

Las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de arbitraje de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 21.8% de la variación del arbitraje es explicado por las habilidades directivas.

Las habilidades directivas inciden de forma significativa en la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 49.5% de la resolución de conflictos es explicado por las habilidades directivas.

Ricardo (2019) en su tesis: “Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019” realizada en la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de maestra en administración de la educación, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088, Rosa de Santa María, Cieneguilla – 2019, desarrollado con un diseño no experimental, en una muestra conformada por 52 docentes, llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos. ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,712 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de resolución de conflictos en la Institución Educativa.

Existe relación entre las habilidades blandas y la negociación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,754 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de negociación en la Institución Educativa.

Existe relación entre las habilidades blandas y la mediación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,745 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de mediación en la Institución Educativa.

Existe relación entre las habilidades blandas y la conciliación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,704 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de conciliación en la Institución Educativa.

Existe relación entre las habilidades blandas y el arbitraje ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,707 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de arbitraje en la Institución.

Romero (2017) en su tesis: “Habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017” realizada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para optar el título profesional de licenciado en administración, cuyo objetivo fue establecer la relación entre las habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura – 2017, desarrollado con un diseño transversal correlación, en un muestra conformada por 18 docentes, llegó a las siguientes conclusiones:

Las habilidades directivas influyen significativamente en los conflictos organizacionales mediante una correlación de Spearman es 0.026, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales mediante una correlación de Spearman es 0.012, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

La inteligencia emocional influye significativamente en los conflictos organizacionales mediante una correlación de Spearman es 0.000, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

La motivación influye significativamente en los conflictos organizacionales mediante una correlación de Spearman es 0.000, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

Lozada (2017) en su tesis: “El rol del director en la gestión de conflictos en el marco de buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL La Unión Piura” realizada en la Universidad de Piura para optar el grado académico de maestro en educación con mención en gestión educativa, cuyo objetivo fue describir y analizar el rol que desempeñan los directores de las instituciones educativas, del ámbito de la UGEL La Unión, en la gestión de conflictos, en el marco de buen desempeño del directivo, identificando los niveles de logro de desempeño y las necesidades de capacitación, desarrollado con el diseño transeccional descriptivo, en una muestra conformada por 45 docentes, llegó a las siguientes conclusiones:

Los directores no alcanzan los niveles de logro de los indicadores de desempeño requeridos para garantizar una adecuada gestión de conflictos en las instituciones educativas. La mayoría de los directores no tienen las habilidades necesarias ni manejan estrategias adecuadas para la resolución de conflictos. La gran mayoría no fomenta la gestión de conflictos como oportunidades de aprendizaje.

Las principales necesidades de capacitación, sobre la gestión de conflictos, están referidas al desarrollo de habilidades y manejo de estrategias para promover la resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación, teniendo en cuenta la naturaleza específica de los conflictos y las circunstancias concretas en que éstos se producen, de modo que puedan transformarse en oportunidades de aprendizaje.

Alaluna (2017) en su tesis: “Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016” realizada en la Universidad Ricardo Palma para optar el título de licenciada en administración y gerencia, cuyo objetivo fue determinar la importancia de las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, realizada con un diseño descriptivo correlacional, en una

muestra conformada por 30 evaluadores del estado, llega a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, determinando que las habilidades gerenciales desarrolladas en los evaluadores de proyectos de inversión, influyen en el adecuado desempeño laboral, concluyendo que las habilidades gerenciales de los evaluadores son determinantes e influyentes para obtener proyectos de inversión socialmente rentable, sostenibles y este alineado a las políticas establecidas

Las habilidades personales de los evaluadores de proyectos de inversión (autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas), desarrolladas correctamente en los evaluadores influyen en el desempeño apropiado de sus funciones, afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores deben tener la capacidad de identificar sus habilidades y capacidades que les permiten mejorar o desarrollar habilidades que no poseen, así como la capacidad de controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes, solucionar problemas de forma analítica y creativa; además, ser capaces de poder tomar decisiones y conclusiones a la intuición que poseen.

Las habilidades interpersonales de los evaluadores de proyectos de inversión (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejo de conflictos), desarrolladas correctamente en los evaluadores de proyectos, influyen en el desempeño apropiado de las funciones, afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores deben tener la habilidad de establecer relaciones interpersonales y seguridad en las cosas que realizan, transmitir más información para influenciar a los demás, capacidad de motivar a los demás, así como poseer habilidades y destrezas innatas, capacidades mentales y físicas para su automotivación y se refleje en el esfuerzo al desarrollar sus labores cotidianas, que ayudan a tener un mejor desempeño en la institución.

Las habilidades grupales de los evaluadores de proyectos de inversión, identifica que no existe una influencia significativa que valide que las habilidades grupales de los evaluadores, influyan en el desempeño laboral a pesar que las habilidades grupales se encuentran desarrolladas.

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 (2017) menciona que las habilidades directivas permiten que: “El directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño en el que requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p.2).

Huerta y Rodríguez (2014) dice que la habilidad directiva es entendida como: “El conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración” (p. 54).

Whetten y Cameron (2011) mencionan que: “Son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados” (p. 8).

Bonifaz (2012) sostiene que las habilidades directivas sirven para interactuar con otras personas de forma efectiva con el fin de lograr resultados positivos para mantener el orden de la organización al cumplir con las actividades responsablemente y toma de decisiones acertadas.

Es decir, las habilidades directivas se entienden como cualidades que sirven para manejar la vida propia como también poder relacionarse con otros individuos, considerándose como una herramienta que ayuda a conseguir los

objetivos planteados, además de comprometer a la persona a realizar un esfuerzo profesional y personal en beneficio de la organización.

2.2.1.2. Importancia de las habilidades directivas

Desde el punto de vista de las habilidades gerenciales o directivas como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización, se contempla la importancia de estas habilidades para el correcto manejo de una organización, entre las que destaca:

Habilidades técnicas: Referido a las habilidades en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que desempeña dentro de una organización.

Habilidades humanas: Referido a las habilidades de interacción efectiva con sus pares o subordinados. Bajo este lineamiento se sabe que gerente o director, interactúa y coopera principalmente con los colaboradores, pero también tiene que interactuar con clientes, proveedores, entre otros.

Habilidades conceptuales: Referido a las habilidades de pensamiento que le permita entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de forma creativa y formular nuevas ideas. Sin embargo, en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales, mientras que, en los niveles más bajos, tienen mayor importancia las habilidades técnicas.

La importancia de las habilidades gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

Al respecto, Madrigal (2017) indica que es importante; porque, es el arte de dirigir o liderar con conocimientos técnicos acerca del área que se pretende

conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

Por otro lado, Madrigal (2017) una de las principales habilidades y competencias que tiene que desarrollar un directivo, es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en el futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y dirigir a los colaboradores de la organización.

En función de lo expuesto, un directivo debe desarrollar las habilidades para la vida, o para aprender a convivir en armonía como la toma de decisiones y solución de problemas, pensamiento creativo y analítico, comunicación y habilidades interpersonales, autoconocimiento, empatía, manejo de las emociones y el estrés.

2.2.1.3 Características de las habilidades directivas

Madrigal (2017) sostiene que las habilidades directivas son capacidades que posee una persona las cuales tienen las siguientes características:

- Las habilidades directivas son adquiridas ya que se obtienen por medio del aprendizaje en el cual adquiere conocimientos que los hacen capaces de lograr resultados con mayor seguridad y en el menor tiempo posible.
- Las habilidades directivas son aprendidas ya que se educan por medio de cursos, especialidades, talleres, maestrías y doctorados en el cual la persona se esfuerza por desarrollar sus capacidades para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.1.4. Clasificación de las habilidades directivas

El desarrollo de las habilidades directivas, es un tema amplio, de acuerdo a Whetten y Cameron (2011) las clasifica como:

Las habilidades personales: Estas habilidades están relacionadas al desarrollo del conocimiento, manejo del estrés, bienestar y solución analítica y creativa de problemas que se enfrentan en una organización.

Habilidades interpersonales: Estas habilidades están relacionadas al establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, el poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos dentro de la organización.

Habilidades grupales. Estas habilidades están relacionadas a la facultad de involucrar a otros, formar equipos efectivos, trabajo en equipo y liderar el cambio positivo dentro de la organización.

Habilidades específicas de comunicación: Estas habilidades están relacionadas a la elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducciones de reuniones de trabajo de sus colaboradores y sus pares. (p. 104).

Por otro lado, el aporte relacionado a la clasificación de las habilidades directivas, se cita a Huerta y Rodríguez (2014) que señala las siguientes:

Habilidades para la dirección: Estas habilidades están relacionadas a la planeación, organización, dirección, liderazgo, control, trabajo en equipo, manejo de conflictos, negociación y evaluación de equipos de trabajo.

Habilidades para el ejecutivo: Estas habilidades están relacionadas a la comunicación verbal, comunicación no verbal, expresión oral y escrita, inteligencia emocional, creatividad, administración del tiempo, toma de decisiones, empowerment y coaching.

Habilidades para el desarrollo empresarial: Estas habilidades están relacionadas a la articulación productiva, biología organizacional y herramientas modernas de la administración.

Habilidades para la integración humana: Estas habilidades están relacionadas al protocolo e imagen del ejecutivo, nutrición, salud física integral del ejecutivo, psicología del color y manejo del estrés. (p. 79).

2.2.1.5. Habilidades directivas y sus clasificaciones

Madrigal (2017) al respecto afirma:

Las habilidades en plural que se vinculan a una tarea, implican un retorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y sobre todo, se aprende. Hay diferentes clasificaciones de habilidades, para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevara al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. (p. 2).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) menciona:

Se ha generado una gran cantidad de evidencias de que la administración hábil (especialmente la competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones) es el elemento fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios sean realizados a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organización. Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes. (p. 6).

Para lograr que la organización llegue a sus objetivos propuestos, debe de seleccionar bien a los colaboradores que tengan una competitividad sana para que puedan explotar su potencial y ser beneficioso para la empresa.

2.2.1.6. La alta dirección y sus habilidades

Madrigal (2017) menciona:

Al ser la dirección una función que lleva a cabo a una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidades como astucia e inteligencia para mejorar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, las habilidades directivas es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente. Por otro lado, si analizamos los sinónimos de habilidad encontramos: Talentos, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia y tiento, entre otras. Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e ira incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no lograra alcanzar sus metas personales ni las de la empresa. (pp. 23, 24).

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) mencionan:

El desarrollo éxito de la administración, claro está, implica mucho más que seguir una lista de comportamiento secuenciales. El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio. Las habilidades administrativas están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están asociadas de forma inherentes a la interacción con otros individuos. Es posible contar con un enfoque estandarizado para soldador o lanzar tiros libres en baloncestos, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos. (p. 13).

Los directivos que cuentan con habilidades primordiales y valores, son los que manejan y logran prosperar a una empresa, es por ello que al adquirí

habilidades también lo comparte con los colaboradores o brinda asesorías para el buen funcionamiento interno de la organización.

2.2.1.7. Teorías relacionadas a las habilidades directivas

Teoría de las habilidades directivas según Whetten y Cameron (2011)

Whetten y Cameron (2011) señalan que las habilidades directivas son acciones de la persona para alcanzar los objetivos en el cual el directivo tiene atributos que hace que su trabajo sea desarrollado de manera eficaz en el que involucra las relaciones con los demás.

Las habilidades directivas tienen que tomarse en cuenta para mejorar las relaciones con las personas debido a que las acciones pueden impulsar el desarrollo de mejores formas de dirigir con la tranquilidad de tener un grupo de personas comprometidas que se encaminen hacia el progreso con el fin de lograr los objetivos por medio del cumplimiento de las actividades y de la dirección responsable.

Componentes para desarrollar las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) manifiestan que las habilidades directivas se pueden desarrollar por medio de los siguientes componentes:

- La evaluación de habilidades para conocer el nivel actual de las habilidades directivas de la persona que sirve para diseñar planes de mejora.
- El aprendizaje de habilidades es explicado por medio de los principios teóricos para que la persona tenga un panorama claro acerca de las habilidades directivas que permitan el desarrollo personal.
- El análisis de habilidades por medio de la ejemplificación para que se analice las conductas y el funcionamiento de las habilidades directivas.

- La práctica de habilidades por medio de guías de comportamiento que ayudan a la adaptación de los ejercicios que permitan mejorar en el cual el fracaso es parte del proceso.
- La aplicación de habilidades por medio de representaciones en un ámbito real para que las personas apliquen sus conocimientos y desarrollen mejoras.

Las habilidades de los directivos eficaces

La pregunta que se deben hacer en estos tiempos es: ¿qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades directivas es crucial para el éxito de una organización.

Las habilidades y las competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto son las que se identifican a continuación según Whetten y Cameron (2011) dicen:

- Comunicación verbal (incluye escuchar)
- Manejo del tiempo y del estrés
- Manejo de decisiones individuales
- Reconocimiento, definición y solución de problemas
- Motivación e influencia en los demás
- Establecimiento de metas y de una visión
- Formación de equipos (p. 9).

Las habilidades directivas esenciales

Diversos investigadores, como Whetten y Cameron (2011) han tratado de identificar cuáles son las habilidades características de los directivos más eficaces, entre las que se encuentran:

- Comunicarse con individuos internos
- Desarrollar a subalternos

- Planear y establecer metas
- Habilidades interpersonales
- Comunicación verbal, escrita y técnica.
- Capacidad para presentar una buena imagen de la empresa
- Capacidad para dar retroalimentación eficaz
- Formación de equipos
- Inteligencia emocional. (pp. 10 -11)

Dimensiones de las habilidades directivas, según Whetten y Cameron

A. Habilidades personales

Whetten y Cameron (2011) respecto a las habilidades personales indica que son el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas.

Respecto al desarrollo del autoconocimiento

Habría que decir primero que el conocimiento del yo interno se ha considerado un aspecto central del comportamiento humano, al respecto, Whetten y Cameron (2011) dicen: “Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo” (p. 57)

Hay que entender que el autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de la propia persona, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento que se tenga de la propia persona. El autoconocimiento es una habilidad que está vinculada a otras habilidades como la habilidad de lograr el autocontrol, tener claras las prioridades y las metas ayuda a los individuos a dirigir sus propias vidas, por otra parte, el autoconocimiento ayuda a la administración eficaz del tiempo y el manejo del estrés permiten que los individuos se adapten a su entorno y, así, puedan organizarlo.

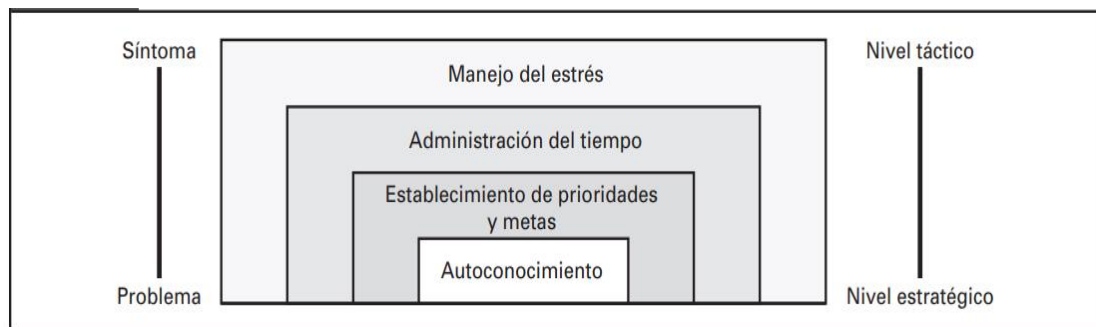


Figura 1. Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida. Whetten y Cameron (2011)

Las áreas importantes del autoconocimiento están relacionados a la existencia de una cantidad innumerable de dimensiones personales para explorar, si es que uno pretende desarrollar el autoconocimiento a profundidad, como:

La inteligencia emocional. Entendida como 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 (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000, p. 27). En particular, se ha visto que el autoconocimiento es un aspecto crucial de la inteligencia emocional y que tiene mayor peso que el Cociente Intelectual para pronosticar el éxito en la vida.

Los valores personales. Se incluyen aquí porque son el centro de la dinámica del comportamiento y tienen un papel muy importante al unificar la personalidad. Esto es, el resto de las actitudes, las orientaciones y los comportamientos surgen de los valores de un individuo.

El estilo cognoscitivo. Se refiere a la forma en la que los individuos reúnen, analizan y procesan la información a la que tienen acceso las personas. Al respecto: “Los investigadores han descubierto que 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” (Hayes, 1994; p. 128).

El estilo cognoscitivo se basa en dos dimensiones fundamentales: La forma en la que uno reúne información y la forma en la que uno evalúa y actúa en relación con la información.

Orientación hacia el cambio. Se enfoca en los métodos que las personas utilizan para lidiar con el cambio en su ambiente. En este caso es importante que cada uno esté consciente de su orientación hacia la adaptación a estas condiciones. Existen dos dimensiones importantes como: el locus de control e intolerancia de la ambigüedad.

Respecto al manejo del estrés y la administración del tiempo

El manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente. Una forma de entender la dinámica del estrés consiste en considerar al estrés como el producto de un campo de fuerza, al respecto. Wetthen y Cameron (2011) dice: “Todos 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).

Desde el luego, el estrés produce efectos tanto positivos como negativos. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) dice: “Cuando existe la ausencia de cualquier tipo de estrés, la gente se siente completamente aburrida y sin motivación para actuar. Aun cuando se experimenten altos niveles de estrés, el equilibrio puede restaurarse rápidamente si existe la suficiente elasticidad” (p. 42).

Respecto a la solución analítica y creativa de problemas

La solución de problemas es una habilidad indispensable en toda nuestra vida. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas a cada instante. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de

contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como directivo.

Los pasos para la solución analítica de problemas, es el primer lugar definir el problema. Esto implica hacer un diagnóstico de la situación para enfocar el problema real y no sólo sus síntomas, es decir, para definir el problema es necesaria una extensa búsqueda de información. Cuanto más relevante sea la información que se consiga, más probable será que el problema se defina de manera exacta.

El segundo lugar, consiste en generar soluciones alternativas, para este paso, se pretende posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) dicen:

Buena parte de las investigaciones sobre la solución de problemas apoyan la idea de que la calidad de las soluciones puede mejorarse de manera significativa al considerar múltiples alternativas. Por lo tanto, el juicio y la evaluación deben posponerse para evitar la tentación de seleccionar de inmediato la primera solución aceptable sugerida. El inconveniente de evaluar y seleccionar una alternativa demasiado pronto es que podrían desecharse algunas buenas ideas al ni siquiera tomarlas en cuenta. (p. 176).

El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa. Este paso implica una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de cada alternativa propuesta, antes de hacer una selección final. Al elegir la mejor alternativa, los individuos hábiles se aseguran de que las alternativas se juzguen en términos de qué tanto resolverán el problema, sin causar inconvenientes no previstos; qué tan probable es que todos los implicados acepten la alternativa; qué tan factible es ponerla en práctica.

El paso final consiste en llevar a cabo la solución y hacer un seguimiento. Normalmente se reacciona ante un problema tratando de poner en práctica una solución antes de haberla definido y analizado, o antes de haber generado y

evaluado soluciones alternativas. Por lo tanto, es importante recordar que deshacerse del problema resolviéndolo no conducirá al éxito si no se aplican los primeros tres pasos del proceso.

B. Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas. Cuando la gente experimenta interacciones positivas, se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva.

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo

La comunicación efectiva. En la era de la comunicación moderna, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es el electrónico, que actualmente domina los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene la finalidad de mejorar el flujo de información, compartir conocimientos, dar coherencia a la comunicación, elevar la calidad de la retroalimentación y aumentar la velocidad del ciclo de comunicación. Los problemas de la comunicación electrónica son:

- Las personas son bombardeadas con un exceso de información, muchas veces con una presentación deficiente, por lo que muestran una menor disposición a abrir todos los mensajes que reciben.
- Nadie pone en contexto todas esas ráfagas de mensajes, de manera que gran parte de la información carece de significado.
- La interpretación y el uso efectivo de la información aún dependen de la relación que el receptor tenga con el emisor

La tecnología no hace los mensajes más útiles a menos que primero existan buenas relaciones interpersonales, es decir, las relaciones determinan el significado.

La comunicación de apoyo, Whetten y Cameron (2011) dicen:

No es difícil lograr una comunicación de apoyo, entendido para expresar confianza y apertura, cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema. (p. 131).

El coaching. Las habilidades de coaching también se aplican a una amplia gama de actividades, como motivación de los demás, manejo de las quejas de los clientes, transmisión de la información negativa o delicada a niveles superiores, manejo de conflictos entre los demás, negociación de cierto puesto, entre otros.

El coaching, es importante en especial para recompensar el desempeño positivo y corregir los comportamientos o actitudes problemáticos. Es más difícil poner en práctica el coaching de manera eficaz cuando los empleados no se están desempeñando de acuerdo con las expectativas, cuando sus actitudes son negativas, cuando presentan un comportamiento inadecuado o cuando sus personalidades entran en conflicto con las de otros en la organización. Siempre que los directivos tengan que ayudar a los subalternos a modificar sus actitudes o comportamientos, se necesitarán el coaching. En estas situaciones, los directivos enfrentan la responsabilidad de brindar retroalimentación negativa a los subalternos o de lograr que éstos reconozcan problemas que no desean admitir. Los directivos deben reprender o corregir a sus empleados, pero de una forma que fomente resultados laborales, sentimientos y relaciones positivos.

Ganar poder e influencia

Existen dos factores básicos que determinan el poder de un individuo dentro de una organización: los atributos personales y las características del puesto. Desde luego, la importancia de cada factor varía según el contexto organizacional. Asimismo, las cuatro características personales constituyen importantes fuentes de poder. Estas son: pericia, atractivo personal, esfuerzo y legitimidad. La pericia refleja el conocimiento y las capacidades; el atractivo personal incluye el encanto de un individuo; el esfuerzo sugiere el compromiso y la motivación personales, mientras que la legitimidad expresa credibilidad.

La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo de habilidades técnicas, es el principal regulador organizacional, ya que proviene de la educación formal, del aprendizaje adquirido de forma autodidacta, o bien, de la experiencia laboral.

Atractivo personal, consideraremos tres formas en las que el atractivo interpersonal representa una fuente de poder: carisma, comportamiento agradable y características físicas. Las tres definiciones de carisma son: La habilidad para inspirar a los seguidores con devoción y entusiasmo; tener un aura atractiva además de gran encanto y poder o talento conferido divinamente. La idea de que los líderes carismáticos provienen de la observación común de que su habilidad inusual para despertar devoción y entusiasmo procede de un talento innato.

Los líderes sean considerados carismáticos, presentan las siguientes características:

- Expresan una visión inspiradora.
- Incurren en sacrificio personal e incluso arriesgan su bienestar personal al luchar por su visión.
- Recomiendan el uso de métodos no tradicionales y no convencionales para alcanzar metas comunes.

- Poseen un extraño sentimiento acerca de lo que es posible, incluyendo un agudo sentido de la oportunidad.
- Demuestran sensibilidad ante las necesidades y preocupaciones de los seguidores.

Como se ha entendido, el liderazgo es un aspecto importante, al respecto, Ramos (2005) dice que:

Liderazgo es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta; se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige a un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. (p. 9)

Desde siempre el liderazgo ha sido evidenciado entre las sociedades humanas a través de los tiempos, teniendo constantes cambios en sus teorías y mostrándose como una de las bases principales para poder guiar a un grupo, o manejar una empresa. En un inicio el estudio del liderazgo se concentró en buscar las estructuras para saber cómo manejar una sociedad y en el análisis de la historia de los líderes más reconocidos en el mundo, buscando las características que los hacían resaltar del resto, alegando que los líderes no se hacían sino nacían.

En resultado de los nuevos debates sobre el liderazgo comenzaron a surgir nuevos analistas, nuevas teorías y nuevos proyectos para analizar este fenómeno llamado liderazgo. Actualmente existen diversas formas de liderar, cada líder encuentra el estilo de liderazgo que más se adecua a él para ejercerlo y guiar hacia un mismo objetivo a sus seguidores.

El liderazgo, se define como un conjunto de habilidades que muestra un individuo para lograr que un grupo de personas lo sigan e imiten sus acciones para un fin en específico. Un buen líder es aquel que está siempre en constante

crecimiento buscando la innovación y el cambio, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable, capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

Motivación de los demás

Según, Huerta y Rodríguez (2014) la motivación es:

La disposición para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo con miras a lograr las metas organizacionales, pero también se relaciona con el esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Hay que tener presente que la motivación varía tanto de un individuo a otro, como en diferentes momentos para un mismo individuo. (p. 57).

La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un gran deseo, pero poco compromiso.

Al respecto, Wetthen y Cameron (2011) dice:

La estrategia de motivación integradora destaca por igual el desempeño y la satisfacción. Los directivos eficaces son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos. En vez de aceptar la noción generalizada de que las fuerzas rivales se anulan entre sí, sacan provecho de la tensión entre los elementos combinados para construir nuevos enfoques de manera creativa. (p. 331).

Dentro de las teorías clásicas de la motivación asociada a las relaciones humanas es la teoría de Elton Mayo, que sustenta que la repetición de muchas tareas disminuye la motivación, es decir mientras que los contactos sociales servían para crearla. La conclusión a la que se llegó fue que los gerentes pueden

motivar a los colaboradores reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

La teoría contemporánea de motivación es la teoría de Abraham Maslow que la motivación va relacionada a las necesidades de las personas, dentro de las que considera: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de estima, necesidades sociales, necesidades de autorrealización.

Manejo de conflictos

El conflicto interpersonal es parte esencial y siempre está presente en la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante. Las organizaciones en las que existen pocos desacuerdos en asuntos relevantes, por lo general, fracasan en ambientes competitivos.

- El manejo eficaz de los conflictos tiene las siguientes bases:
- Trabajar con más información, y no con menos.
- Enfocarse en los hechos.
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate.
- Compartir metas acordadas en conjunto.
- Infundir humor al proceso de decisión.
- Mantener una estructura de poder equilibrada.
- Resolver asuntos sin forzar el consenso.

De acuerdo a Wetthen y Cameron (2011) lo que, hasta ahora, se ha determinado es lo siguiente:

- El conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable
- Los conflictos sobre asuntos o hechos mejoran la práctica administrativa;

- A pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto, existe la tendencia generalizada a evitarlo, y
- La clave para incrementar el propio nivel de comodidad con el conflicto consiste en volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales. (p. 378).

Es probable que los conflictos por incompatibilidad de roles se traslapen con los que surgen de las diferencias personales o de las deficiencias en la información. Las diferencias personales que los miembros aportan a una organización por lo general permanecen inactivas, como ocurre con las responsabilidades de las actividades interdependientes. Ellos se comunican con distintos grupos de personas, trabajan con diversos sistemas de información y reciben instrucciones de diferentes jefes.

Otra fuente importante de conflicto es el estrés inducido por el ambiente, en este caso los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles se exacerban en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización se ve forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y solicitud de recursos

C. Habilidades grupales

Madrigal (2017) dice que el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea.

Bonifaz (2012) define al equipo de trabajo como: “Un tipo de grupo que 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).

La conformación de los equipos se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas:

Formación: El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.

Normatividad: El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Se necesita que los líderes del equipo den retroalimentación de apoyo y que fomenten el compromiso con la visión.

Enfrentamiento: El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos.

Desempeño: El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y alienten un desempeño extraordinario.

D. Habilidades específicas de comunicación

Whetten y Cameron (2011) mencionan que:

Los presentadores eficaces se distinguen por una aparente falta de esfuerzo. Algunos oradores tienen tal dominio de su material que parece que están improvisando. Casi todos preferimos ese estilo de conversación, pero no se deje engañar por las apariencias. Horas de preparación y práctica proceden al desempeño real. Después de considerar su estrategia, estructura y sustento de forma cuidadosa, debe preparar sus notas. (p. 600).

Para establecer una comunicación específica se debe relacionar los cinco sentidos de una persona para desarrollar su trabajo en la empresa, es por ello que, establecen comunicación fluida y de agrado para todos.

Bonifaz (2012) dice que las economías modernas y globalizadas, para todo directivo, es importante desarrollar la habilidad de comunicarse con las demás personas. Como paso inicial, para sacar partido de la comunicación, es preciso definir en qué consiste ésta. A continuación, se proporcionan algunos conceptos:

La comunicación es la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.

La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información e ideas, la comunicación no se ha dado.

La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otro transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. (p. 149)

En otros términos, la comunicación se trata del intercambio de información que se da entre dos o más partes. Dominar esta habilidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente; en el mundo empresarial la comunicación contribuye a mantener una relación sana y

armoniosa con empleados, clientes, proveedores, gobiernos e, incluso, con la competencia.

La importancia de la comunicación para un directivo

En las organizaciones, toda actividad requiere de la comunicación, pues hace posible la buena relación entre los grupos de trabajo. A medida que la comunicación crece, también los medios evolucionan, lo cual ofrece una mejor interacción entre el personal.

El director es aquella persona que ocupa un cargo importante dentro de una empresa y que es responsable de ver que todas las actividades se estén llevando a cabo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes: la coordinación de todos los recursos, la planeación a corto y largo plazo y, sobre todo, mantener una constante comunicación con todas las áreas de la compañía. Para esta persona, mantener un flujo adecuado de información dentro y fuera del organismo, es de suma importancia porque hace posible lo mencionado a continuación:

- Tener un ambiente laboral lleno de armonía.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Disminuir los malos entendidos.
- Lograr una alta productividad.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Hacer de la empresa una organización fuerte y en constante crecimiento.

Los directivos actuales saben que una buena parte de los problemas tanto en la vida profesional como en la personal, está relacionados con la incompetencia en la manera de conversar y relacionarse con otras personas, por lo que hay que contar con un buen sistema de comunicación y una persona responsable de éste. Este individuo debe conocer todas las características de los medios de comunicación disponibles y utilizar los adecuados de acuerdo con cada situación.

2.2.2. Bases teóricas de resolución de conflictos

2.2.2.1. Definiciones de resolución de conflictos

Chiavenato (2009) refiere que:

Un conflicto es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas (p. 390).

Arbaiza (2010) define que: “El conflicto es el procedimiento por el cual un individuo o un grupo de personas en la organización percibe que otro se opone o afecta negativamente sus intereses” (p. 334).

Robbins y Coulter (2005) citado por Arbaiza (2010) afirman que: “Los conflictos se dan de manera natural respecto al trato entre los individuos en las organizaciones y surgen porque cada persona tiene sus propios objetivos y los recursos son deficientes” (p. 334).

Según, la Organización Internacional del Trabajo, el conflicto laboral es una situación de desacuerdo referente a una o varias cuestiones en particular donde existe una discrepancia entre trabajadores y empleadores donde expresan una reivindicación, queja u opinión diferente de trabajadores o empleadores.

Tal como se analiza, la mejor parte de las definiciones tienen algo en común. Ese aspecto común es que tienen un hilo conductor que entendemos si entramos en conflicto es una contraposición a alguien o algo. Los autores mencionados, hablan de los conflictos para aludir al hecho de lucha o desacuerdo. Así comprendemos que el término "conflicto" se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias.

2.2.2.2. El conflicto como una posibilidad para el cambio

Los conflictos en general se asocian a algo negativo, puesto que cargan una serie de valores difíciles de solucionar y/ o intervenir. Pero lo vemos desde una perspectiva positiva.

Son muy diversas las maneras que se comprende los conflictos. En la actualidad parece haber una convergencia en lo que dice respecto a considerar los conflictos como una posibilidad para el cambio, para la transformación. Es bien acertado pensar que si un individuo entra en conflicto con alguien es porque algo pasa, y esto desde nuestro punto de vista es positivo, porque se lleva a la luz un hecho que a lo mejor si no fuera exteriorizado seria callado, ocultado. Sin embargo, si existe el conflicto significa que el sujeto superó las limitaciones de su mundo cerrado y consiguió trasponer a través de alguno medio de comunicación su inquietud. Ahora llegado a este punto, lo que realmente hará la diferencia en considerar el conflicto como positivo o no será la manera que se resuelva.

Teniendo en cuenta los estudios desarrollados sobre la regulación de los conflictos, podemos decir que hay tres modelos distintos señalados por París (2005):

- La resolución de conflictos: El conflicto es visto desde una perspectiva negativa. Se centra en la evolución y el resultado final del conflicto. No obstante, enfatiza los efectos negativos del mismo.
- La gestión de los conflictos: El conflicto es visto como algo natural, que forma parte de las relaciones humanas, aunque resalte el aspecto negativo (destrutivo).
- La transformación de los conflictos: El conflicto es visto como una situación oportuna para el aprendizaje de nuevas dinámicas. Una situación conflictiva puede transformar de manera positiva no solo las relaciones

humanas, como a los implicados en el conflicto. El diálogo es fundamental para la búsqueda de una alternativa serena.

Teniendo en cuenta lo explicado, se observa que las definiciones sobre el conflicto van cargadas de una ideología, eso es, la manera de comprenderlo o verlo. No obstante, nuestro estudio no está sujeto a una definición, más bien lo que buscamos es analizar desde una perspectiva positiva, aunque muchas veces utilicemos el termino resolución. Partimos de la idea que el conflicto es una oportunidad para la transformación positiva siempre y cuando los implicados utilicen estrategias pacíficas. Independiente del término, vemos el conflicto como una posibilidad positiva de transformación.

2.2.2.3. El desafío de negociar en el siglo XXI

Según Gnazzo (2008) la negociación es como un juego, aunque no hay nada librado al azar, no hay oponentes ni hay apuestas, no hay vencedores ni vencidos. Las supuestas partes en conflictos son en realidad un equipo que, a veces sin saberlo, juegan para el mismo lado.

Para jugar es necesaria una estrategia sólida, hay que conocer al otro jugador, descubrir sus diferencias, saber cuáles son los intereses involucrados para poder armar la coreografía de la integración. Las diferencias culturales en el proceso de negociación son un tema clave a considerar.

Generalmente se supone ciertas pautas de conducta como principios establecidos, y debemos considerar que no siempre desde la otra parte, con otra cultura, esos criterios son válidos.

En algunos países, la comunicación es muy directa y en otros nunca dicen “no”; de hecho, hay un artículo sobre la negociación en Japón donde se muestran diferentes maneras para negarse sin pronunciar la palabra “no”.

Expresiones tales como: “Es muy interesante, tendremos que analizarlo, tal vez podamos discutir eso después”, en realidad significan olvídelo, de ninguna manera llegaremos a un acuerdo.

2.2.2.4. Etapas de los conflictos laborales

Chiavenato (2009) sostiene que:

El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Las condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto y empieza a desarrollar sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo. (p. 392).

Robbins y Judge (2009) citados por Arbaiza (2010) consideran que el proceso de los conflictos consta de cinco etapas, las cuales son:

La oposición potencial o incompatibilidad

En esta etapa inician las situaciones que incentivan la aparición de los conflictos, los cuales serán las causas de ello. Estos conflictos pueden estar relacionados con la comunicación donde se puede mal interpretar los mensajes pocos claros, la estructura esta relación a la especialización de las tareas y las variables personales hace referencia a las personalidades de las personas.

La cognición y la personalizaron

En esta etapa se definen los temas del conflicto, los colaboradores identifican su incomodidad para plasmarla en discrepancias e intercambios de ideas involucrando sus emociones y sentimientos.

Las intenciones

En esta etapa influye las percepciones y las emociones de las personas ya que son intermediarias de las intenciones que cada uno posee, las cuales son las competencias, colaboración, evasión, ceder y llegar a un acuerdo.

El comportamiento

Los involucrados de los conflictos demuestran sus incomodidades en base a sus expresiones, acciones y reacciones. Por ejemplo, la manera y forma de respuesta que una persona reacciona a un mandato.

Los resultados

En esta etapa, la acción y reacción de las partes van a producir algunas consecuencias que pueden ser funcionales si el conflicto produce una mejora en el desempeño del equipo, o disfuncionales, si el conflicto obstaculiza el desempeño de este.

2.2.2.5. Los procesos de la resolución de conflictos

Chiavenato (2009) indica que los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

Fuga o evasión

Es huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos.

El impase

Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. El impase es un estado en el que no se lleva a ningún acuerdo.

Ganar-perder

Se trata de una situación de victoria o derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde. Es una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada.

Conciliación

Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pérdidas. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento.

Integración

Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación.

2.2.2.5. Teorías relacionadas a la resolución de conflictos

Teoría de resolución de conflictos laborales de Chiavenato (2009)

Chiavenato (2009) dice que los conflictos en las organizaciones, son diferencias de ideas, pensamientos y decisiones que las personas tienen respecto a un tema los cuales están basados en niveles y nos permite analizar las diferencias que los colaboradores puedan demostrar ya sea forma individual o de forma grupal.

Chiavenato (2009) diferencia los conflictos, como se detallan a continuación:

Conflicto intergrupual. Los conflictos intergrupales se realizan entre los grupos que se forman dentro de las empresas ya sea agrupados por sus jefes inmediatos o conformados por intereses propios de los colaboradores.

Conflicto interpersonal. Al respecto, Chiavenato (2009) refiere que: “El conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan gradualmente la magnitud del conflicto” (p. 395).

Conflicto individual. Respecto a este conflicto. Chiavenato (2009) sostiene que: “Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos”. (p. 395).

Por otro lado, Arbaiza (2010) refieren que existen tres tipos de conflictos individuales:

- Conflicto enfoque - enfoque. Es cuando una persona tiene que escoger entre una o más posibilidades en donde todas son positivas y atractivas.
- Conflictos evasión - evasión. Es cuando las personas deben elegir entre una o más posibilidades las cuales son negativa.
- Conflicto enfoque - evasión. Es cuando una persona tiene la opción de tomar decisiones asertivas y negativas, es decir, la cual pueda beneficiarle y perjudicarlo a la vez.

2.2.2.6. Dimensiones de la resolución de conflictos

A. Negociación

Bonifaz (2012) dice que un directivo empresarial tiene que desarrollar una de las habilidades más importantes que es la negociación. Esta capacidad es necesaria, principalmente para solucionar conflictos, lograr acuerdos con el

personal, formalizar su respectiva contratación y, en el ámbito comercial, para consolidar aspectos de compra y venta.

Elementos básicos de la negociación.

Un negociador debe contar con ciertas características para poder llegar a acuerdos: saber anticiparse a los escenarios futuros, ser estratégico, creativo, proactivo, tolerante, asertivo, honesto, sincero, tener una actitud abierta a los demás, mostrarse flexible y tener claras las ideas. Es de igual relevancia que se preocupe por leer y estar al día. Además de todas estas cualidades, existen ciertos comportamientos que aplican durante en el proceso de formación del negociador: aprender a centrar su interés al objetivo primordial, distinguir entre personas y problemas, evitar afirmaciones que generen resistencia, retroalimentar lo que se le explica, preguntar cuando sea necesario, utilizar el método de la lluvia de ideas y ser persistente.

El proceso para negociar, comprende las siguientes fases:

- Estar preparado.
- El negociador debe contar con el conocimiento necesario de los temas y asuntos a tratar.
- Maximizar alternativas.
- Se debe tener diversas opciones de propuestas de solución.
- Siempre hay que pedir más de lo que se desea obtener.
- No hay que ceder demasiado, ni ir demasiado a prisa.
- Estar preparado para decir “No”.

Por último, es indispensable hacer mención de los tipos de negociación que se pueden llevar a cabo:

Negociación distributiva. Una parte gana en la medida que la otra pierde o realiza concesiones.

Negociación integradora. Cuando las dos partes se ponen de acuerdo y crean opciones de solución, de tal manera que para ambas resulten satisfactorias.

Negociación colectiva. La que se lleva a cabo entre la administración o dirección de una empresa y un grupo de trabajadores.

Es indispensable respetar el seguimiento de todo el proceso, así como no perder detalle de los elementos de la negociación.

De esta manera se resuelve de manera responsable, comprometida y justa cualquier controversia que se pueda presentar y es posible llegar a acuerdos exitosos.

B. Mediación

La mediación es entendida como un sistema de resolución alternativo, es alternativo porque se lleva a cabo por un canal diferente a legal o convencional a la resolución de los conflictos. La mediación es un intento de trabajar en equipo y no en discordia el uno contra el otro, mediante una estrategia pacífica y equitativa que permite afrontar adecuadamente los conflictos.

La mediación se realiza en un entorno de crecimiento, aceptación, aprendizaje y de mutuo respeto entre las personas involucradas. Al respecto, Chiavenato (2009) dice: “Consiste en un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio” (p. 132).

Por otro lado, Serrano (1996) señala que: “El mediador debe abrir canales de comunicación entre las partes en conflicto. una adecuada comunicación es la base de la negociación, dado que es el conocimiento de necesidades e intereses que facilite encontrar soluciones integradoras” (p. 42).

De acuerdo a Chiavenato (2009) el objetivo de la mediación no es el acuerdo, por el contrario:

- Facilitar una reunión entre las partes encontradas en conflicto
- Fomentar el respeto y la confianza entre las partes involucradas.
- Hacer entender percepciones e informaciones que no se ajustan a la realidad respecto al conflicto.
- Crear un ambiente favorable que facilite la comunicación entre las partes y la transformación del conflicto.

Considerando los puntos explicados, se pueden convertir las situaciones conflictivas que se viven cotidianamente en las empresas en oportunidades de aprendizaje que mejoren el correcto desarrollo diario de las funciones.

Para el logro de la resolución de los conflictos, el mediador debe tener ciertas cualidades como ser imparcial, paciente, tolerante, sensible observador, analítico, discreto, confiable, con capacidad de escuchar, entusiasta, prudente, asertivo, con experiencia en la resolución de conflictos, honesto, maduro y con capacidad de comunicarse adecuadamente.

Principios de la mediación.

Chiavenato (2009) dice que los principios de la mediación son:

- El poder lo ejercen las propias partes, estos son los que controlan el proceso y las decisiones, siendo para ello que las partes estén motivadas
- La neutralidad del mediador, este principio debe aplicarse ante alguna circunstancia susceptible de crear parcialidad, en mediador debe tomar parte a favor de todos y desde ese punto buscar ser equitativo.
- Confidencialidad, este ejercicio se realiza durante la mediación, donde se debe tener la más completa privacidad que los acuerdos y garantías se deben cumplir.
- Voluntariedad, en este principio hay que entender que la mediación necesita de un acuerdo libre y explícito de las partes, la mediación no

debe ser impuesta ni obligarse a las partes a llegar a algún tipo de acuerdo que permita la solución del conflicto que se ha generado en la organización.

C. Conciliación

La conciliación, se realiza dentro de un proceso judicial donde participan las partes que tienen intereses opuestos, en este caso el juez es quien toma conocimiento sobre la problemática generada que le permita aclarar el conflicto. Para la solución del conflicto, el juez debe tener los argumentos de la parte que demanda como de la contestación, a partir de ello busca los puntos de controversia para encontrar la manera una conciliación que resulte satisfactoria para las partes involucradas.

Al respecto, Bonifaz (2012) dice: “Es la conciliación procesal, que forma parte de los llamados mecanismos alternativos de resolución de conflictos procesales. Estos mecanismos se desarrollan dentro de un proceso judicial teniendo como fin evitar una sentencia” (p. 102).

Asimismo, Serrano (1996) dice: “Una conciliación exitosa depende de la capacidad del juez para aplicar adecuadamente el principio de inmediatez procesal. La partida es el pleno conocimiento del contenido de la pretensión insatisfecha, cuyo reconocimiento y cumplimiento es exigido por el demandante” (p. 85).

Por otro lado, también se tiene la conciliación extrajudicial, este tipo de conciliación es un mecanismo de búsqueda de solución directa y amistosa entre las partes que tienen diferencias, en esta solución las partes involucradas deben contar con una tercera parte llamada, conciliador que luego de un consenso llegan a un acuerdo denominado contrato de transacción. Desde este punto de vista, la conciliación viene a ser interpretada como una negociación asistida dada la intervención de la tercera parte involucrada.

Esta tercera persona que se va involucrar debe tener ciertas condiciones o características. Al respecto, Bonifaz (2012) dice: “El conciliador debe tener otras características como la capacidad de fomentar la comunicación entre las partes, el manejo racional de información, la capacidad de síntesis de los puntos de vista divergentes, la comprensión de los intereses de ambas partes” (p 107).

Arbitraje

El arbitraje es entendido como un proceso legal que menciona requisitos y actos que se desarrollan para solucionar una controversia sin necesidad de acudir a la autoridad o proceso judicial. A diferencia de la negociación o mediación, se busca un fallo que permita solucionar el conflicto antes de llegar a instancias judiciales.

Es necesario explicar las diferencias entre el conflicto latente y conflicto manifiesto, a lo que Ahumada (2008) dice:

A diferencia del conflicto latente, tanto en el conflicto manifiesto como en la negociación, la mediación y el arbitraje existe un reconocimiento explícito por parte de los involucrados en la controversia de una incompatibilidad en cuanto a valores, metas, medios, objetivos o intereses que están en juego. Este reconocimiento explícito lleva a la necesidad de adoptar alguna acción con la finalidad de resolver tal situación. (p. 15)

Para consolidar la idea, se cita a Ríos (1999) que dice: “El arbitraje es el procedimiento de solución pacífica de conflictos laborales, individuales o colectivos, que supone la intervención de un tercero, denominado arbitro, a quien se somete la decisión de aquéllos, dictando un laudo arbitral” (p. 36)

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

Arbitraje

El arbitraje dentro de los conflictos laborales, es un sistema de solución de los conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas empresas, evitando de esta forma tener que acudir a los tribunales o instancias jurídicas para resolverlo.

Capacitación

Es el proceso de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Comunicación

La comunicación permite que las personas mantengan relaciones estrechas para intercambiar expresiones las cuales tienen que ser claras para que se entiendan con facilidad y así reciban una respuesta por la información.

Conciliación

La conciliación laboral en el marco de un conflicto en la empresa, es entendido como el acto que se celebra en caso de conflicto entre las partes, empresa y trabajador, en el que se trata de llegar a un acuerdo que evite su solución en las instancias judiciales.

Conflictos

Es la diferencia que existe entre dos o más partes convirtiéndose en una confrontación en la cual se toman malas acciones que puedan afectar a una de las partes.

Conflicto intergrupar

Son las discrepancias en las relaciones intergrupales que se establecen entre individuos o grupos en función de la identificación con esos grupos.

Habilidades

La habilidad está determinada por la capacidad de la persona para realizar actividades que puede desarrollarlos con destrezas para culminar con éxito la actividad en el cual las habilidades pueden estar presentes desde niños o desarrollarlas en el camino.

Habilidades directivas

Las habilidades directivas permiten que la persona tenga la capacidad para trabajar con un grupo de personas en el cual tiene que encaminarlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales con confianza y responsabilidad.

Liderazgo

La capacidad de liderazgo es la forma en que la persona logra influenciar en los demás con el objetivo de orientarlos en sus actividades y tengan una mejor predisposición hacia el trabajo para que se comprometan laboralmente.

Mediación

La mediación, es un modelo de resolución de los conflictos laborales, en que las partes involucradas buscan generar soluciones apoyadas por un tercero que necesariamente tienen que ser imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación y la solución del conflicto.

Negociación

La negociación permite aclarar situaciones de conflictos donde existe involucrados los cuales tratan de ponerse de acuerdo mediante la toma de decisiones en el que cada uno se encarga de velar por sus propios intereses.

Relaciones interpersonales

Son relaciones que se establecen por grupos, y estos están conformados por individuos con los mismos o diferentes objetivos.

Toma de decisiones

La toma de decisiones sucede en cualquier situación en el cual las personas tienen que elegir entre diversas opciones que solucionen un problema para lo cual aplican el análisis y su criterio para obtener resultados positivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

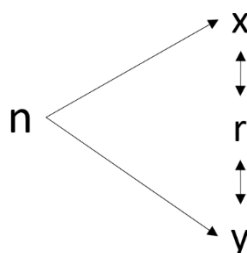
El diseño de investigación realizada es descriptivo, pues busca comprender el registro, análisis e interpretación de las variables y la composición de sus fenómenos en su ámbito natural.

Al respecto, Tamayo (2012) dice: “Las investigaciones descriptivas comprenden la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de sus fenómenos; estas investigaciones trabajan en hechos, caracterizándolas, fundamentalmente para una correcta interpretación” (p. 101)

El nivel de investigación empleada para la investigación es el nivel correlacional en el cual la variable habilidades directivas y resolución de conflictos son descritas individualmente para luego buscar una relación entre ambas variables y conocer el grado de relación que tienen entre sí.

Al respecto, Bernal (2010) afirma que el nivel correlacional permite conocer la relación entre los resultados obtenidos de las variables en el cual se determina la relación de una variable frente a la otra para conocer si existe un cambio de una en la otra.

El esquema de las investigaciones descriptivo correlacional es la que se muestra a continuación:



Donde:

n = Tamaño de la muestra

x = Habilidades directivas

y = Resolución de conflictos

r = Relación entre las variables

Asimismo, el enfoque de la investigación es cuantitativo, porque se usó los procedimientos estadísticos para realizar la prueba de las hipótesis, en base de la medición numérica se pudo establecer patrones de comportamiento de las variables.

Al respecto, Hernández et al. (2014) señala que: “El enfoque cuantitativo está enfocado en la medición de las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (p. 4).

Diseño de investigación

La presente tesis tiene un diseño de investigación no experimental debido a que la variable habilidades directivas y la resolución de conflictos, no se someten a un experimento, es decir, no hay una manipulación de las variables puesto que se busca la asociación a partir de sus mediciones independientes.

Al respecto, Kerlinger (1979) señala: “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116).

Además, es una investigación de corte transversal puesto que las variables se miden en un determinado momento en el cual los sujetos que conforman la muestra son encuestados solo una vez con el fin de evitar duplicidad que ocasione una doble encuesta del mismo sujeto y errores al momento de procesar los datos.

Al respecto, Bernal (2010) sostiene que la investigación de corte transversal es aquella por la cual se obtiene información en un determinado tiempo ya sea de la población o muestra para realizar el cuestionario al objeto de estudio.

3.2. Población y muestra

Población

La población está conformada por los 80 colaboradores entre hombres y mujeres del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.

Tabla 1

Población de colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones.

	Número de colaboradores	%
Hombres	48	60
Mujeres	32	40
Total	80	100

Respecto a la población, Tamayo (2012) menciona:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de sujetos que participan con una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p. 176).

Muestra

La muestra está conformada por 67 colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B Lima, durante el periodo 2020, siendo una parte representativa, obtenida mediante el cálculo de muestra para poblaciones finitas, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

- Z : Nivel de confianza
- p : Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q : Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado (1-p)
- N : Tamaño de la población. (Se conoce puesto que es finito)
- e : Error de estimación máximo aceptado
- n : Tamaño de la muestra

Respecto a la muestra, Bernal (2010) dice: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

El muestreo es de tipo no probabilística porque no todos los sujetos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser parte de la muestra y por conveniencia porque los sujetos parte de la muestra no se eligieron al azar sino por criterios planteados por el mismo investigador.

Vara (2012) sustenta que el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia es utilizado sobre el criterio del investigador en el cual incluye a aquellos casos de la población que fueron necesarios para la investigación.

Para la presente investigación se utilizó el muestreo por conveniencia en el cual se tomó las respuestas de los primeros 168 estudiantes que respondieron el cuestionario virtual, recolectando sus respuestas para procesar los datos.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Hipótesis específicas

Existe relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Existe relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Existe relación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable habilidades directivas

Respecto a la variable habilidades directivas, Whetten y Cameron (2011) dice: “Es el medio mediante el cual la estrategia, la práctica, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo, producen resultados eficaces dentro de una organización. Es decir, son los bloques que construyen la administración efectiva” (p.8).

Definición operacional de la variable habilidades directivas

El cuestionario de habilidades directivas está conformado por cuatro dimensiones, 12 indicadores y 28 ítems las cuales poseen puntuaciones determinadas por 5 tipos de respuesta como indica la escala de Likert.

Tabla 2

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento	Del 1 al 7		Bueno: [29; 35)
	Control del estrés			Regular: [24; 29)
	Solución analítica y creativa			Malo: [15; 24)
Habilidades interpersonales	Poder e influencia	Del 8 al 14	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [30; 35)
	Motivación a los demás			Regular: [24; 30)
	Manejo de conflictos			Malo: [12; 24)
Habilidades grupales	Delegación y empoderamiento	Del 15 al 21		Bueno: [30; 35)
	Formación de equipos			Regular: [24; 30)
	Liderar del cambio			Malo: [16; 24)
Habilidades específicas de comunicación	Presentaciones orales y escritas	Del 22 al 28		Bueno: [29; 35)
	Ejecución de entrevistas			Regular: [24; 29)
	Reuniones de trabajo			Malo: [17; 24)

Definición conceptual de la variable resolución de conflictos

Según Huerta y Rodríguez (2014) definen a la resolución de conflictos como:

El método o manera mediante el cual una persona intenta eliminar o minimizar una disputa. Existen diferentes caminos y orientaciones para la resolución de un conflicto, es pertinente un enfoque de combinación de comportamientos específicos y orientaciones específicas empleados para tratar una situación de conflicto determinado. (p. 25).

Definición operacional de la variable resolución de conflictos

El cuestionario de resolución de conflictos consta de cuatro dimensiones, doce indicadores y de 28 ítems las cuales poseen puntuaciones determinadas por 5 tipos de respuesta como indica la escala de Likert.

Tabla 3

Operacionalización de la variable resolución de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Negociación	Comunicación eficaz	Del 1 al 7		Bueno: [32; 58)
	Capacidad de comunicación			Regular: [24; 32)
	Logro de acuerdos			Malo: [16; 24)
Mediación	Técnicas mediadoras	Del 8 al 14		Bueno: [29; 35)
	Orientación a las partes involucradas			Regular: [25; 29)
	Análisis del conflicto			Malo: [20; 25)
Conciliación	Predisposición de conciliación.	Del 15 al 21	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [30; 35)
	Aplicación de técnicas conciliadoras			Regular: [25; 30)
	Logro de acuerdos			Malo: [11; 25)
Arbitraje	Predisposición de intervención	Del 22 al 28		Bueno: [31; 35)
	Firmeza en la decisión			Regular: [25; 31)
	Agente externo al conflicto			Malo: [11; 25)

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

La investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos del método hipotético deductivo, entendiéndose este método como el análisis el fenómeno de estudio siguiendo los procesos del método científico. Este método consiste

en formular una hipótesis para dar una solución deduciendo los efectos mediante la comprobación de los resultados a través de la experimentación o la experiencia.

Respecto al método hipotético deductivo, Bernal (2010) indica que el método hipotético deductivo es el procedimiento por el cual se deduce a partir de los conceptos y conocimientos donde el investigador utiliza la reflexión racional para ir desde lo general hasta lo particular para obtener la conclusión.

Técnica

La investigación se desarrolló con la aplicación de diferentes técnicas siendo las principales la encuesta y la observación. Mediante la observación se pudo identificar la problemática de estudio en la empresa. Asimismo, se aplicó dos cuestionarios como técnica principal para la recolección de información que permite medir y evaluar las habilidades directivas y la resolución de conflictos en la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima.

Respecto a la encuesta, Bernal (2010) sostiene que: “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).

Por otro lado, respecto a la observación, Behar (2008) indica: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente” (p. 68).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

La recolección de datos se desarrolló mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, que previamente fueron sometidos a

criterios de validez de criterio, contenido y constructo mediante el juicio de expertos y posteriormente se realizó una prueba piloto mediante el cual se determinó los niveles de confiabilidad, ambos instrumentos alcanzaron niveles suficientes para su aplicación en el recojo de datos de los colaboradores de la empresa.

Instrumento I: Cuestionario de habilidades directivas

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Sally Nathaly Santiago Rojas
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B.

Descripción

El presente cuestionario sirve para medir las cuatro dimensiones de las habilidades directivas de la empresa sujeta de estudio son: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y las habilidades específicas de comunicación. El instrumento contiene 28 ítems, considerando 7 ítems para la dimensión habilidades personales, 7 ítems para la dimensión habilidades interpersonales, 7 ítems para la dimensión habilidades grupales y 7 ítems para la dimensión habilidades específicas de comunicación. Asimismo, para la valoración de la escala se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas referidas a su percepción de la ejecución de las habilidades directivas, siendo el puntaje máximo 140.

Normas de aplicación

El instrumento se puede aplicar de manera individual o colectiva, la persona encuestada tiene cinco alternativas de respuestas a cada pregunta,

reafirmando que los resultados serán confidenciales. Las respuestas consideran los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

La evaluación de los datos se realiza de la siguiente manera, se suma las puntuaciones parciales por cada dimensión, luego se realiza la suma total de los ítems valorados del instrumento, luego se calcula la media y la desviación estándar que permite determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre las habilidades directivas y de las dimensiones que la componen.

Instrumento II: Cuestionario de resolución de conflictos

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de resolución de conflictos
Autor	: Sally Nathaly Santiago Rojas
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B.

Descripción

El presente cuestionario sirve para medir las cuatro dimensiones de la variable resolución de conflictos de la empresa, las cuales son: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. El instrumento contiene 28 ítems, considerando 7 ítems para la dimensión negociación, 7 ítems para la dimensión

mediación, 7 ítems para la dimensión conciliación y 7 ítems para la dimensión arbitraje. Asimismo, para la valoración de la escala se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas referidas a su percepción sobre la resolución de los conflictos que suceden en la empresa, siendo el puntaje máximo 140.

Normas de aplicación

El instrumento se puede aplicar de manera individual o colectiva, la persona encuestada tiene cinco alternativas de respuestas a cada pregunta, reafirmando que los resultados serán confidenciales. Las respuestas consideran los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

La evaluación de los datos se realiza de la siguiente manera, se suma las puntuaciones parciales por cada dimensión, luego se realiza la suma total de los ítems valorados del instrumento, luego se calcula la media y la desviación estándar que permite determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre la resolución de conflictos y de las dimensiones que la componen.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis de procesamiento estadístico que se siguió en la investigación son los que se detallan a continuación:

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se ordenaron en una hoja de cálculo de Excel en el cual se procede a reemplazar las escalas por los criterios utilizados. Luego los datos se trasladan al programa SPSS 25.

Se procedió a realizar el análisis de fiabilidad de las variables de estudio de forma independiente como un aspecto importante y complementario con la validación de criterio de tres expertos.

Posteriormente se procedió a la realización de los estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones en el cual se incluyó la tabla de frecuencia, tabla cruzada y gráfico de barras.

Luego se realizó la prueba de normalidad para saber si los datos presentan o difieren de una distribución normal. Al tener una muestra mayor a 50 personas se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov en el cual la distribución de la variable resolución de conflictos, obteniéndose un nivel de significancia de 0,002 lo cual permite determinar la aplicación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Se realizó la contrastación de hipótesis general con la sumatoria de los valores de cada variable para obtener los resultados del p - valor con un grado de significancia y la intensidad de la correlación. Del mismo modo, se realizó con las hipótesis específicas.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable habilidades directivas

La validez de instrumento de habilidades directivas se realizó a través del criterio de jueces, considerando jueces en los aspectos temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo, demostrando su aplicabilidad para recoger los datos.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable resolución de conflictos

La validez de instrumento de resolución de conflictos se realizó a través del criterio de jueces, considerando jueces en los aspectos temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo, demostrando su aplicabilidad para recoger los datos.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de resolución de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de habilidades directivas

La confiabilidad del instrumento respecto a la variable habilidades directivas, se determinó usando la prueba estadística de alfa de Cronbach dado que el cuestionario tiene una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	28

El valor otorgado por el estadístico alfa de Cronbach asciende a 0.905 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento de habilidades directivas es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de resolución de conflictos

La confiabilidad del instrumento respecto a la variable resolución de conflictos, se determinó usando la prueba estadística de alfa de Cronbach dado que el cuestionario tiene una escala politómica.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable resolución de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	28

El valor otorgado por el estadístico alfa de Cronbach asciende a 0.851 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento de resolución de conflictos es aplicable en la investigación.

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	8	11,9
Regular	49	73,1
Bueno	10	14,9
Total	67	100,0

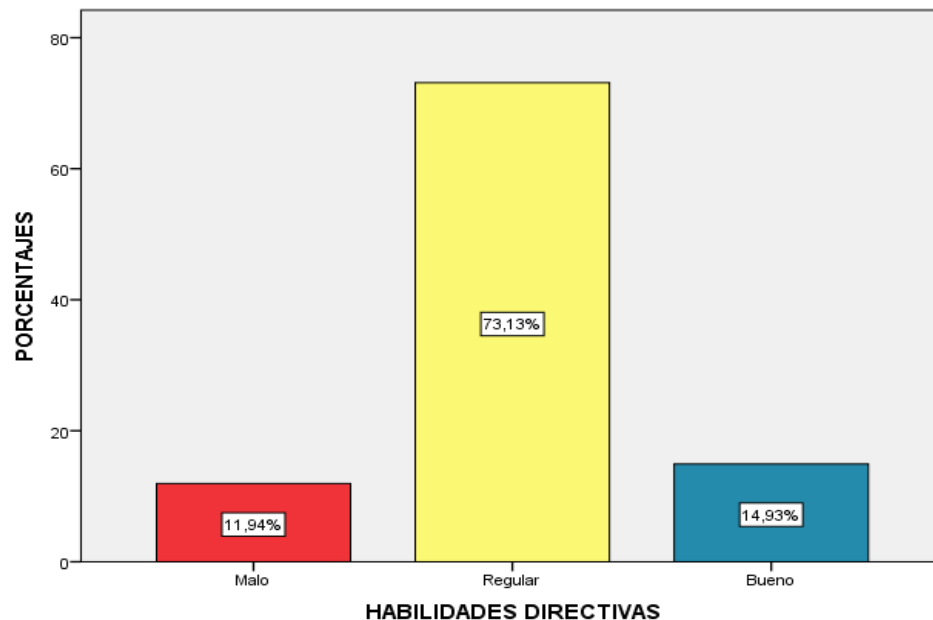


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

Interpretación

Se observa en la figura 2 que 49 colaboradores encuestados que representan el 73.13% consideran a las habilidades directivas en un nivel regular, 10 colaboradores encuestados que representan el 14.93% lo consideran en un nivel bueno y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 11.94% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que existe problemas relacionados a las habilidades personales, interpersonales, grupales o de comunicación que deben tener los líderes de la empresa.

Resultados descriptivos de la variable resolución de conflictos

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	9	13,4
Regular	45	67,2
Bueno	13	19,4
Total	67	100,0

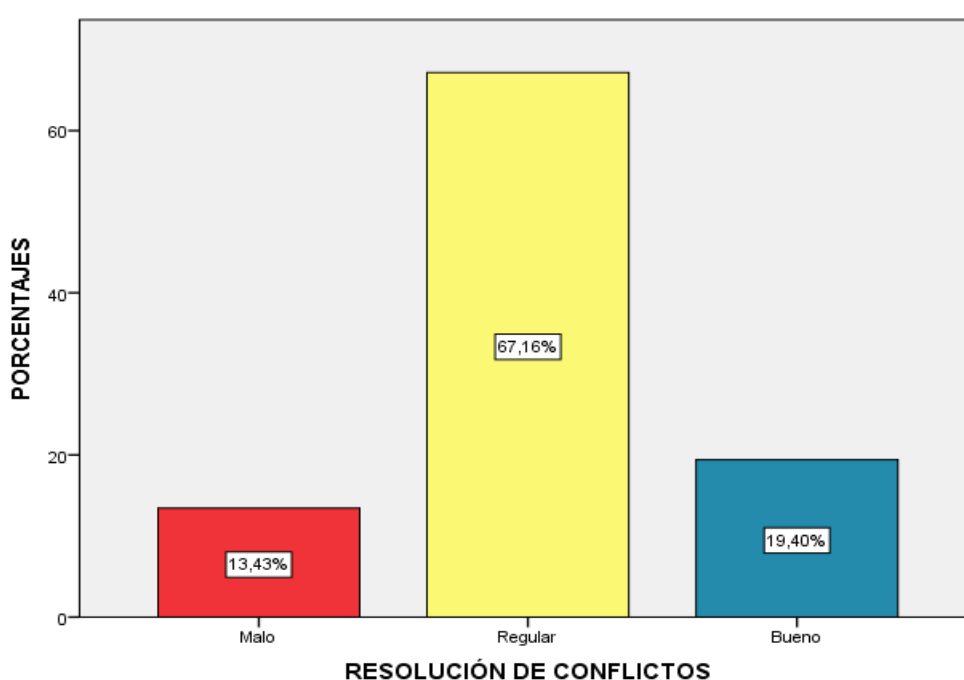


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos.

Interpretación

Se observa en la figura 3 que 45 colaboradores encuestados que representan el 67.16% consideran a la resolución de conflictos en un nivel regular, 13 de los colaboradores encuestados que representan el 19.4% lo consideran en un nivel bueno y 9 colaboradores encuestados que equivalen al 13.43% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que existe problemas relacionados a la negociación, mediación, conciliación y arbitraje que se aplican en la resolución de problemas de la empresa.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	16	23,9
Regular	44	65,7
Bueno	7	10,4
Total	67	100,0

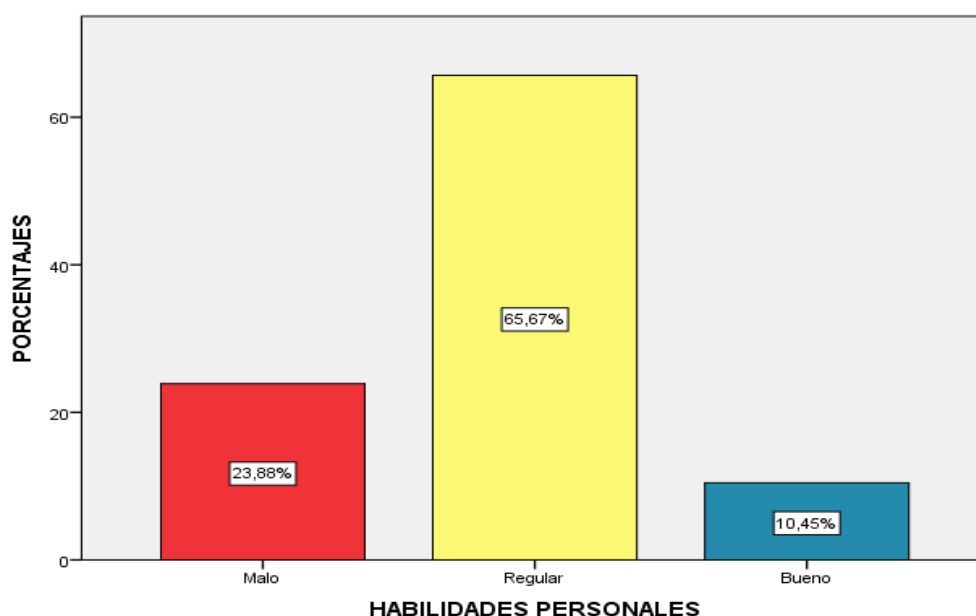


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales.

Interpretación

Se observa en la figura 4 que 44 colaboradores encuestados que representan el 65.57% consideran a la dimensión habilidades personales de la variable habilidades directivas en un nivel regular, 16 de los colaboradores encuestados que representan el 23.88% lo consideran en un nivel malo y 7 colaboradores encuestados que equivalen al 10.45% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas relacionados a las habilidades personales, como conocerse a sí mismo, manejar el estrés, entre otros.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	18	26,9
Regular	41	61,2
Bueno	8	11,9
Total	67	100,0

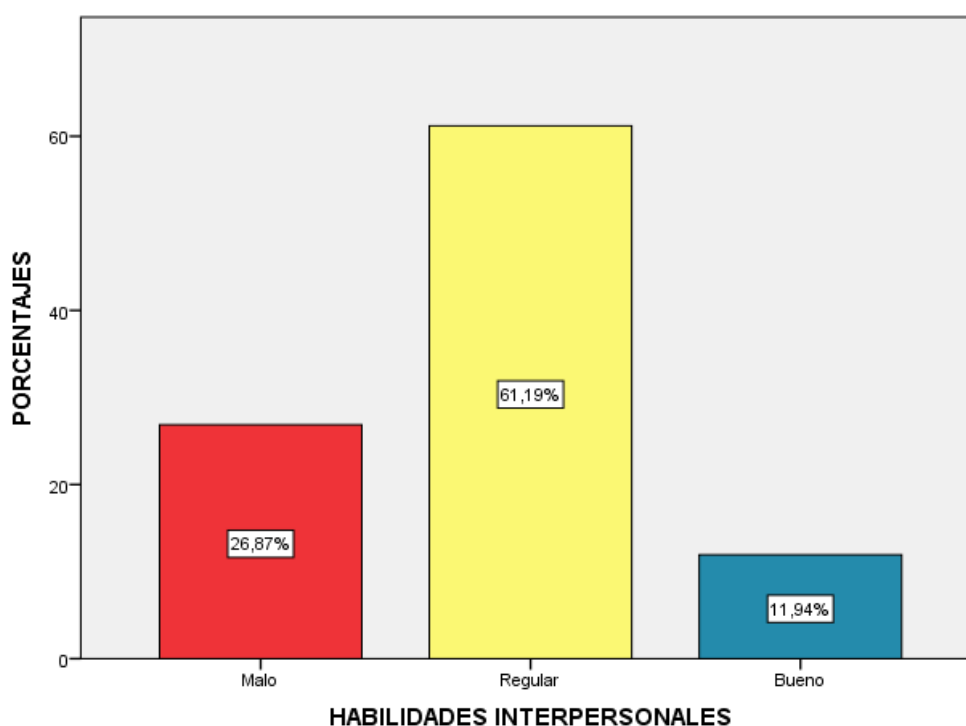


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

Interpretación

Se observa en la figura 5 que 41 colaboradores encuestados que representan el 61.19% consideran a la dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades directivas en un nivel regular, 18 de los colaboradores encuestados que representan el 26.87% lo consideran en un nivel malo y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 11.94% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas relacionados a las habilidades interpersonales, como liderazgo, motivación, escuchar activamente y generar influencia entre los colaboradores.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	17,9
Regular	44	65,7
Bueno	11	16,4
Total	67	100,0

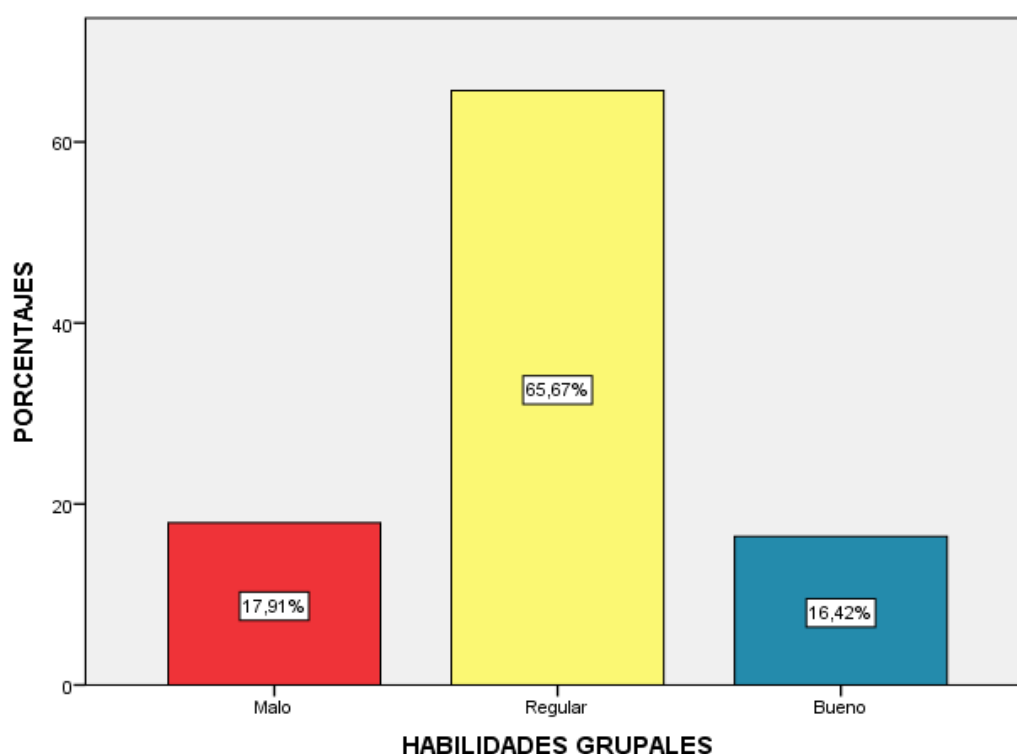


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales.

Interpretación

Se observa en la figura 6 que 44 colaboradores encuestados que representan el 65.67% consideran a la dimensión habilidades grupales de la variable habilidades directivas en un nivel regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 17.91% lo consideran en un nivel malo y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 16.42% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas relacionados a las habilidades grupales, como delegar, generar cambios positivas y trabajo en equipo.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	17,9
Regular	43	64,2
Bueno	12	17,9
Total	67	100,0

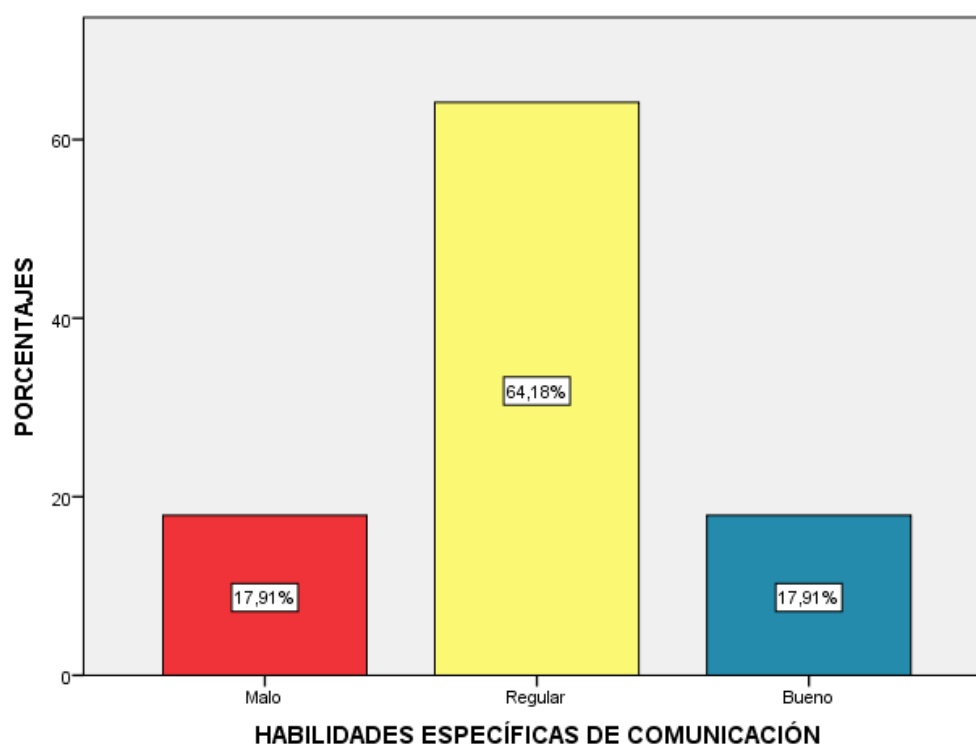


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades específicas de comunicación

Interpretación

Se observa en la figura 7 que 43 colaboradores encuestados que representan el 64.18% consideran a la dimensión habilidades específicas de comunicación de la variable habilidades directivas en un nivel regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 17.91% lo consideran en un nivel malo y 12 colaboradores encuestados que equivalen al 17.91% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas relacionados a las habilidades de comunicación, como capacidad de generar confianza, respeto, transmitir conocimiento y motivación a los colaboradores.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable resolución de conflictos

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión negociación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	10	14,9
Regular	52	77,6
Bueno	5	7,5
Total	67	100,0

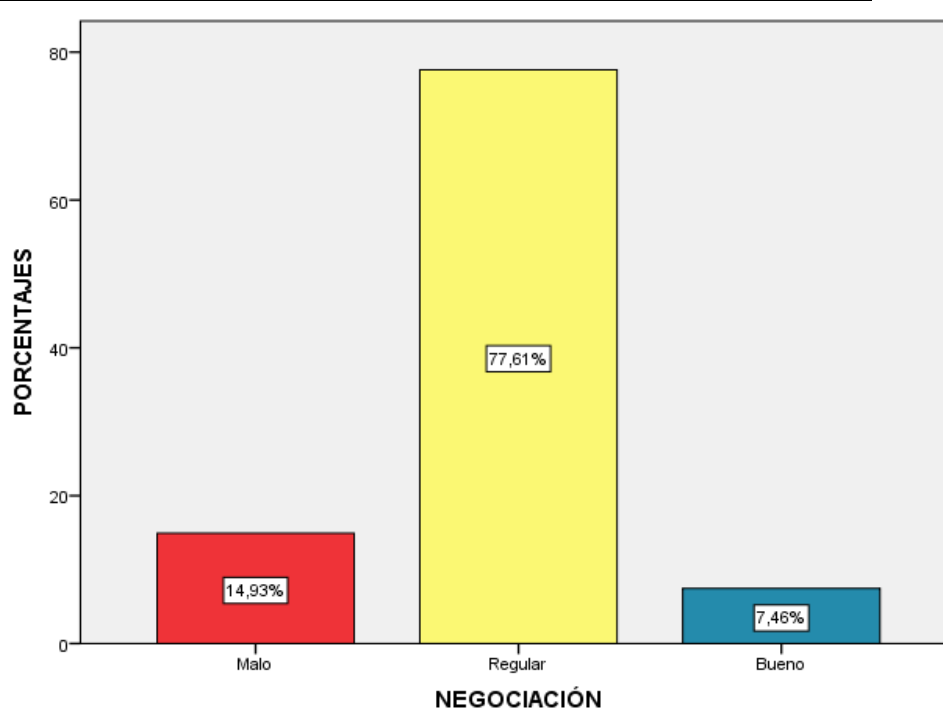


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión negociación.

Interpretación

Se observa en la figura 8 que 52 colaboradores encuestados que representan el 77.61% consideran a la dimensión negociación de la variable resolución de conflictos en un nivel regular, 10 de los colaboradores encuestados que representan el 14.93% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 7.46% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas relacionados a negociación como la falta de acuerdo, el no respeto a las normas, las reglas y los intereses personales de los colaboradores.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión mediación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	16	23,9
Regular	42	62,7
Bueno	9	13,4
Total	67	100,0

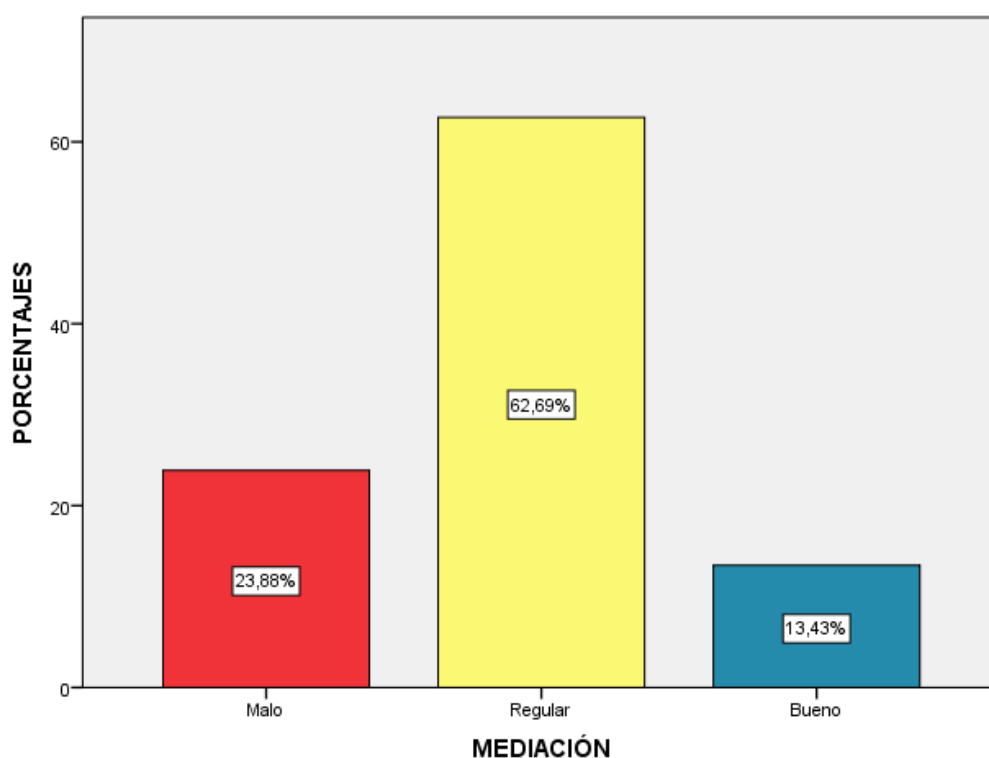


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión mediación.

Interpretación

Se observa en la figura 9 que 42 colaboradores encuestados que representan el 62.69% consideran a la dimensión mediación de la variable resolución de conflictos en un nivel regular, 16 de los colaboradores encuestados que representan el 23.88% lo consideran en un nivel malo y 9 colaboradores encuestados que equivalen al 13.43% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas de mediación relacionados a los conflictos con clientes, proveedores, distribuidores entre otros.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión conciliación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	17,9
Regular	43	64,2
Bueno	12	17,9
Total	67	100,0

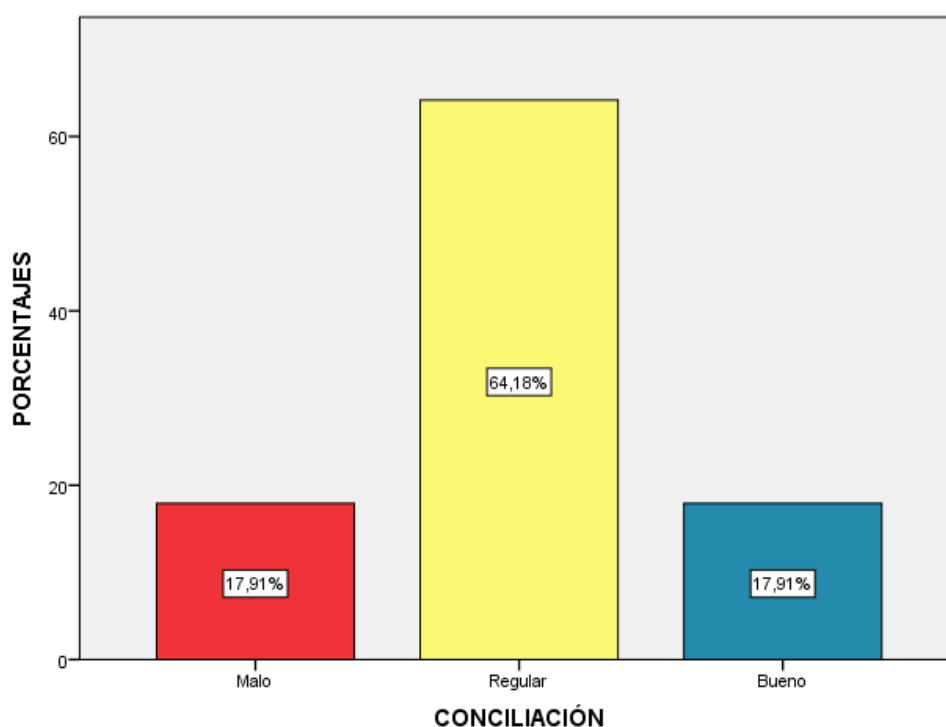


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión conciliación

Interpretación

Se observa en la figura 10 que 43 colaboradores encuestados que representan el 64.18% consideran a la dimensión conciliación de la variable resolución de conflictos en un nivel regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 17.91% lo consideran en un nivel malo y 12 colaboradores encuestados que equivalen al 17.91% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que existe problemas de conciliación que traen como consecuencia la disminución de la productividad, rendimiento, absentismo, clima insatisfactorio de trabajo y un exceso de rotación de personal.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	9,0
Regular	46	68,7
Bueno	15	22,4
Total	67	100,0

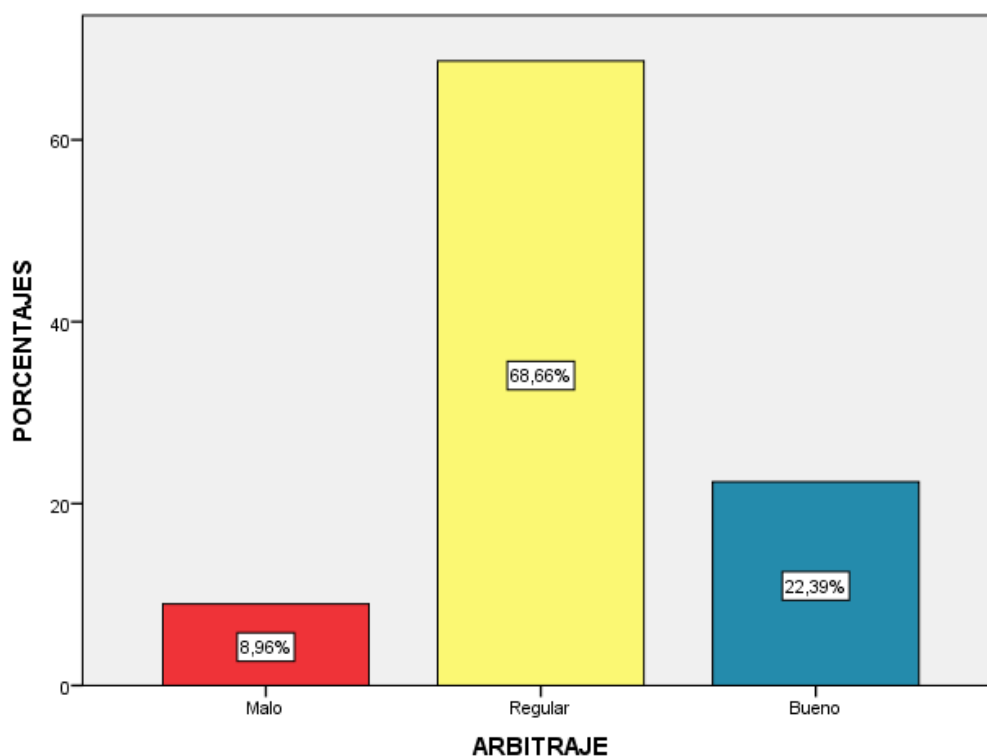


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje.

Interpretación

Se observa en la figura 11 que 46 colaboradores encuestados que representan el 68.66% consideran a la dimensión negociación de la variable resolución de conflictos en un nivel regular, 15 de los colaboradores encuestados que representan el 22.39% lo consideran en un nivel bueno y 6 colaboradores encuestados que equivalen al 8.96% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que existe problemas que requieren de un arbitraje por no poder ponerse de acuerdo, es decir ninguna de las partes quiere perder su punto de vista respecto al conflicto generado.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos.

Habilidades directivas	Resolución de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	4	6.0%	2	3.0%	2	3.0%	8	11.9%
Regular	5	7.5%	42	62.7%	2	3.0%	49	73.1%
Bueno	0	0.0%	1	1.5%	9	13.4%	10	14.9%
Total	9	13.4%	45	67.2%	13	19.4%	67	100.0%

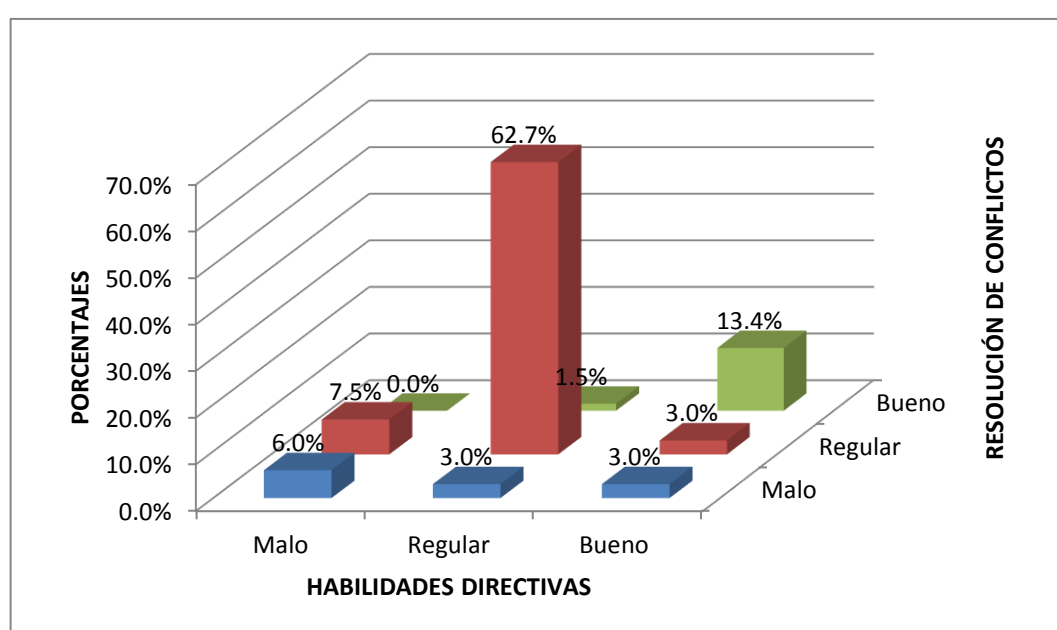


Figura 12. Análisis descriptivo de los resultados en la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos.

Interpretación

La figura 12 muestra la descripción relacionada a las variables habilidades directivas y resolución de conflictos, donde se observa que el 6% de los encuestados perciben como malo la relación entre dichas variables. Así mismo, 62.7% de los encuestados refieren que esta relación es regular, mientras que el 13.4% de los encuestados afirman que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación positiva directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable resolución de conflictos presenta una distribución normal.

Ha: La variable resolución de conflictos difiere de una distribución normal.

Tabla 19

Resultados de la prueba de normalidad de la variable resolución de conflictos

		Resolución de conflictos
N		67
Parámetros normales ^{a,b}	Media	110,6269
	Desviación estándar	12,85211
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,143
	Positivo	,143
	Negativo	-,127
Estadístico de prueba		,143
Sig. asintótica (bilateral)		,002 ^c

Nota: a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

La tabla 19, presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov donde se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución de contraste normal en la variable resolución de conflictos, ya que el coeficiente de significancia es 0,002 dicho resultado permite determinar rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso de la investigación en los estadísticos inferenciales se aplicó la prueba de Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contrastación de la hipótesis general

Ho: No existe relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Ha: Existe relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\text{sig} \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

$\text{Sig} < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 20

Resultados de correlación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos

		Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		,816** ,000 67

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

Interpretación

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación mediante un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.816, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación alta entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima B2B – 2020.

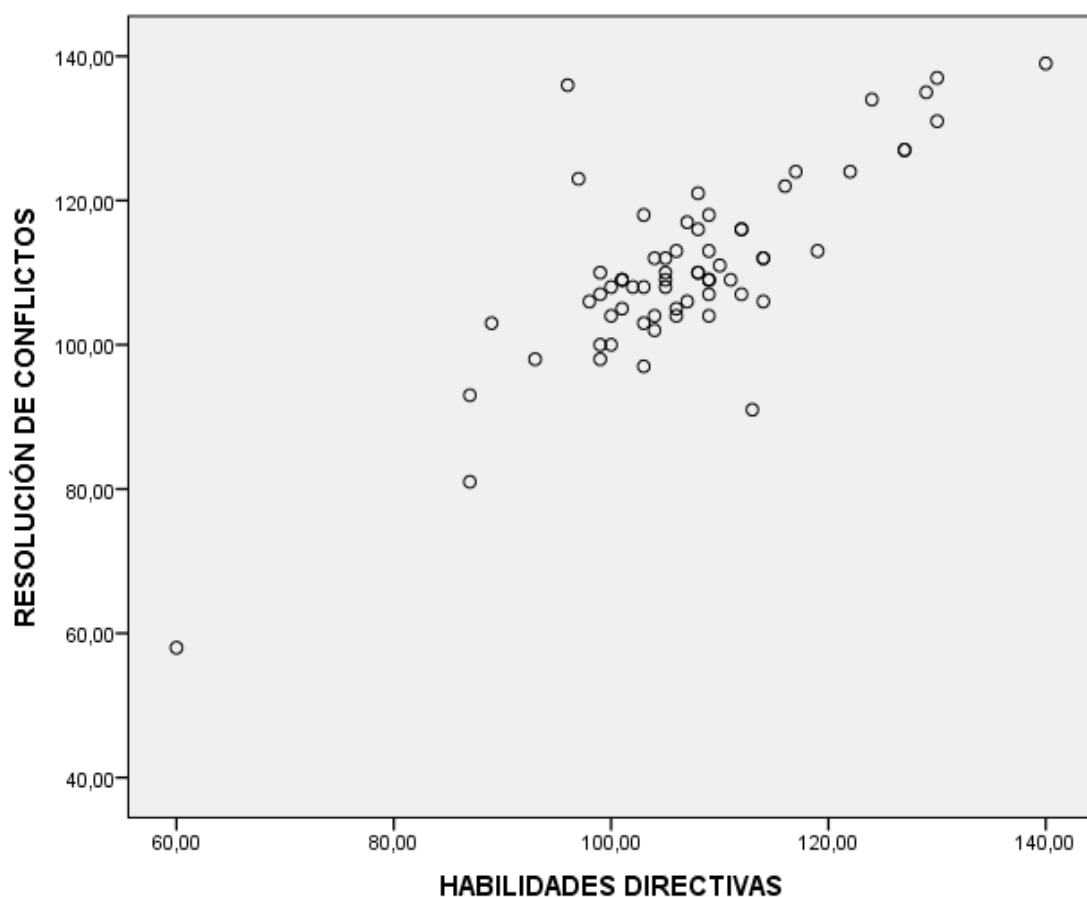


Figura 13. Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y resolución de conflictos

Interpretación

La figura 13 presenta los resultados del gráfico de dispersión donde se observa una correlación positiva directa entre las variables habilidades directivas y la resolución de conflictos, es decir que a mayores puntajes en la variable habilidades directivas mayores serán los puntajes de la variable resolución de conflictos.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

H₁. Existe relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\text{sig} \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

$\text{Sig} < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 21

Resultados de correlación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos

		Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		,774** ,000 67

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

Interpretación

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación mediante un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.774, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación alta entre las habilidades personales y la resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima B2B – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

H₂. Existe relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\text{sig} \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

$\text{Sig} < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 22

Resultados de correlación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos.

		Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		,720** ,000 67

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

Interpretación

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación mediante un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.720, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación alta entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima B2B – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

H₃. Existe relación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\text{sig} \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

$\text{Sig} < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 23

Resultados de correlación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos

		Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		,697** ,000 67

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

Interpretación

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación mediante un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.697, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación alta entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima B2B – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

H₄. Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\text{sig} \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

$\text{Sig} < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 24

Resultados de correlación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos.

		Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades	Coeficiente de correlación
	específicas de	Sig. (bilateral)
	comunicación	N
		,701**
		,000
		67

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

Interpretación

En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación mediante un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.701, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación alta entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa negocios Alicorp soluciones, Lima B2B – 2020.

CAPITULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultado un alto nivel de confiabilidad, respecto al instrumento de habilidades directivas se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0.905; mientras que el instrumento de resolución de conflictos se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,851 mayor que 0,75, demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, que se encontraban en la del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis general mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,816 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe relación positiva alta entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos, dichos resultados se contrastan con los resultados de Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” que concluye que las habilidades directivas inciden de forma significativa en la resolución de conflictos, lo que implica que el 49.5% de la resolución de conflictos es explicado por las habilidades directivas. Asimismo, se contrastan con los resultados de De León (2016) en su tesis: “Liderazgo y conflictos laborales” que concluye que el liderazgo los colaboradores no presentan ningún problema ya que desarrollan buenos hábitos y conductas, sin embargo, existe un gran índice de que ocurren conflictos laborales que principalmente se originan por mala comunicación.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 1 mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,774 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la dimensión de negociación de la resolución de conflictos, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” que concluye que las habilidades directivas inciden de manera

significativa en la dimensión de negociación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este– 2019, lo que implica que el 31.7% de la variación de la negociación es explicado por las habilidades directivas. Asimismo, se contrasta con la tesis de Ricardo (2019) en su tesis: “Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019” donde concluye que existe relación entre las habilidades blandas y la negociación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,754 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de negociación en la Institución Educativa.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 2 mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,720 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la dimensión de mediación de la resolución de conflictos, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” que concluye que las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de mediación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este– 2019, lo que implica que el 16.5% de la variación de mediación es explicado por las habilidades directivas. Asimismo, se contrasta con la tesis de Ricardo (2019) en su tesis: “Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019” donde concluye que existe relación entre las habilidades blandas y la mediación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,745 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de mediación en la Institución Educativa.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 3 mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,697 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la dimensión de

conciliación de la resolución de conflictos, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” que concluye que las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de conciliación de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 43.4% de la variación de la conciliación es explicado por las habilidades directivas. Asimismo, se contrasta con la tesis de Ricardo (2019) en su tesis: “Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019” donde concluye que Existe relación entre las habilidades blandas y la conciliación ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,704 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de conciliación en la Institución Educativa.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 4 mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,701 a un nivel de significancia de 0,000, es decir existe relación positiva moderada entre las habilidades directivas y la dimensión de arbitraje de la resolución de conflictos, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Asto (2020) en su tesis: “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este - 2019” que concluye que Las habilidades directivas inciden de manera significativa en la dimensión de arbitraje de la resolución de conflictos en los docentes de la I. E. N° 116, Lima Este – 2019, lo que implica que el 21.8% de la variación del arbitraje es explicado por las habilidades directivas. Asimismo, se contrasta con la tesis de Ricardo (2019) en su tesis: “Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019” donde concluye que Existe relación entre las habilidades blandas y el arbitraje ($p < 0,05$ y Rho de Spearman = 0,707 correlación positiva alta). Esta conclusión revela que la existencia de un buen nivel de habilidades blandas mostrado por los docentes, predice la presencia de un buen nivel de arbitraje en la Institución.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, mediante un Rho de Spearman 0,816 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que, si la empresa se preocupa por mejorar las habilidades directivas de su personal jerárquico, tanto personales interpersonales, grupales y de comunicación, entonces mejora la gestión de la resolución de los conflictos que se presentan en la empresa.

Segundo. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, mediante un Rho de Spearman 0,774 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que, si los directivos mejoran sus habilidades personales como conocimiento, aplicación de estrategias, empatía, entonces mejora la gestión de la resolución de los conflictos que se presentan en la empresa.

Tercero. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, mediante un Rho de Spearman 0,720 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que, si los directivos mejoran sus habilidades interpersonales como trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación entonces mejora la gestión de la resolución de los conflictos que se presentan en la empresa.

Cuarto. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, mediante un Rho de Spearman 0,697 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que, si los directivos mejoran sus habilidades grupales como liderazgo, capacidad analítica, crítica, respeto, sinceridad y saber escuchar atentamente, entonces mejora la gestión de la resolución de los conflictos que se presentan en la empresa.

Quinto. Existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020, mediante un Rho de Spearman 0,701 a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05. Se concluye que, si los directivos mejoran sus habilidades específicas de comunicación como empatía, validación emocional, lenguaje no verbal, persuasión y credibilidad entonces mejora la gestión de la resolución de los conflictos que se presentan en la empresa.

5.3 Recomendaciones

Respecto a la conclusión 1, se recomienda a los directivos desarrollar competencias de gestión orientadas a la resolución de conflictos siendo una estrategia conveniente que potencie su desarrollo profesional, esto en consecuencia que los distintos problemas que surgen entre los colaboradores son de diversa índole por los intereses que afectan su desarrollo laboral. En consecuencia, es importante que el directivo maneje estrategias de negociación, mediación, arbitraje y conciliación.

Respecto a la conclusión 2, relacionada a las habilidades directivas y la negociación, se recomienda desarrollar acciones que favorezcan un ambiente laboral agradable, que favorezca los conocimientos de sus funciones y obligaciones en la empresa, tener una comunicación permanente que busque siempre conocer el sentir de los colaboradores, sus intereses, sus aspiraciones profesionales dentro del negocio.

Respecto a la conclusión 3, relacionada a las habilidades directivas y la mediación, se recomienda desarrollar talleres que involucre tanto a colaboradores como directivos que favorezca la integración orientados a la búsqueda de generar espacios de diálogo, de experiencias directas de trabajo en equipo, siendo este un aspecto fundamental en la resolución de los conflictos.

Respecto a la conclusión 4, relacionada a las habilidades directivas y la conciliación, se recomienda desarrollar talleres que mejoren las habilidades de

los directivos como el liderazgo, capacidad de tomar decisiones considerando las opiniones de los colaboradores, mejoramiento en sus relaciones interpersonales, entre otros, que conlleven a evitar los conflictos o a gestionarlos mejor en caso ocurriera en el negocio.

Respecto a la conclusión 5, relacionada a las habilidades directivas y la el arbitraje, se recomienda a los directivos un cambio en la forma de actuar, de pensar y de realizar su gestión, esto quiere decir reconocer y respetar los derechos de los colaboradores, conocer y aceptar las formas de pensamiento, tener una mentalidad abierta, flexible, equitativa y con profesionalismo en su gestión.

REFERENCIAS

- Alaluna, M. (2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado*, 2016 (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1578>
- Ahumada, L. (2008). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 1(1), 9-20.
- Arbaiza, L. (2010). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Asto, A. (2020). *Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este – 2019* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40237>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Bonifaz, V. (2012). *Desarrollo de las habilidades directivas*. México: Red tercer milenio.
- Boyatzis, R., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). *Manual de inteligencia emocional*. México, México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (3ª ed.). Sao Paulo, Brasil: Manole.
- De León, M. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Gnazzo, L. (2008). *Habilidades directivas: evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.

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

Hayes, S. (1994). *Gestión del conocimiento: Perspectiva multidisciplinaria*. México: Pearson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de las habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F. (1979). *Investigación del comportamiento* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. (2012). *Administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Lozada, D. (2017) *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco de buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión Piura* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3018>

Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprender SENA Regional Sucre* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>

Nicolini, C. (2017) *Conflictos laborales recientes en el puerto de Valparaíso y Ventanas: posiciones y acciones de los trabajadores portuarios y sus*

organizaciones supra sindicales (Tesis de maestría) Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167898>

Pereda, F. (2016) *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Ramos, M. (2005). *Mujeres y una forma de liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Madrid, España: Pirámide.

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Ricardo, R. (2019). *Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla – 2019*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38585>

Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Diaz de los Santos.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de http://www.academia.edu/14013625/comportamiento_organizacional_robbins_15_edicion

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Romero, J. (2017) *Habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/348>

Serrano, A. (1996). *Administración I y II* (2ª ed.). San Salvador, El Salvador: Mc Kinsey

Tamayo, M. (2012). *El proceso de Investigación científica*. México: Limusa.

Vara, A. (2012). *Los siete pasos para una tesis exitosa*. Recuperado de:
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-una-tesis-exitoSA-desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

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

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones B2B, Lima – 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?	Objetivo general Determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.	Hipótesis general Existe relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020	Variable 1: Habilidades directivas			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades personales	- Autoconocimiento - Control del estrés - Solución analítica y creativa	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [29; 35) Regular: [24; 29) Malo: [15; 24)
			Habilidades interpersonales	- Poder e influencia - Motivación a los demás - Manejo de conflictos		Bueno: [30; 35) Regular: [24; 30) Malo: [12; 24)
			Habilidades grupales	- Delegación y empoderamiento - Formación de equipos - Liderar del cambio		Bueno: [30; 35) Regular: [24; 30) Malo: [16; 24)
			Habilidades específicas de comunicación	- Presentaciones orales y escritas - Ejecución de entrevistas - Reuniones de trabajo		Bueno: [29; 35) Regular: [24; 29) Malo: [17; 24)
			Variable 2: Resolución de conflictos			
Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos			
Negociación	- Comunicación eficaz - Capacidad de comunicación - Logro de acuerdos	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [32; 58) Regular: [24; 32) Malo: [16; 24)			
Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?	Objetivos específicos Determinar la relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.	Hipótesis específicas Existe relación entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020				
¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?	Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.	Existe relación entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020				
¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos	Determinar la relación entre las habilidades grupales y la resolución	Existe relación entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos				

en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020? ¿Qué relación existe entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020?	de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.	en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020	Mediación	- Técnicas mediadoras - Orientación a las partes involucradas - Análisis del conflicto		Bueno: [29; 35) Regular: [25; 29) Malo: [20; 25)
	Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020.	Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y la resolución de conflictos en los colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020	Conciliación	- Predisposición de conciliación. - Aplicación de técnicas conciliadoras - Logro de acuerdos		Bueno: [30; 35) Regular: [25; 30) Malo: [11; 25)
			Arbitraje	- Predisposición de intervención - Firmeza en la decisión - Agente externo al conflicto		Bueno: [31; 35) Regular: [25; 31) Malo: [11; 25)
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		
Tipo: Descriptiva Nivel: Correlacional Diseño: No experimental Corte: Transversal	Población: 67 colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020. Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia. Tamaño de muestra: 67 colaboradores del negocio Alicorp Soluciones, B2B, Lima – 2020	Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas Variable 2: Resolución de conflictos Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de resolución de conflictos		Descriptiva: - Tabla de frecuencia - Tabla cruzada - Gráfico de barras Inferencial: - Alfa de Cronbach - Prueba de normalidad - Correlación de Rho de Spearman		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes las habilidades directivas en su centro de labores. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o 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 de los directivos presentan ética y valores morales					
2	Las decisiones de los directivos tienen una lógica coherente con los objetivos.					
3	El directivo indica que esta apurado y le falta tiempo para sus obligaciones.					
4	El directivo brinda buenas orientaciones y es tolerante					
5	El directivo demuestra cortesía y respeto con los colaboradores.					
6	El directivo es creativo en la solución de los problemas					
7	El directivo se involucra en los problemas de los colaboradores.					
HABILIDADES INTERPERSONALES						
8	El directivo involucra a todo el personal en la solución de los problemas.					
9	El directivo es amigable al momento de indicar las deficiencias de los colaboradores.					
10	Los colaboradores perciben que el directivo se ha ganado su puesto en base a esfuerzo y dedicación.					
11	El directivo impone respeto, pero no miedo por parte de los colaboradores.					
12	El directivo brinda reconocimiento en función a los logros					

13	El directivo tiene la capacidad de escuchar para resolver los problemas o conflictos.					
14	El directivo soluciona los conflictos sin generar resentimiento por parte del personal.					
HABILIDADES GRUPALES						
15	El directivo delega responsabilidades a un personal capacitado					
16	El directivo fomenta el empowerment entre los colaboradores.					
17	El directivo fomenta el trabajo en equipo					
18	El directivo fomenta el apoyo y colaboración entre colaboradores					
19	El directivo delega trabajos de acuerdo a los objetivos que persigue la organización					
20	El directivo da a conocer el manual de organizaciones y funciones a los colaboradores.					
21	El manual de organizaciones y funciones esta de acuerdo a los avances de la ciencia y la tecnología en la empresa.					
HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN						
22	El directivo utiliza materiales entendibles para explicar las obligaciones de los colaboradores.					
23	El directivo se explica de manera clara cuando expone sus ideas ante los colaboradores.					
24	El directivo conoce las conoce las funciones que realizo en mi puesto de trabajo.					
25	El directivo realiza entrevista directas e indirectas a los colaboradores.					
26	El directivo planifica las reuniones a las cuales convoca.					
27	El directivo en las reuniones siempre da apertura para escuchar a la mayoría de colaboradores.					
28	El directivo realiza retroalimentación adecuada a los informes presentados.					

CUESTIONARIO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la forma como se gestiona la resolución de conflictos en su centro de labores. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o 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
NEGOCIACIÓN						
1	El directivo siempre esta predispuesto a negociar la solución de un conflicto generado en la empresa.					
2	El directivo siempre busca apoyo de una tercera persona para solucionar un conflicto.					
3	El directivo esta predispuesto a solucionar algún conflicto generado en la empresa.					
4	El directivo es preocupado por conocer el verdadero problema generado en la empresa.					
5	El directivo siempre esta abierto al diálogo con las partes involucradas					
6	El directivo esta predispuesto a ceder en algunos reclamos de los colaboradores.					
7	El directivo e eficaz en el loro de la negociación con los colaboradores.					
MEDIACIÓN						
8	El directivo usa estrategias adecuadas que demuestran que es un gran mediador.					
9	El directivo usa técnicas adecuadas que demuestran que es un gran mediador.					
10	El directivo siempre busca que las partes involucradas identifiquen las cuestiones que llevan en disputa o cuestión.					

11	Los colaboradores reconocen al directivo como un gran mediador.					
12	El directivo busca que las mismas partes involucradas identifiquen el conflicto generado.					
13	El directivo se preocupa por inducir el conflicto por parte de los mismos colaboradores.					
14	El directivo logra la solución en los conflictos dando el protagonismo a los colaboradores.					
CONCILIACIÓN						
15	El directivo siempre busca la conciliación entre las partes involucradas.					
16	El directivo concilia con las partes involucradas para evitar que el problema generado sea mayor.					
17	Los colaboradores ante un conflicto piden la intervención del directivo.					
18	El directivo logra acuerdos entre las partes ante un conflicto.					
19	El directivo busca una solución que tenga beneficios para ambas partes involucradas en el conflicto.					
20	El directivo usa estratagias adecuadas de conciliación.					
21	El directivo busca conocer a fondo el problema antes de darle solución al conflicto evidenciado.					
ARBITRAJE						
22	El directivo siempre está predispuesto a intervenir sin que lo soliciten las partes involucradas.					
23	Cuando las partes involucradas en el conflicto no llegan a un acuerdo se solicita el arbitraje del directivo.					
24	Cuando el directivo toma una decisión, dicha decisión es irrevocable					
25	La resolución del conflicto mediante el directivo, este asume sanciones a alguna de las partes involucradas.					
26	El directivo es consciente cuando no es capaz de darle solución al conflicto.					
27	Para resolver el conflicto, el directivo solicita la intervención de terceros para resolver el conflicto.					
28	El directivo evita llegar a un arbitraje en la solución de los conflictos.					

Anexo 3: Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento

HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. WIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. WIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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 : HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Mario Chura Steyer

DNI:

43486431

Especialidad del validador:

Temático ☒

Metodológico ☐

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.

Validation del instrumento: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Mario Chura Steyer

DNI:

43486431

Especialidad del validador:

Temático ☒

Metodológico ☐

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

W.A. SOLÍS RUIZ S. EGUADE WIL

DNI: 17858481

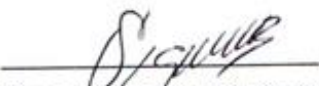
Especialidad del validador: Temático [☐] Metodológico [☐] Estadístico [☒]
]

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: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

S. EGUADE WIL W.A. SOLÍS RUIZ

DNI: 17858481

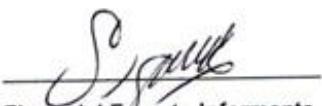
Especialidad del validador: Temático [☐] Metodológico [☐] Estadístico [☒]
]

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.

Anexo 4: Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=108719488&s=3&o=1373592967

feedback studio | HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL NEGOCIO ALICORP SOLUCI... -- /0 < 1 de 2 > ?

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN
LOS COLABORADORES DEL NEGOCIO ALICORP SOLUCIONES
B2B, LIMA – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

SALLY NATHALY SANTIAGO ROJAS

ASESOR

Resumen de coincidencias X

11 %

1	www.aliatuniversidade...	2 %	>
Fuente de Internet			
2	documents.mx	1 %	>
Fuente de Internet			
3	repositorio.ucv.edu.pe	1 %	>
Fuente de Internet			
4	studylib.es	1 %	>
Fuente de Internet			
5	livrosdeamor.com.br	1 %	>
Fuente de Internet			
6	baixardoc.com	1 %	>
Fuente de Internet			
7	www.buenastareas.com	1 %	>
Fuente de Internet			

Página: 1 de 131 Número de palabras: 25051 Text-only Report High Resolution Activado

Escribe aquí para buscar

16:32 24/08/2020

Anexo 5: Declaración jurada simple de autoría y autenticidad



DECLARACION JURADA SIMPLE DE AUTORIA Y AUTENTICIDAD

Mediante el presente documento yo **Sally Nathaly Santiago Rojas** identificada con **DNI 46938626**, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Autónoma del Perú y autora de la tesis titulada **“HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DEL NEGOCIO ALICORP SOLUCIONES B2B, LIMA -2020.”**

Declaramos bajo juramento que:

1. El presente trabajo de investigación, tema de nuestra Tesis presentada para la obtención del título de licenciado en Administración, es de nuestra completa autoría, siendo resultado de nuestro trabajo e investigación.
2. Haber respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, así también las ilustraciones han sido mencionadas de forma clara y exacta su origen o autor. Por lo que la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. Asimismo el trabajo de investigación que ponemos en consideración para ser evaluado no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico.
4. Los datos recopilados y presentados han sido obtenidos a través de instrumentos de investigación que se les realizó a los colaboradores pertenecientes a la empresa ALICORP S.A.A, ubicado en el distrito de Carmen de la Legua Callao. Por lo tanto, los resultados indicados en la tesis constituyen la realidad investigada.

De este modo nos hacemos responsables ante la universidad o terceros de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado, sometiéndonos a la normativa vigente de la Universidad Autónoma del Perú.

Lima ,22 de Agosto del 2020


Sally Nathaly Santiago Rojas
DNI 46938626



Anexo 6: Base de datos

Variable 1: Habilidades directivas

Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Item_17	Item_18	Item_19	Item_20	Item_21	Item_22	Item_23	Item_24	Item_25	Item_26	Item_27	Item_28
4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
4	3	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	2	5	2	2	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	2	3	3
4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	3	4
3	3	5	5	5	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	2	4
4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3
4	4	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	2	3	3	4	2	3
2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	5	5	3	4	2
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	2	3	4	4	4	5	4	3	2	3	4	2	3	3	4	4	2	2
4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	4	3	2	3	2	4	2
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	1	3	3	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	1	3	2	3	3	4	5	3	3	4
4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	2	5	5	5	3
5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	2	4	2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5
4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	5	5	3	2	2
2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2

4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4
4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	1	1	4	3	5	4	4	5	2	2	5	4	4
3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4
3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3
4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	2
3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	2
4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3
4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	2
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3
3	4	4	3	5	5	3	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	4	5	4	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	2	4	3	4
4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3
4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	3	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2
3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3

Variable 2: Resolución de conflictos

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028
5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
1	1	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	3	2	5	4	4	3	2	3	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5
3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	3	3	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4
5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	4	4	3	3	5	5	3	5	2	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3
3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	2	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	5	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	1	1	4	2	5	3	4	5	5	5	2	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	4	3	5	5	5	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
5	3	3	3	5	3	4	3	3	5	1	4	1	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
1	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2

	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
	4	4	34	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3
	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3
	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3
	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3
	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5
	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5
	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4
	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	5
	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3
	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5
	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5