



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA INTI GAS S.A.C. PLANTA DE
CHORRILLOS – 2018

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

AUTOR

JHEREMY SNAYDDER VARGAS GUTIERREZ
ORCID: 0000-0001-9913-7362

ASESOR

MAG. WILBER HUGO FLORES VILCA
ORCID: 0000-0002-7630-1059

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2018

DEDICATORIA

Este estudio está dedicado a mis padres Enrique Vargas Ríos y Silvia Gutiérrez Carpio, por estar acompañándome en mis objetivos y logros.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de la presente investigación se ha culminado gracias al apoyo de varias personas que me brindaron su apoyo incondicional para cumplir con todas las etapas que ella demandó, en este contexto, primero doy gracias a Dios por iluminarme por cada reto que logro, por brindarme fortaleza espiritual y mental; así como por permitirme elegir a las personas adecuadas que se cruzan en mí camino y apoyan en todo, agradecer de una manera desinteresada al Dr. Juan Pablo de la Guerra, director de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Universidad Autónoma del Perú, por poner al alcance de los alumnos los insumos necesarios para el desarrollo de la investigación y finalmente, al Sr. López Neira Octavio, gerente general de la empresa Inti Gas S.A.C., por permitir aplicar los instrumentos y así obtener datos necesarios para el análisis respectivo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	19
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	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	44
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	46
3.2 Población y muestra	47
3.3 Hipótesis	49
3.4 Variables – Operacionalización	49
3.5 Métodos y técnicas de investigación	51
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	52
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	57
4.2 Resultados descriptivos de las variables	59
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	61
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	68
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	74
4.6 Procedimientos correlacionales	75

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	81
5.2	Conclusiones	84
5.3	Recomendaciones	85

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población según las áreas.
Tabla 2	Distribución de la muestra según sexo.
Tabla 3	Operacionalización de la variable habilidades directivas.
Tabla 4	Operacionalización de la variable comportamiento organizacional.
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario habilidades directivas.
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario comportamiento organizacional.
Tabla 7	Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de habilidades directivas.
Tabla 8	Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de comportamiento organizacional.
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según los niveles de habilidades directivas.
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable comportamiento organizacional.
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción.
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión empowerment.
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión reforzamiento.
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión toma de decisión.
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión motivación.
Tabla 16	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión comunicación.
Tabla 17	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión liderazgo.
Tabla 18	Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión estrategia.

Tabla 19	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de habilidades directivas y el comportamiento organizacional.
Tabla 20	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de satisfacción y el comportamiento organizacional.
Tabla 21	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de empowerment y el comportamiento organizacional.
Tabla 22	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de reforzamiento y el comportamiento organizacional.
Tabla 23	Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de la toma de decisión y el comportamiento organizacional
Tabla 24	Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra.
Tabla 25	Resultados descriptivos de las correlaciones entre las variables habilidades directivas y comportamiento organizacional.
Tabla 26	Resultados descriptivos de las correlaciones entre satisfacción y la variable comportamiento organizacional.
Tabla 27	Resultados descriptivos de las correlaciones entre empowerment y la variable comportamiento organizacional.
Tabla 28	Resultados descriptivos de las correlaciones entre la dimensión reforzamiento y la variable comportamiento organizacional.
Tabla 29	Resultados descriptivos de las correlaciones entre la dimensión toma de decisión y la variable comportamiento organizacional.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de las habilidades directivas.
- Figura 2 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel del comportamiento organizacional.
- Figura 3 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción.
- Figura 4 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión empowerment.
- Figura 5 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión reforzamiento.
- Figura 6 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión toma de decisión.
- Figura 7 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión motivación.
- Figura 8 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión comunicación.
- Figura 9 Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión liderazgo.
- Figura 10 Distribución porcentual de los trabajadores según niveles de la dimensión estrategia.
- Figura 11 Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de las habilidades directivas y el comportamiento organizacional.
- Figura 12 Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de satisfacción y el comportamiento organizacional.
- Figura 13 Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de empowerment y el comportamiento organizacional.
- Figura 14 Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de reforzamiento y el comportamiento organizacional.
- Figura 15 Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de toma de decisión y el comportamiento organizacional.

HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INTI GAS S.A.C. PLANTA DE CHORRILLOS – 2018

JHEREMY SNAYDDER VARGAS GUTIERREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

En la realidad problemática se explica cómo los colaboradores conviven en un ambiente con conducta desagradable, el gerente no puede tomar decisiones por igual a todos los trabajadores, porque las colaboradoras están respaldadas por el dueño de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos, en este sentido se planteó el problema: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018? se determinó que es importante porque las habilidades directivas son manejadas por los mismos colaboradores que están influenciados por su líder y desarrollan creatividad para solucionar los problemas. El objetivo de la investigación es determinar la relación existente entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional entre los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, corte transversal el diseño de la investigación es no experimental. En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson de 0,967 concluyendo que existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Palabras clave: habilidades directivas, comportamiento organizacional.

**MANAGEMENT SKILLS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE
EMPLOYEES OF THE COMPANY INTI GAS S.A.C. PLANT OF CHORRILLOS -
2018**

JHEREMY SNAYDDER VARGAS GUTIERREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

In the problematic reality, it is explained how the collaborators live in an environment with unpleasant behavior, which is why the manager cannot make decisions or mandates equally to all the workers, because the collaborators are supported by the owner of the company Inti Gas S.A.C. Chorrillos plant, in this sense the problem was raised: What relationships exist between management skills and organizational behavior in the employees of the company Inti Gas S.A.C. Chorrillos plant - 2018? It was determined that it is important because management skills are managed by the same collaborators who are influenced by their leader and develop creativity to solve problems. The objective of the research is to determine the existing relationships between managerial skills and organizational behavior among employees of the company Inti Gas S.A.C. Chorrillos plant - 2018. The research is descriptive-correlational, cross-sectional, the research design is non-experimental. In the hypothesis test, a Pearson R of 0.967 was obtained, concluding that there are highly significant relationships between managerial skills and organizational behavior in the employees of the company Inti Gas S.A.C. Chorrillos plant - 2018.

Keywords: managerial skills, organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada *Habilidades directivas y comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018*, el estudio es importante porque se observa una mala interacción entre los colaboradores de la empresa. En este sentido, una empresa para lograr las metas, los colaboradores deben tener una comunicación fluida para que puedan trabajar en equipo y se sientan motivados para afrontar los problemas internos y externos de la empresa bajo una buena dirección del gerente quien toma las decisiones asertivas a favor de la empresa.

La interrogante de investigación es ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

El estudio busco determinar la relación existente entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Las evidencias confirman la hipótesis de trabajo, en ese sentido, si se aplica adecuadamente las habilidades directivas entonces, mejora el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018

La estructuración de la investigación fue desarrollada en 4 capítulos para una mejor comprensión de los lectores:

En capítulo I se muestra el problema de investigación que comprende la realidad problemática, los problemas y objetivos de investigación, la justificación del estudio y las dificultades por las que paso el desarrollo del estudio.

El capítulo II comprende el marco teórico que engloba el desarrollo de los antecedentes nacionales como internacionales, el desarrollo de la temática relacionado al tema investigado y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III describe el marco metodológico que comprende el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las hipótesis de la investigación, la operacionalización de las variables, el método de investigación, los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de análisis de datos.

El capítulo IV explica el análisis de validez y confiabilidad de los cuestionarios, el análisis descriptivo de los resultados, la distribución de la normalidad de las variables y la contrastación de las hipótesis.

El capítulo V evidencia las discusiones de los resultados, las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la investigación.

Finalmente, se detalló las referencias bibliográficas y los anexos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad gracias a la globalización, se puede obtener beneficios para el desarrollo de las organizaciones, mediante la tecnología como la internet que ayuda a relacionarse y aprender sus costumbres de personas extranjeras dotadas y experimentadas. Se sabe que, para explotar su potencial de cada colaborador al máximo, se debe de brindar mayor atención y delegar decisiones básicas para la mejora de la empresa, es así como un buen líder como también los colaboradores aplican estrategias y habilidades para que pueda subordinar y desempeñar de la mejor manera en la empresa; y así sentirse satisfecho al poder lograr el objetivo común de la organización. En consecuencia, obtienen nuevos conocimientos para que se sientan motivados, es por lo que implica notoriamente al comportamiento de los colaboradores en la empresa. También en mantener una comunicación estable y fluida, es decir mantener una relación armónica.

Whetten y Cameron (2011) sostiene:

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos de identificar acciones que los individuos logran y nos conducen ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a desacuerdo de los atributos que son puramente mentales o fijos en el gusto. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de forma diferentes en el desempeño oportuno de habilidades que son comunes a través de toda una colección de diferencias individuales. (p. 9)

Es decir, las habilidades directivas son cualidades que el colaborador muestra mediante una acción, bien sea por las ordenes que tiene q cumplir de su líder o como también en el desempeño de su trabajo.

Asimismo, en toda empresa para un buen funcionamiento de las estrategias plasmadas por el líder. El colaborador debe estar preparado conductualmente para asimilarse rápidamente en nuevos retos y desenvolverse por el motivo de que va a ser supervisado y calificado constantemente por su superior.

Chiavenato (2010) sostiene:

Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e interactuar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. (p. 24)

En este sentido, el comportamiento organizacional para lograr y alcanzar las metas propuestas por nuestros superiores, debemos de trabajar mutuamente, asociándonos con las demás áreas o personas con más conocimiento para el beneficio de la organización.

En el Perú, existen organizaciones que logran su objetivo gracias a los colaboradores que tienen una buena conducta. Es por lo que se sabe que una buena conducta siempre es recompensada ya sea por felicidades o incentivos de parte de su superior, asimismo logran una gran satisfacción que ayudan a evolucionar obteniendo nuevas habilidades para resolver los obstáculos que le impidan en lograr

las metas a corto o largo plazo; es por lo que los colaboradores tienen un comportamiento adecuado para desempeñar en su labor conformemente.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en noviembre de 2009 se inició el trofeo reconocimiento al trabajo y al emprendimiento, como una simulación a la incumbencia noble y al fructificación social y económico del Perú, en conjunto de oficio que lleva el sector de desarrollar el empleo merecedor y provechoso y la inyección en el mercado de dificultad en un contexto de homogeneidad de oportunidades.

En ese sentido, el grupo trabajo y promociones del puesto, desde la fecha de iniciación del trofeo y a lo extenso de 6 ediciones, ha otorgado, nacionalmente 183 galardones a empleadores tanto femeninos como masculinos provenientes de 16 regiones del Perú como se detallada a continuación: Arequipa, Lambayeque, La Libertad, Callao, Ica, Arequipa, Moquegua, Madre de Dios Tacna, Apurímac, Puno, Lima, Amazonas, Ancash, Piura, Ucayali y Ayacucho.

En todo lo mencionado con anterioridad, se premia los siguientes valores como la responsabilidad, el rendimiento, el empuje, la disciplina, la perseverancia, el tesón, la dedicación, la creatividad, el esfuerzo, el compromiso y la honradez. Son características que se distinguen en las categorías que el premio prevé. Asimismo, se premia el ahínco y respeto de los dirigentes sindicales que amparan los derechos de ley de cada uno de los empleados, Asimismo, lo relevante es la labor de los colaboradores del contexto empresarial dado que su esfuerzo no se enfoca en sus propios beneficios sino también en la generación de riquezas en nuestro país Asimismo su creatividad aporta a la gran producción y bienestar del empleo y, al mejoramiento del contexto ambiental y económico en la actualidad del Perú. Es decir, que todo sacrificio y hacer las cosas bien conforme a lo que está propuesto, siempre

tiene sus recompensas, como premio a nivel nacional o de la misma organización donde ejerce su labor. Asimismo, nos damos cuenta de que no interesa que el colaborador sea de una clase social alta o baja. Sabemos que siempre y cuando su desempeño sobrepase las expectativas de su líder siempre serán recompensadas.

El problema actual que existe en los colaboradores es que conviven en un ambiente desagradable, ya que el dueño de la empresa les brinda más privilegios y mucha confianza solo a las mujeres que trabajan para él directamente; es por ello, que la gerente no puede tomar decisiones o delegaciones por igual a todos los colaboradores, porque las trabajadoras femeninas están respaldadas por el dueño de la empresa.

Se conjetura que los defectos más importantes, es que el dueño de la empresa siempre está de un ánimo bien insoportable y busca defecto alguno en los trabajadores masculinos para que se altere, grite y humille drásticamente. También los hace trabajar bajo presión pidiéndoles informes de sus trabajos a última hora y con un tiempo mínimo para entregar el informe. La hora de salida de todos los trabajadores es a las 6 de la tarde; pero a veces, por motivo de su estado de ánimo del dueño les hace quedar una hora más de lo establecido sin reconocerles económicamente las horas extras; en caso contrario, que no obedezcan su orden es fácilmente expulsado o retirado definitivamente de la empresa, sabiendo que la mayoría de los trabajadores son practicantes y estudian de noche en sus respectivas universidades e institutos y no pueden llegar a tiempo a sus clases. Teniendo el conocimiento que está sancionado obligarles hacer horas extras, en las cuales, si son pagadas en su boleta de pago por decreto legislativo N° 854 sobre tiempo de trabajo y horas extras.

El área de recursos humanos realiza reclutamiento de personal para las respectivas áreas que carecen de personales, las postulantes femeninas tienen que ser entrevistadas directamente por el dueño para dejarles claro las políticas de la empresa y los postulantes masculinos son entrevistados por el encargado del área de recursos humanos.

Hace dos años se rotaba y reemplazaban personales por motivos de que algunos no podían soportar su nivel de arrogancia, humillación y actitud del dueño de la empresa. La hora de entrada para los colaboradores es de siete y media de la mañana, pero tenían que llegar diez minutos antes para poder ingresar, si no les descontaba el doble de lo normal, porque ya no los dejaba ingresar; y si es que ingresaban se ganaban su sermón y humillación del dueño. Algunos trabajadores no se dejaban humillar por el dueño, se respetaban así mismo, pero al final tenía que obedecer o si no podrían ser retirados de la empresa, ya que además la mayoría de los trabajadores son el único sustento de su familia y aparte que pagan sus propios estudios.

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

¿Qué relación existe entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

¿Qué relación existe entre el reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

¿Qué relación existe entre la toma de decisiones y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

En la presente investigación se explican los distintos tipos de conductas malas por los colaboradores que afecta las habilidades directivas que impacta en el comportamiento organizacional. Asimismo, se presentarán propuestas nuevas de gestión con respecto a la investigación en la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos. En dicha investigación se podrá dar importancia a las habilidades directivas en el ambiente laboral en la empresa. Las habilidades directivas son manejadas por los mismos colaboradores que están influenciado por su líder que le orientan al camino correcto y desarrollan creatividades para solucionar todo tipos de problemas. Asimismo, el comportamiento organizacional tiene como objetivo en llevar una buena relación entre los colaboradores y el líder, así como llevar una buena comunicación y una conducta estable en la organización.

Justificación teórica. En el presente estudio se sustenta la asociación que existe el comportamiento organizacional y la habilidad directiva justificadas en las bases teóricas de Chiavenato (2010) para el desarrollo del comportamiento organizacional y Whetten y Cameron (2011) para el desarrollo de las habilidades directivas.

Justificación práctica. Los datos obtenidos permiten conocer la incidencia de las habilidades directivas con el comportamiento organizacional en la empresa Inti

Gas S.A.C. planta de Chorrillos. Asimismo, con la investigación se obtuvo varias soluciones y también la buena relación de los colaboradores y líderes.

Justificación metodológica. En este aspecto el aporte de la investigación es adquirir un criterio de gran aporte de conocimiento para que ayude a gestionar de la mejor manera las habilidades directivas y también dar oportunidad a los colaboradores en cuanto a su crecimiento tanto personal como profesional en la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos. El investigador propone dos instrumentos de recolección de datos sobre las variables de estudio que será validado y demostrado su confiabilidad, quedando a disposición de la comunidad.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Determinar la relación entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Determinar la relación entre el reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Determinar la relación entre la toma de decisiones y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

1.4. Limitaciones de la investigación

A continuación, se mostrarán las limitaciones en el proceso de la actual investigación.

Limitaciones bibliográficas

La bibliografía carece de poca información, no logre ubicar estudios de investigación que estudien al mismo tiempo las dos variables habilidades directivas y comportamiento organizacional, en los estudios ubicados solo analizan una variable independiente y otras resultan antiguas.

Limitaciones teórico

Falta de información actualizada en los repositorios sobre los antecedentes del estudio involucrado con la presentación y el diseño del estado del arte.

Limitaciones temporales

Poco tiempo para realizar las investigaciones, ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador, pero gracias a la perseverancia se sortearon favorablemente las dificultades y se realizó con éxito, pero con mucha dedicación la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Antecedentes internacionales

Reyes (2016) en su investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, estudio de tipo descriptiva, desarrollada en una población conformada por 20 directivos de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel universitario, el estudio tiene como objetivo analizar en que medida una buena aplicación de las habilidades gerenciales mejora el comportamiento de los colaboradores. La principal conclusión es:

Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que puedan surgir dentro de la empresa.

Pereda (2016) en su investigación *Análisis de las habilidades directivas: estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, investigación de tipo descriptiva, desarrollada en una población de 797.710, el estudio tuvo como finalidad analizar el desarrollo de las habilidades personales y directivas. La conclusión fue la siguiente:

Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio públicos eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un conjunto de habilidades personales y directivas que no son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado.

Sierra (2014) en su tesis *Las manifestaciones del poder y sus efectos en algunas organizaciones del departamento de Antioquia*, estudio realizado para obtener el grado académico de maestría en desarrollo humano organizacional, siendo

una investigación de tipo cualitativa descriptiva, cuya población estuvo constituida en el departamento de Antioquia siendo un total entre 20 y 100 personas con una edad mínima de 25 años, el objetivo es identificar a personas que comprenden la importancia de las organizaciones en el departamento de Antioquia que influye la manifestación del poder en las personas. La conclusión fue la siguiente:

Las características de las entrevistas estuvieron dadas alrededor de la escucha y la comprensión de como los sujetos viven o han vivido la experiencia de ser directivos y no directivos de una organización, para adentrarse en la naturaleza de esa vivencia alrededor del ejercicio del poder.

Pesantez y Guapacaza (2011) en su tesis *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca*, estudio realizado en la Universidad Politécnica Salesiana para optar el grado académico de bachiller en ingeniería comercial, siendo una investigación de tipo descriptiva correlacional, las 193 personas conforman la población de estudio, el objetivo fue de mejorar el comportamiento organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana que influye en el desarrollo laboral de los docentes. La conclusión fue lo siguiente:

Los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores sociales se transforman por acción y surgimiento de nuevas generaciones.

Vidaurre (2009) en su tesis *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal*, estudio de tipo descriptiva,

prospectivo, transversal y de campo, cuya población estuvo constituida por la totalidad del personal de las catorce departamentos de la empresa de telecomunicaciones, el objetivo fue evaluar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones, que influye en optimizar las deficiencia que presenta. La conclusión fue lo siguiente:

Aplicando el instrumento en la presenta investigación, permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa de telecomunicaciones.

Antecedentes nacionales

Guillen (2016) en su tesis *Gestión directiva y el clima institucional en la autoridad administrativa del agua Chaparra Chincha, Ica – 2015*, estudio de tipo no experimental; la muestra estuvo conformada por 38 trabajadores, el objetivo fue determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima constitucional en la autoridad administrativa. La conclusión fue la siguiente:

El procedimiento estadístico realizado no se ha logrado demostrar que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional; obteniendo un coeficiente de correlación Pearson de $R = 0,787$ que señala que las dos variables se corresponden con un buen nivel, alcanzando un valor de T cálculo de 7,65 obteniendo a mediante la prueba de correlación.

Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, 2013*, estudio realizado en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción para optar el grado académico de magister en administración de negocios y relaciones internacionales,

siendo una investigación de tipo descriptivo, correlacional casual, cuya muestra estuvo compuesto por 172 docentes. La conclusión fue la siguiente:

Considerando los conceptos y enfoques sustentados, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformada por los conocimientos y competencias en un campo especializado.

Tóala (2014) en su tesis *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013*, estudio realizado en el Municipio de Jipijapa, para optar el grado académico de doctor en administración, siendo una investigación de tipo aplicada, transversal, cualitativa, básica, cuya muestra estuvo compuesta por 107 pobladores, la finalidad del estudio fue desarrollar un modelo de clima laboral que incida positivamente en el desempeño profesional. La conclusión fue la siguiente:

Debe existir una afectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos.

Antecedentes locales

Quesada (2014) en su tesis *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas Públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*, estudio de tipo descriptiva correlacional, cuya muestra estuvo compuesta por 106 entre docentes y directivos de las instituciones educativas mencionadas, el objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de Comas, UGEL 04, año 2012. La conclusión fue la siguiente:

El liderazgo transaccional guarda una relación significativa con la dirección y la predisposición que tienen los colaboradores con la empresa, en ese sentido, se puede mencionar que se desarrolla un líder por exclusión activa que ayuda a fomentar un adecuado comportamiento de sus colaboradores.

Muro (2013) en su tesis *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*, estudio de tipo descriptiva correlacional, cuya muestra estuvo compuesta por 94 alumnos matriculados en el mes de abril, el objetivo de proponer un rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano – Chiclayo. La conclusión fue la siguiente:

Los docentes del Instituto Cultural Norteamérica, Chiclayo, está altamente capacitado para comprender los procesos que implica el aprendizaje de una lengua extranjera para niños, adolescentes y adultos, y de los factores que lo favorecen u obstaculizan.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas consisten en identificar acciones que uno mismo llevan y conducen a dichos resultados. Es así como las habilidades pueden ser vistas por otros, a desacuerdo de los tributos que son absolutamente intangibles o tangible en la distinción. También, las personas con diferentes características y personalidades utilizan sus habilidades en distintos aspectos, hay una asociación básica de atributos que verifican en el

desempeño efectivo de habilidades que son similares a través de toda una serie de distintos individuos. (p. 9)

Asimismo, Madrigal (2009) menciona:

Existen muchas características de habilidades. Los gerentes de distintas entidad y distribución logren su mejor esfuerzo. Se requiere asimilar; sugerir y colocar habilidades sociales, liderazgo e interpersonales, Las distintas habilidades que nos muestran son de complemento, ya que se llegará al gerente a valer con el grupo su desempeño. (p. 2)

Se percibe que los colaboradores deben de demostrar sus habilidades mediante conductas personales que se refleja en su trabajo, es por lo que los directivos buscar colaboradores de perfil ideal para el desempeño.

2.2.1.1. Habilidades directivas y sus clasificaciones.

Madrigal (2009) menciona:

Las habilidades se vinculan a una tarea, implica un retorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprende. Existen distintas características de habilidades, ya que el jefe de distintas entidades e industrias llegue a un resultado mejor. Se requiere enterarse, proyectar y atribuir habilidades sociales, liderazgo e interpersonales. (p. 2)

Asimismo, Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Se ha generado un gran número de evidencias de que la gestión hábil (especialmente la competencia en la delegación del poder internamente de las organizaciones) es el parte fundamental para la expansión organizacional. Estos estudios sean realizados a través de numerosos sectores de la fábrica, contextos internacionales y tipos de organización. (p. 6)

Estas premisas indican que la selección adecuada de los colaboradores permite tener las herramientas necesarias para desarrollar una empresa competitiva basado en la explotación de todo el potencial de sus colaboradores.

2.2.1.2. Importancia de las habilidades directivas.

Madrigal (2009) menciona:

Su importancia escrita principalmente en conocer que hacen los directivos y que deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir a líderes requiere de conociendo técnico acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requiere habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto enlaza con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. (p. 7)

2.2.1.3. Características de las habilidades directivas.

A. Desarrollo del autoconocimiento.

Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Durante más de 300 primaveras, el principio del yo comarcal se ha aceptable un aspecto central de la postura humana. La antigua axioma “Conócete a ti mismo” se ha atribuido en diversas ocasiones a Platón, Pitágoras, Tales de Mileto y Sócrates. Plutón señalo que esta inscripción estaba tallada en el Oráculo de Delfos, ese templo mágico donde los monarcas y mayores encontraban consejos en base de sus asuntos de máximo categoría. (p. 57)

B. Comprensión y apreciación de las diferencias individuales.

Whetten y Cameron (2011) mencionan:

La razón sustanciosa para dedicarse en el autoconocimiento es que sea para plantear la inteligencia de encontrar las características e importancias de los individuos que interactúa. Hay una gran puntuación y evidencias de la inteligencia de un directivo que está muy relacionado en indagar, apreciar y al culminar, manejar las características primordiales y consigna que hay en las personas. Hay que considerar que este suceso puede analizarse en la relación bajo el contexto de conducción de la variedad. (p. 60)

C. Manejo del estrés.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “El grado en que los factores estresantes producen patologías y disfunciones en los individuos es variable. Algunas personas son muy susceptibles a las tenciones, lo que significa que tienen una predisposición a experimentar reacciones extremadamente negativas” (p. 115).

Respecto a la técnica para la reducción temporal del estrés, Whetten y Cameron (2011) menciona:

Hasta actualidad, hemos detallado sobre la disputa de estrés y el florecimiento de la dulzura fachada. Se detallada las estrategias de conducción de estrés no deseable porque tiene un ámbito de grandes fuentes en ocasiones, las causas estresantes están afuera de nuestro ejercicio. (p. 144)

D. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Muchas investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energías positivas en la vida de las personas” (p. 238).

Respecto a la importancia de la comunicación afectiva, Whetten y Cameron (2011) mencionan:

La historia de la nueva comunicación, el entorno se usa en frecuencia para editar y enviar mensajes entre individuos es el electrónico. En la actualidad la mensajería electrónica encabeza canales de informe en las empresas, y se tiene que manejar una comunicación, anexar noticia, tener relación en el mensaje, levantar el linaje de la retroalimentación y crecer la aceleración del ciclo de anuncio. (p. 239)

E. Ganar poder e influencia.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que esta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino quien tiene habilidades políticas” (p. 283).

Considerando una visión equilibrada del poder, Whetten y Cameron (2011) mencionan: “No debe sorprendernos que muchas autoridades sostengan que el uso efectivo del poder es el elemento más importante de la administración” (p. 283).

F. Motivación de los demás.

Whetten y Cameron (2011) menciona:

La poca destreza de un individuo podría apocar un buen desempeño por varias razones. Es asequible que el ingenio se haya evaluado de forma inadecuada durante el pensamiento de procesos de contratación, que los requerimientos técnicos de una garita se hayan incrementado de manera radical, o que un tipo se desempeñaba muy acertadamente en un temple haya ascendido a un puesto. (p. 328)

Resolución de confrontaciones interpersonales mediante la deducción de colaboración, al respecto, Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Ahora dejaremos el gallardete de cuándo emplear cada uno de los métodos y estudiaremos el modo de disfrutar adecuadamente el dialéctico de concurso. Decidimos enfocarnos en levante método para proyectar nuestras habilidades por dos razones. Primero, como se señaló a lo grande de todo el análisis, el auxilio es el mejor lógico allegado. En serio sentido, los directivos eficaces consideran saliente dialéctica como su “posibilidad por imperfección”; a salvo que exista una nervuda razón que los obligue a interesar otra logística, usaran esta. Es sabroso acentuar el dialéctico de concurrencia es la “alternativa por pizza” adecuada, partida para conflictos enfocados en las personas. La segunda sensatez por la que destacamos el razonamiento de concurrencia es que esta es la más trabajoso de portear a la rutina de manera eficaz en cualquier oportunidad. (p. 390)

2.2.1.4. Dilema apoderado que se relaciona con el facultamiento.

Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Uno de los hallazgos mejor investigado durante las últimas cuatro décadas en la conferencia de la filial y las organizaciones demuestra que cuando el ambiente es predecible e inmóvil, el ente puede funcionar como unidades rutinarias, controladas y mecánicas. En tales condiciones, junto a dejarlo en Dios que los empleados sigan reglas y petición, y que manifiesten un conducta formalizado y estandarizado. (p. 443)

Significado de facultamiento.

Whetten y Cameron (2011) menciona: “Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión y vigorizarlo para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad” (p. 445).

Como desarrollar el facultamiento.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Las personas tienen mayores exigencias de facultamiento cuando están en situaciones amenazadoras o en conflictos; así experimentan sentimiento inapropiado de administración; cuando sienten reprimida su gravedad; cuando no están inofensivos de cómo deberán residir” (p. 451).

Delegación de trabajo.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “El facultamiento es más necesario cuando otras personas deben participar en el cumplimiento del trabajo. Desde luego, si un individuo realiza una actividad por su cuenta, el hecho de saber cómo facultar a los demás es totalmente irrelevante” (p. 463).

2.2.1.5. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipos.

Desarrollo de equipo y trabajo en equipo.

Whetten y Cameron (2011) mencionan:

Cerca de la edificación de uno de los autores de naciente obra, parvadas de gansos canadienses pasan el invierno. Vuelan sobre el bloque cerca de un lagunajo sensato contiguo casi todas las mañanas. Lo que distingue a estas parvadas es que los gansos siempre alineados formando una v. La prudencia de levante pauta es que el aleteo de los gansos a la fachada crea una ordinaria empinada para los gansos que vienen antes. Este dechado en v incrementa en un setenta y uno por ciento el radio del revoloteo de los gansos de forma colectiva, en imagen en el planeo de una sola ave. (p. 493)

Ventajas de los equipos.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “No importa si uno es regente, utilizado, colegial o edificante, es casi inútil sortear ser pierna de un regimiento. La

totalidad de las personas realizan alguna persona de trabajos en quipo de su dinamismo cotidiana” (p. 494).

Desarrollo de equipos.

Whetten y Cameron (2011) menciona:

Sin hacer referencia si usted desempeña el rol de gurú o de miembro de batallones, para desenvolverse de forma eficaz en estos informes es sustancioso aprender que todos los equipos pasan a través de etapas de grana. Estas etapas ocasionan que las dinámicas en el interior del batallón cambien y que se modifiquen el noviazgo entre su grupo, así como la postura del mentor. (p. 497)

Liderar el cambio positivo.

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo” (p. 538).

Un marco de referencia para liderar el cambio positivo.

Whetten y Cameron (2011) menciona:

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente. (p. 542)

2.2.1.6. La alta dirección y sus habilidades.

Madrigal (2009) menciona:

Al ser la diligencia una subordinación que lleva a cabo un don nadie o un director espiritual para influir en los demás al desempeñar un deber, se requieren ciertas habilidades para realizarla con expansión y de manera feliz. La enciclopedia Castellana define habilidades como perspicacia y querella para mejorar una bandera o para tratar con las personas. (pp. 23-24)

Administración del tiempo.

Madrigal (2009) menciona: “Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe entre sí” (p. 78).

Practique utilizando sus auxiliares visuales.

Al respecto, Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Esto le ayudará a acostumbrarse a manejarlo y a darle cierta idealización de cuánta asamblea durará su discurso con los auxiliares visuales. Prepárese para lo imprevisto, compense las pequeñas interrupciones al atenuar su apresuramiento” (p. 601).

2.2.1.7. Dimensiones de las habilidades directivas.

Satisfacción.

Según Robbins y Judge (2010) mencionan: “Se define la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p. 84).

Empowerment.

Chiavenato (2010) menciona:

El ingenio de las organizaciones de aprendizaje va del trance con una clara carrera a comisionar facultades a personas de todas las áreas. (...), además de porfiar a los equipos utilitario-dirigidos, legalizar sistemas orgánicos de

sucursal e implementar una trivio participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de agregar el talento con todos sus comités. (pp. 286-288)

Reforzamiento.

Robbins y Judge (2010) mencionan: “Es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista” (p. 191).

Toma de decisiones.

Chiavenato (2010) menciona: “La toma de decisión es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p. 227).

2.2.2. Bases teóricas del comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2010) indican:

Las teorías contemporáneas son adecuadamente conocidas, no obstante, desafortunado entendimiento no soporta la averiguación cuidado. Sin confiscación, no todo está licencioso. Hay seguro número de relación contemporánea que tienen igualdad: un período racional de báculo al empollado. Por virtual, se detallada sobre las teorías mencionadas sean las correctas y de guisa íntegro. (p. 215)

Rubbins y Judge (2010) indican:

La semblanza de muchas investigaciones sobre la conclusión de la evaluación cognitiva y grandes números de merienda le dan protección. Como se verá, la implicación directora de esta tesis se relaciona con la forma en que se salario a las personas en las empresas. Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo natural que los motivadores extrínsecos como un honorario

desmesurado. Pero la memoria de la tasación cognitiva sugiere poco desigual.

(p. 216)

Se percibe que un buen trabajador para lograr ganarse sus incentivos debe de realizar muy bien sus trabajos y sentirse satisfecho por su logro y motivado para mantenerse con el entusiasmo de lograr la perfección en su trabajo.

2.2.2.1. Teoría de la personalidad.

Robbins y Judge (2010) mencionan:

Se enfoca en la firmeza al segundo de actuar una tarea. Mientras la competencia autónoma sea máximo, más calma se da y supera su magnitud para conseguir el indefinido de la tarea. Por tanto, las personas con poca fuerza unilateral son creíbles que se rindan ante una ubicación equiparable, contingencia detractor personas con mucha operatividad logran dominar los desafíos superando sus limitaciones con una retroalimentación. (p. 222)

En el mismo sentido, Robbins y Judge (2010) mencionan:

La contraparte de la valoración del despacho de metas en la relación del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que proponen los propósitos de una persona que sus acciones lo dirigen. El enjuiciamiento de reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al ánimo, es decir, el aire de una estipulación conductista. El juicio del reforzamiento ve al talante como algo causado por el ámbito. (p. 225)

2.2.2.2. Teoría de los eventos afectivos.

Robbins y Judge (2010) mencionan:

Las emociones y estados de confianza son informativo sustancioso de nuestro empaque, en puro la del trabajo. De pacto (...), un estereotipo denominado presente de los eventos afectivos ha incrementado nuestra transigencia de los

vínculos entre ellos. Se ha incrementado nuestra comprensión de los vínculos entre ellos. Se demuestra que los empleados reaccionan en manera emocional al dinamismo que les ocurre en la obligatoriedad, y que inmortalidad asco influye en su desempeño y confort. (p. 262)

Asimismo, Robbins y Judge (2010) mencionan:

El intelecto emocional (IE), es el valor que cierto posee para ser consciente de sí mismo (registrar las emociones propias cuando las experimenta), detectar las emociones de los demás, y conducir la claves e informe emocional. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para glosar las de los demás, conocer por qué se está enojando y expresarlo sin quebrantar las normas – son más eficaces en sus trabajos. (p. 264)

El intelecto emocional que tienen los empleados durante una capacitación motivacional pueda vencer mejor en su desempeño para la organización y así alcanza los objetivos propuestos.

2.2.2.3. Definiciones del comportamiento organizacional.

Chiavenato (2010) respecto al comportamiento organizacional menciona:

Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y logras juntas objetivas que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e interactuar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. (p. 24)

Robbins y Judge (2010) mencionan: “El comportamiento organizacional investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el

comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

Al respecto el comportamiento organizacional influye en varios aspectos en la organización, por ello se debe lograr las metas y forma armónica. Es por lo que los colaboradores y sus superiores trabajan al mismo ritmo manteniendo una comunicación fluida.

2.2.2.4. Importancia del comportamiento organizacional.

Robbins y Judge (2010) mencionan:

Tiempo atrás los líderes en activo entienden la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, la escuela de negocio se ha tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980. La curricular de la escuela del negocio hace énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centran en específico con la economía, contabilidad, finanzas y la técnica cuantitativa. (p. 4)

2.2.2.5. Característica del comportamiento organizacional.

A. Motivación.

Chiavenato (2010) menciona:

La motivación en el contexto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. Se utilizan términos como evacuación, deseos, vehemencia, metas, objetivos, tirada, motivos e incentivos (...), eso significa que un traspié psicológico fundamental, adjunto con el concepto, las actitudes, la gusto y el aprendizaje, es uno de los rudimentos más importantes para vislumbrar el disposición humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con la esfera. (p. 256)

Asimismo, Robbins y Judge (2010) mencionan:

La pedantería se refiere a lo enérgico de la investigación de un individuo. Este es el parte en que la generalidad de nosotros se centra cuando dialecto de motivación. Sin incautación, es improbable que un acento elevado conduzca a resultados favorables en el desempeño, en el laborioso, a excepción de que el interés se canalice en una administración que beneficie a la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. (p. 210)

Se percibe como un aspecto importante para las organizaciones, mediante estímulos individuales de los colaboradores que influyen en el progreso de la organización.

B. Comunicación.

Chiavenato (2010) menciona:

Toda distribución funciona con origen en procesos de nota. La dinámica de la organización romana puede acontecer cuando esta se encarga de que todos sus jurados estén debidamente conectados e integrados. Las redes de la nota son vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una estructuración y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del boceto organizacional es anclar y favorecer el informe y la toma de decisiones. (pp. 305-306)

Se percibe que al no existir comunicación en algunos individuos que no salen de su zona de confort y no mantienen una conectividad con sus superiores, sufren un bajo rendimiento en caso contrario es una herramienta muy importante para interactuar e intercambiar ideas para la mejora de la organización.

Funciones de la comunicación.

Robbins y Judge (2010) menciona que la comunicación se basa en cuatro principales funciones dentro de un equipo u organización:

- La comunicación hace hincapié en la forma de controlar el comportamiento de los colaboradores.
- Una buena comunicación motiva al aclarar las dudas de los colaboradores para un desempeño eficiente.
- La comunicación permite conocer la parte emocional de los colaboradores para satisfacer sus necesidades personales y profesionales.
- Finalmente, la comunicación permite tomar decisiones acertadas pues permite identificar las potenciales y debilidades de la organización.

Asimismo, según Robbins y Judge (2010) mencionan que la dirección de la comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y abajo. Entre ellas tenemos:

Comunicación hacia abajo, la utilizan los líderes y gerentes de grupos para aplicar metas, dar instrucciones sobre la obligatoriedad, propagar a los empleados de las políticas y solicitud, señalar problemas que necesitan futuro y simplificar retroalimentación acerca del desempeño. Comunicación con destino a arriba, se utiliza para entregar feedback a los superiores, informales sobre el parecer en dirección a las metas y plantearles problemas actuales. La nota hacia lo alto mantiene a los gerentes informados respecto de las formas en que los empleados se sienten en torno a sus trabajadores, de los colegas y la distribución en acostumbrado y comunicación contigua, cuando la noticia tiene división entre jurado del mismo concilio de trabajos, entre miembros de grupos de trabajos de la misma altitud. (pp. 353-355)

Para que puedan rendir y tener una buena relación entre los gerentes y subordinados en cumplir cada aspecto o pautas establecidas por dichos autores y se logre fomentar un buen clima laboral en la organización.

C. Liderazgo.

Chiavenato (2010) menciona:

El asunto de liderazgo ha cautivado al planeta de hace en gran medida plazo, y está adquiriendo un valor cada vez máximo en la disposición. El raciocinio es muy sencillo: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más feliz de actualizar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al esplendor y a la competitividad. (p. 335)

Para poder manejar una organización no es suficiente tener personales capacitados para cada función, sino también un buen líder que oriente y dirija a los personales al camino correcto mediante la empatía y estrategias establecidas.

La confianza y el liderazgo.

Robbins y Judge (2010) mencionan que los enfoques tradicionales del liderazgo, ignora la importancia del líder como consumidor que da forma al significado. Es una manera en que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos. Incluye seleccionar y resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se incluyen otros.

Liderazgo transformacional, los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan en sus riquezas propios por el aceptable de la estructuración, y son capaces de acontecer en ellos un derrame hondo e ingente. (p. 412).

Asimismo, Robbins y Judge (2010) mencionan que en las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianzas, según se basa en: la disuasión, el conocimiento, y la identificación.

Confianza basada en la disuasión, las relaciones más frágiles se apoyan en la confianza basada en la disuasión. Confianza basada en la noción, las generalidades de cortejo organizacionales tienen sus raíces en el aplomo basada en el concepto y la confianza basada en la ficha, la altitud más vasta de desenvoltura se alcanza cuando hay un linde emocional entre las partes, pues eso permite que una de ellas actúe como informador de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales. (p. 425)

Para tener una buena relación y respeto del líder a su subordinado es mediante la confianza, es por lo que el líder puede tomar en cuenta una opinión de sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos.

2.2.2.6. Dimensiones del comportamiento organizacional.

Motivación.

Chiavenato (2010) menciona: “La motivación es el concepto más apto con el punto de vista microscópica de la actitud organizacional, a pesar de la desorbitada altura de la motivación, resulta esforzado definirla con pocas palabras” (p. 236).

Comunicación.

Robbins y Judge (2010) mencionan: “La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio” (p. 351).

Liderazgo.

Chiavenato (2010) menciona: “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir por medio de las relaciones existentes. La

influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (p. 336).

Estrategias.

Chiavenato (2010) menciona: “La organización tiene como definición que las organizaciones distribuyan en un ámbito caracterizado por la variación, la competencia y la incertidumbre. Se toma en cuenta el ámbito natural como el ámbito especial de su actividad” (p. 454).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Autosuficientes

Llegar a ser autosuficiente tenemos la mayor capacidad de servir y cuidar a los demás.

Cohesionado

Reunirse o adherirse las cosas entre sí o entre las partículas de que estén formadas.

Confort

Condiciones materiales que proporcionan bienestar o comodidad. Que hace la vida más fácil, hace sentirse cómodo o facilita la estancia en un lugar o la relación de ciertas tareas.

Disuasión

Inducción a una persona para que desista de una idea o propósito.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo aplicada, porque está orientada a la solución de problemas prácticos de la vida cotidiana, tiene por objetivo la aplicación de conocimientos obtenidos para la solución de los problemas prácticos.

Bernal (2010) indican que: “Se llaman aplicadas porque se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida social de la comunidad regional o del país” (p. 136).

El nivel de investigación es descriptivo correlacional ya que analiza el nivel de relación que existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa.

Hernández et al. (2014) sostiene que: “La investigación correlacional, se utiliza cuando se quiere establecer el grado de correlación de dos variables que no sean dependiente una de la otra” (p. 368).

Por otro lado, la investigación es de enfoque cuantitativo, porque se busca medir a través de un análisis y recolección de datos con la finalidad de apoyar la hipótesis propuesta en la investigación.

Hernández et al. (2014) dicen que: “Este enfoque utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente” (p. 140).

Diseño de investigación

El diseño de investigación realizada es no experimental, porque las variables de estudio no son manipuladas deliberadamente. Al respecto, Hernández et al. (2014) señalan que: “La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el

efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. Esto se esquematiza de la siguiente manera” (p. 131).

La investigación realizada también es de diseño transversal, en el sentido que los datos sobre las variables de estudio se obtienen en un único momento.

Hernández et al. (2014) enfatizan que: “Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 176).

3.2. Población y muestra

Población

Hernández et al. (2014) mencionan: “La población es una unidad de análisis, es decir, en los sujetos, objetivos, sucesos o comunidades de estudio” (p. 236).

La población estará realizada por la cantidad de 70 colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018, que se representa en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de la población según las áreas

Áreas	Frecuencias	Porcentajes
Gerencia	3	4.29%
Finanzas	10	14.29%
Recursos Humanos	7	10%
Legal	15	21.43%
Contabilidad	25	35.71%
Caja	10	14.29%
Total	70	100%

Tal como se puede observar en la tabla 1, el área de contabilidad representa el 35.71%, el área de legal representa el 21.43%, el área caja representa el 14.69%, el área de finanzas representa el 14.29%, el área de recursos humanos representa el 10%, el área de gerencia representa el 4.29% en la organización.

Muestra

La muestra es considerada censal debido a que se seleccionó el 100% de la población la cual está conformada por 70 colaboradores lo cual es un número manejable. Dicha muestra es probabilística porque el indagador selecciona los colaboradores que constituyen la muestra de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Hernández et al. (2014) mencionan: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240).

Para dicha muestra se utilizará un diseño probabilístico el indagador selecciona los colaboradores que constituyen la muestra de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) mencionan: “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población” (p. 177).

Tabla 2

Distribución de la muestra según sexo

Sexo	Frecuencia.	%
Hombres	29	41.43%
Mujeres	41	58.57%
Total	70	100%

Tal como se puede observar en la tabla 2, se observa que en la empresa la mayor parte de los colaboradores son femeninas que simbolizan un 58.57% delante de los masculinos que representa el 41.43% con un total del 100% de la muestra de 70 colaboradores.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Hipótesis específicas

Existen relaciones altamente significativas entre satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Existen relaciones altamente significativas entre empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Existen relaciones altamente significativas entre reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

Existen relaciones altamente significativas entre Toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018.

3.4. Variables - operacionalización

Definición conceptual de las habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) mencionan: “Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas consisten en identificar acciones que uno mismo llevan y conducen a dichos resultados” (p. 9).

Definición operacional de las habilidades directivas

Las habilidades directivas es una variable que se mide en función de 4 dimensiones que son satisfacción, empowerment, reforzamiento y toma de decisiones, estas dimensiones se miden en 12 indicadores que permitieron conformar un cuestionario de 36 ítems que permiten medir la percepción que tienen los colaboradores respecto a las habilidades directivas que se desarrollan en la empresa.

Tabla 3

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Satisfacción	- Incentivos	Del 1 al 09	1. Completamente en desacuerdo	Deficiente [60 - 140)
	- Logros			
	- Bienestar			
Empowerment	- Poder	Del 10 al 18	2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Medio [141 - 220)
	- Sugerencias			
	- Delegaciones			
Reforzamiento	- Retroalimentación	Del 19 al 27	4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo	Eficiente [221 - 300)
	- Asesorías			
	- Subordinados			
Toma de decisión	- Experiencias	Del 28 al 36		
	- Confianza			
	- Capacidad			

Definición conceptual del comportamiento organizacional

Chiavenato (2010) menciona: “Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e interactuar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios” (p. 24).

Definición operacional del comportamiento organizacional

Las habilidades directivas es una variable que se mide en función de 4 dimensiones que son motivación, comunicación, liderazgo y estrategia, estas dimensiones se miden en 12 indicadores que permitieron conformar un cuestionario de 36 ítems que permiten medir la percepción que tienen los colaboradores respecto al comportamiento organizacional que se desarrollan en la empresa.

Tabla 4

Operacionalización de la variable comportamiento organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	- Desempeño	Del 37 al 46	1= Completamente en desacuerdo	Malo 60 - 140
	- Participación			
Comunicación	- Objetivo	Del 46 al 54	2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Regular 141 - 220
	- Social			
	- Información			
	- Código			
Liderazgo	- Estimulación	Del 55 al 63	4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Bueno 221 - 300
	- Valores			
	- Creativo			
Estrategia	- Metas	Del 64 al 72		
	- Visión			
	- Plan			

3.5. Método y técnica de investigación

Método de investigación

La presente investigación recurrió al método hipotético deductivo porque utiliza la observación para el análisis del comportamiento de las variables, que luego da origen a las hipótesis planteadas y posteriormente se dedujo una conclusión que tiene que ser probada, y que será contrastada con la realidad.

Baena (2014) señala: “La deducción empieza por las ideas generales y pasa por los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. La deducción implica certidumbre exactitud” (p. 45).

Técnica

En la elaboración de la presente investigación se hará uso de diversas técnicas de investigación. Se encuentran relacionadas al análisis bibliográfico mediante las cuales fueron aplicadas durante el proceso de investigación. También se utilizará dos cuestionarios como fuente principal de conuento de datos; uno para tasar las habilidades directivas y el otro para analizar el comportamiento organizacional laboral.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

En este estudio se utilizó como utensilio el cuestionario. La cual es encargada de analizar distintos aspectos que da a conocer de la problemática. Hernández et al. (2014) indica que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Instrumento I: Ficha técnica del cuestionario de habilidades directivas

Nombre del instrumento	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Jheremy Snaydder Vargas Gutiérrez
Año	: 2018
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Duración	: 20 minutos
Universo de estudio	: Colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C.
Edad de aplicación	: De 18 a 50 años.
Tamaño muestral	: 70 colaboradores
Tipo de técnica	: Encuesta

Descripción

Está conformado por cuatro dimensiones independientes satisfacción, empowerment, reforzamiento y toma de decisión en la que se evalúa la información de las habilidades directivas en la empresa Inti Gas SAC - Planta de Chorrillos – 2018, en los puntos señalados para recibir y enviar información, compuesto por 36 proposiciones que permiten a medir la variable. Se calificará los ítems de acuerdo con la siguiente escala:

Completamente de acuerdo	5
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para clasificar los resultados, se realizará la suma de totales por zona y así mismo un universal natural de la herramienta, para posteriormente ubicarlos en el listón y así concesión determinar la altura de habilidades directivas y de sus dimensiones.

Instrumento II: Ficha técnica del cuestionario de comportamiento organizacional

Nombre del instrumento	: Cuestionario de comportamiento organizacional
Autor	: Jheremy Snaydder Vargas Gutiérrez
Año	: 2018
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Duración	: 20 minutos
Universo de estudio	: Colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C.
Edad de aplicación	: De 18 a 50 años.

Tamaño muestral : 70 colaboradores

Tipo de técnica : Encuesta

Descripción

Está conformado por cuatro dimensiones independientes motivación, comunicación, liderazgo y estrategia en la que se evalúa la información del comportamiento organizacional, en la empresa Inti Gas SAC - Planta de Chorrillos – 2018, en los puntos señalados para recibir y enviar información, compuesto por 36 proposiciones que permiten medir la variable. Se calificará los ítems de acuerdo con la siguiente escala:

Completamente de acuerdo	5
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para etiquetar los resultados, se realizará la suma de totales por división y así mismo un mundial razonable del instrumento, para después ubicarlos en la moldura y así aprobación medir la categoría de habilidades directivas y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

En la actual investigación se ejecutó un proceso estadístico que comprende los siguientes pasos:

La distribución de los datos permitió conformar una base de datos de las variables de estudio y que fueron sometidos a una interpretación estadística en el software IBM SPSS Statistics 22, para llegar las correlaciones

Para cronometrar el aporte de los datos y comprobar posibles problemas se procedió a realizar una interpretación exploratoria de datos (EDA - exploratory vengimiento analysis). Por otro lado, se verificó si algunos supuestos importantes se cumplan.

Para la grafología de las variables, se buscan obtener puntajes lo cual se organiza en medidas descriptivas como medias, varianzas, ocaso típico, máximos, mínimos.

Además, para la explicación de los resultados se realiza la normalidad de las dos variables analizadas para posteriormente realizar el análisis de contrastación de hipótesis.

Se presentará un listón y figuras a cada una de las variables que se está estudiando. Se discutirá sobre los resultados estadísticos, por variable y dimensiones y al concluir se creará las conclusiones – recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación de instrumentos

Validez del instrumento de la variable habilidades directivas

La prueba de habilidades directivas tuvo que pasar por un proceso de validación interna de contenido, este proceso se realizó mediante el sometimiento de sus proposiciones al criterio de jueces que determinaron que dichos ítems permiten tener una valoración de la forma en que se desarrolla la variable.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario habilidades directivas

Validador	Experto	Aplicabilidad
Dr. Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez	Temático	Aplicable
Ing. Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Validez del instrumento del comportamiento organizacional

La prueba de habilidades directivas tuvo que pasar por un proceso de validación interna de contenido, este proceso se realizó mediante el sometimiento de sus proposiciones al criterio de jueces que determinaron que dichos ítems permiten tener una valoración de la forma en que se desarrolla la variable.

Tabla 6

Resultados de la validación del cuestionario comportamiento organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Dr. Luis Marcelo Quispe	Metodológico	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez	Temático	Aplicable
Ing. Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Los resultados de validación de contenido por criterios de jueces de los cuestionarios de habilidades directivas y comportamiento organizacional tuvieron como resultados de aplicables, aspecto que permitió que dichos cuestionarios fueran sometidos a los criterios de consistencia interna.

4.1.1. Análisis de la fiabilidad

Análisis de la fiabilidad de habilidades directivas

La confiabilidad del cuestionario de habilidades directivas se desarrolló con las valoraciones de la prueba piloto y su desarrollo se realizó mediante el alfa de Cronbach puesto que su escala de medición es politómica.

Tabla 7

Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,921	36

Se puede observar en la tabla 7, el resultado evidencia un resultado de alfa de Cronbach de 0,921, lo que indica que el instrumento tiene una excelente confiabilidad, valiendo su uso para la interpretación de los datos observados.

Análisis de la fiabilidad de comportamiento organizacional

La confiabilidad del cuestionario de comportamiento organizacional se desarrolló con las valoraciones de la prueba piloto y su desarrollo se realizó mediante el alfa de Cronbach puesto que su escala de medición es politómica.

Tabla 8

Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de comportamiento organizacional

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,887	36

Se puede observar en la tabla 8, el resultado evidencia un resultado de alfa de Cronbach de 0,887, lo que indica que el instrumento tiene una excelente confiabilidad, valiendo su uso para la interpretación de los datos observados.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

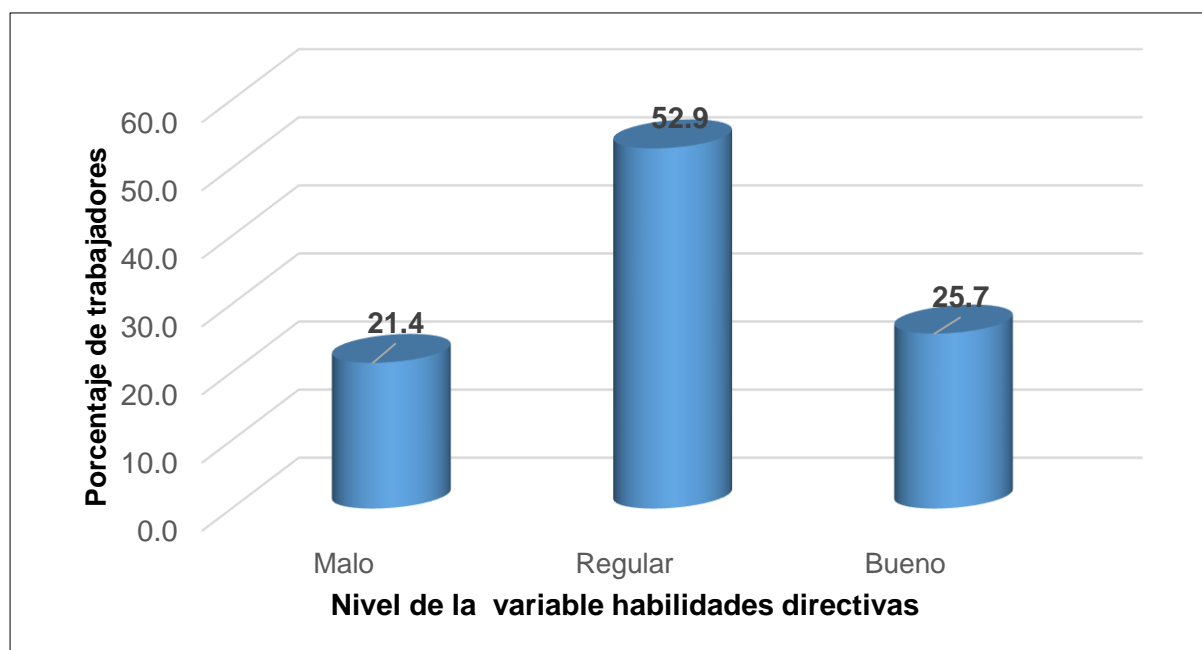
Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según los niveles de habilidades directivas

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	21,4
Regular	37	52,9
Bueno	18	25,7
Total	70	100,0

Figura 1

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de las habilidades directivas



En la tabla 9 y figura 1, se puede sentir que la totalidad de los trabajadores percibe un nivel medio, quiere decir el 52.9%, el 25.7% un nivel bueno y el 21.4% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que las habilidades directivas en la empresa no están siendo desarrolladas y menos aplicadas correctamente según la percepción de los colaboradores.

Resultados descriptivos de la variable comportamiento organizacional

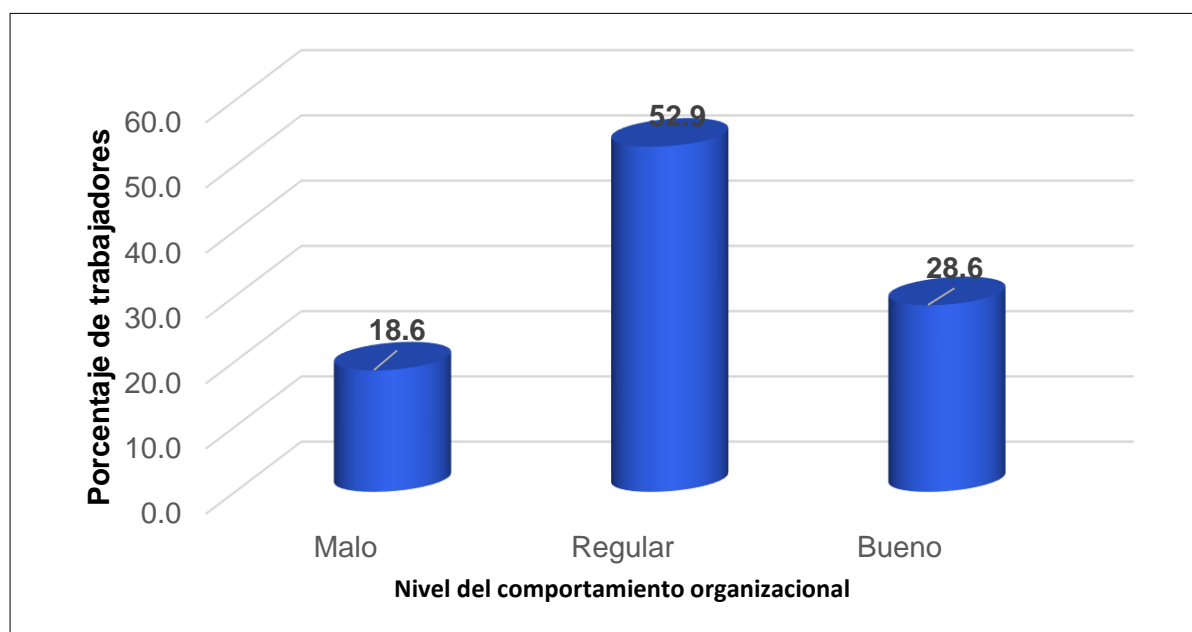
Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable comportamiento organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	18,6
Regular	37	52,9
Bueno	20	28,6
Total	70	100,0

Figura 2

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel del comportamiento organizacional



En la tabla 10 y figura 2, se puede ver que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 52.9%, el 28.6% un nivel bueno y el 18.6% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que el comportamiento de los colaboradores en la empresa no está siendo las adecuadas, puesto que consideran que las habilidades de comunicación, liderazgo entre otros del gerente no son las pertinentes.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas

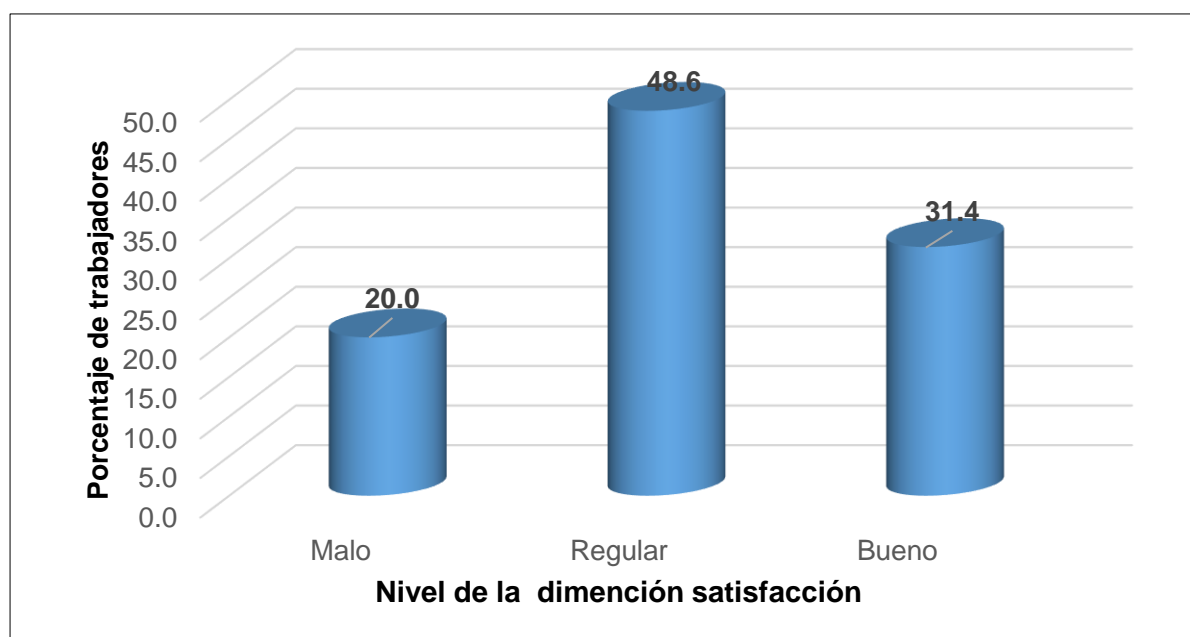
Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	20,0
Regular	34	48,6
Bueno	22	31,4
Total	70	100,0

Figura 3

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción



En la tabla 11 y figura 3, se puede sentir que la totalidad de los trabajadores percibe un nivel medio, quiere decir el 48.6%, el 31.4% un nivel bueno y el 20% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que hay una deficiencia a nivel de satisfacción por el trabajo de los colaboradores.

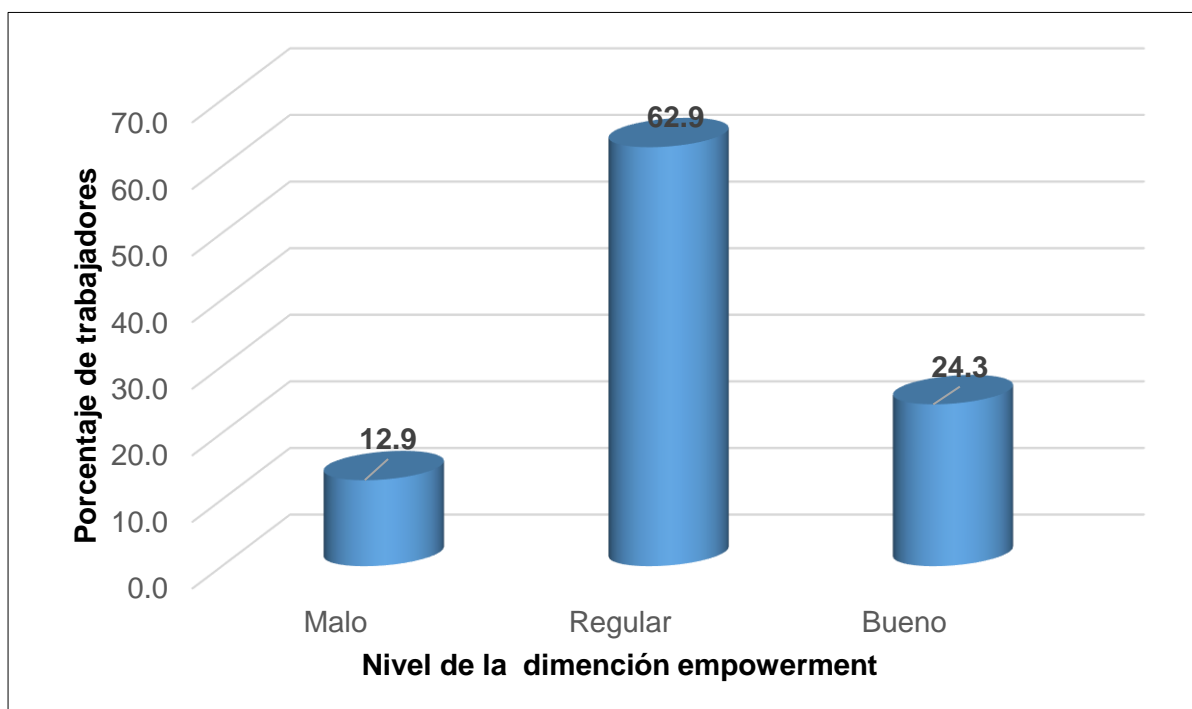
Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión empowerment

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	12,9
Regular	44	62,9
Bueno	17	24,3
Total	70	100,0

Figura 4

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión empowerment



En la tabla 12 y figura 4, se puede sentir que la totalidad de los trabajadores percibe un nivel medido, quiere decir el 62.9%, el 24.3% un nivel bueno y el 12.9% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que el nivel de empoderamiento de los colaboradores no es la adecuadas; es decir, no se delega funciones, por el contrario, la decisiones importantes y no tan importantes se concentran a nivel de gerencia, creando malestar en los colaboradores porque retrasan el desarrollo de sus funciones.

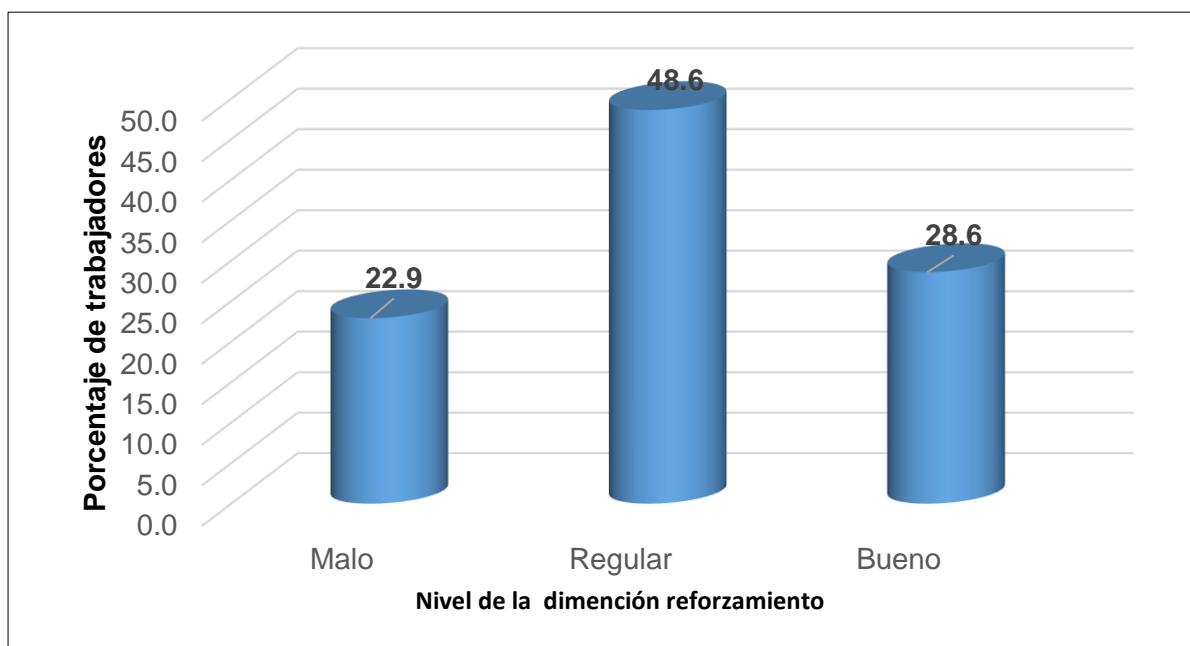
Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión reforzamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	22,9
Regular	34	48,6
Bueno	20	28,6
Total	70	100,0

Figura 5

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión reforzamiento



En la tabla 13 y figura 5, se puede observar que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 48.6%, el 28.6% un nivel bueno y el 22.9% un nivel malo.

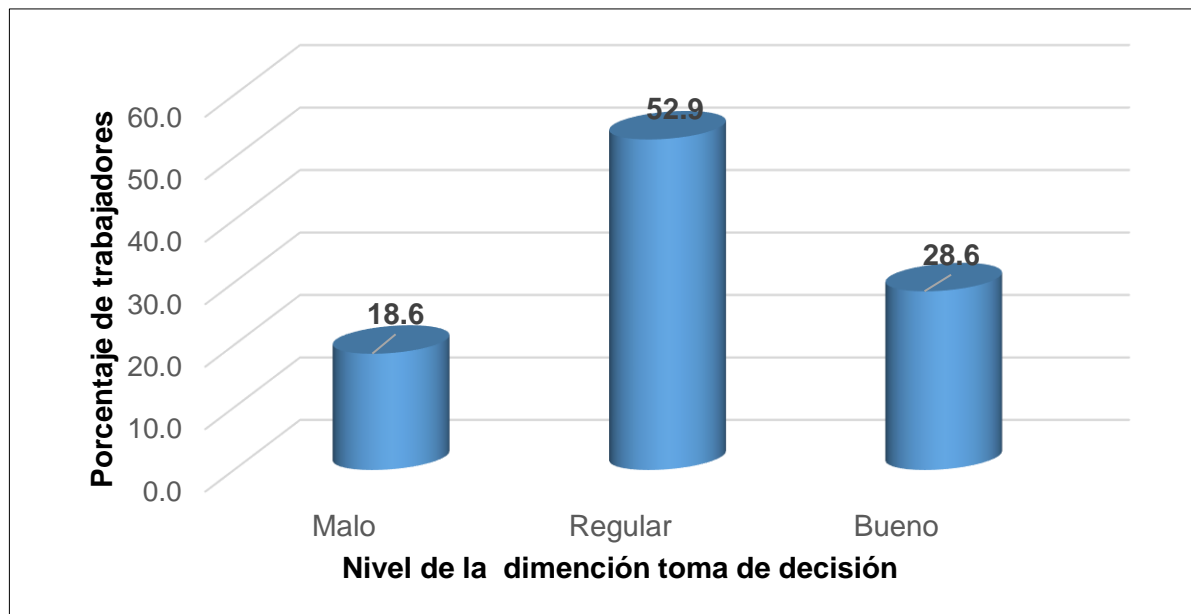
Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión toma de decisión

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	18,6
Regular	37	52,9
Bueno	20	28,6
Total	70	100,0

Figura 6

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión toma de decisión



En la tabla 14 y figura 6, se puede mirar que la totalidad de los trabajadores divide un nivel regular, quiere decir el 52.9%, el 28.6% un nivel bueno y el 18.6% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que la toma de decisiones no es consultada por los colaboradores de nivel operativo, cuando estos son los que viven la problemática a diario en la empresa.

Resultados descriptivos de las dimensiones del comportamiento organizacional

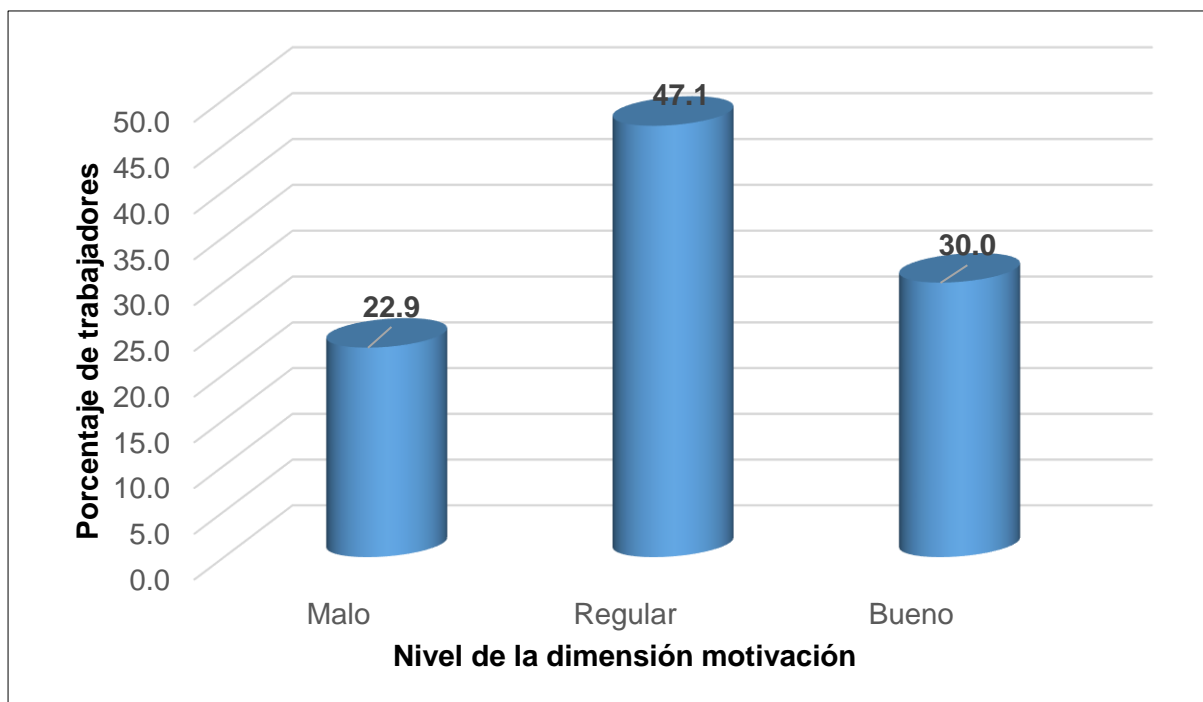
Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión motivación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	22,9
Regular	33	47,1
Bueno	21	30,0
Total	70	100,0

Figura 7

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión motivación



En la tabla 15 y figura 7, se puede mirar que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 47.1%, el 30% un nivel bueno y el 22.9% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que el nivel de motivación que presentan los colaboradores no es la adecuada puesto que manifiestan que las recompensas no son las adecuadas, la comunicación es deficiente, no tienen capacidad de decisiones en el desarrollo de sus funciones, aspectos que los colaboradores consideran importantes para su desarrollo dentro de la empresa.

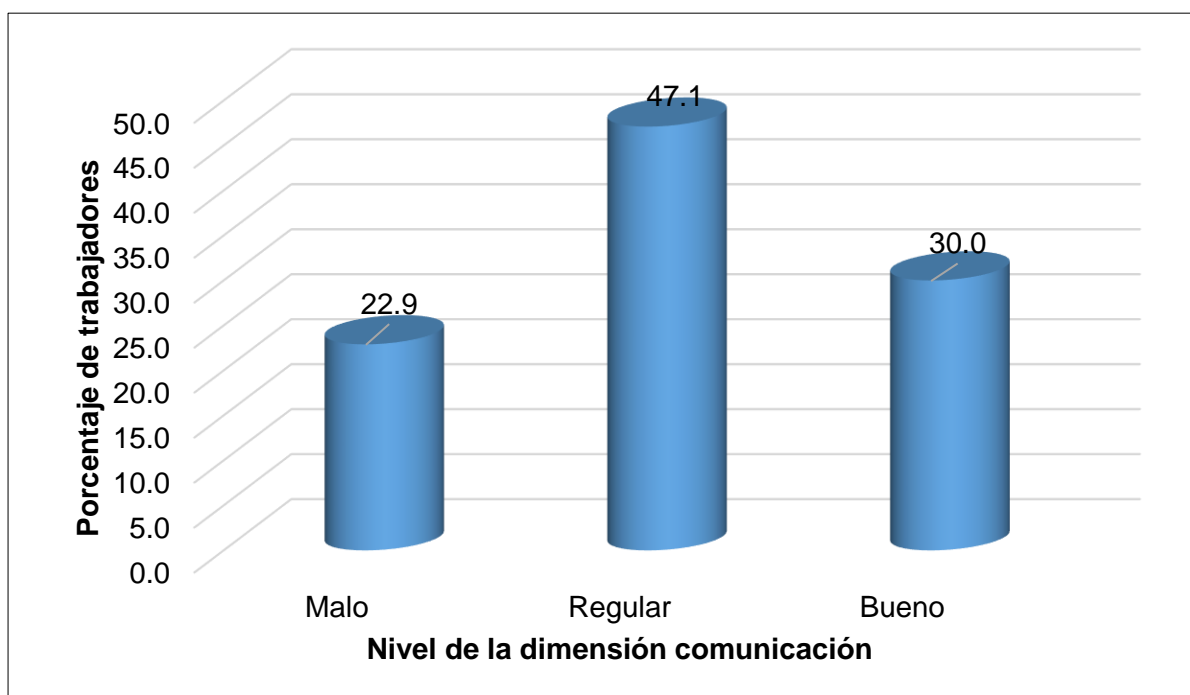
Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	20,0
Regular	40	57,1
Bueno	16	22,9
Total	70	100,0

Figura 8

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión comunicación



En la tabla 16 y figura 8, se puede mirar que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 57.1%, el 22.9% un nivel bueno y el 20. % un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que el nivel de comunicación no es el adecuado, los colaboradores mencionan que la comunicación es deficiente en todas sus formas, tanto el vertical, horizontal y diagonal, lo que permite decir que esta habilidad directiva no se viene desarrollando adecuadamente por parte del gerente de la empresa.

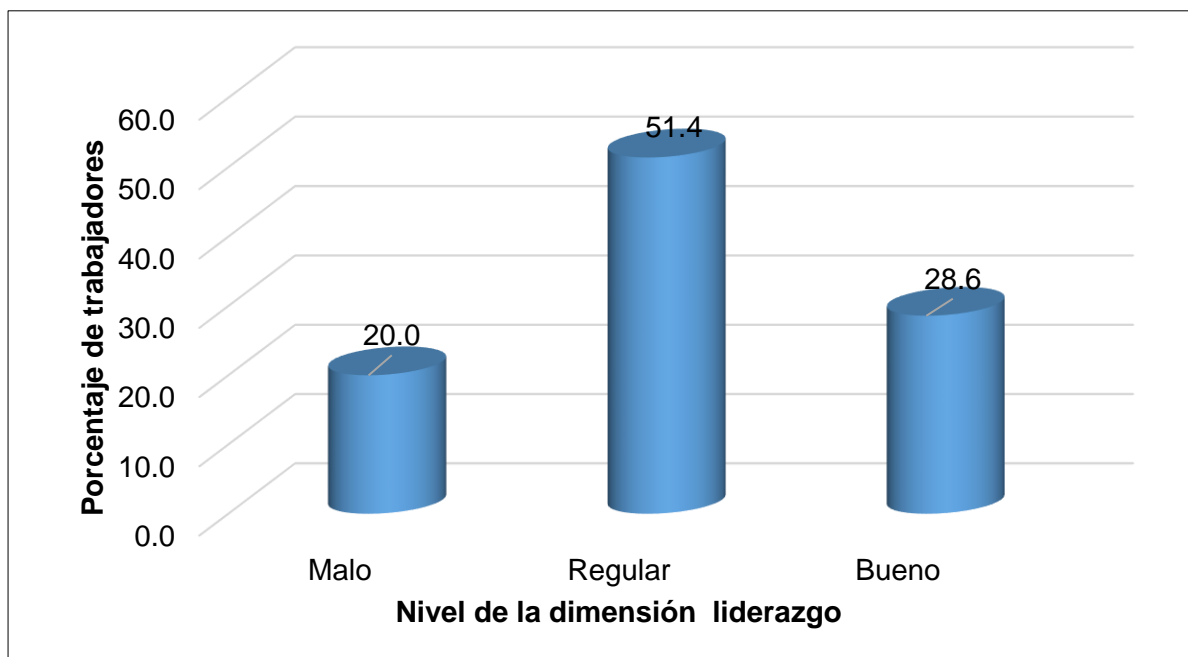
Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	20,0
Regular	36	51,4
Bueno	20	28,6
Total	70	100,0

Figura 9

Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión liderazgo



En la tabla 17 y figura 9, se puede mirar que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 51.4%, el 28.6% un nivel bueno y el 20% un nivel malo. Los resultados evidenciados permiten decir que el liderazgo en la empresa es casi nulo, puesto que no despierta interés ni motivación en los colaboradores, los colaboradores no perciben un líder transformacional, resonante, por el contrario, se observa un líder autoritario que solo se limita a informar mediante medios inadecuados las decisiones que se toma a nivel gerencial, este es un problema que tiene desconcertados al personal.

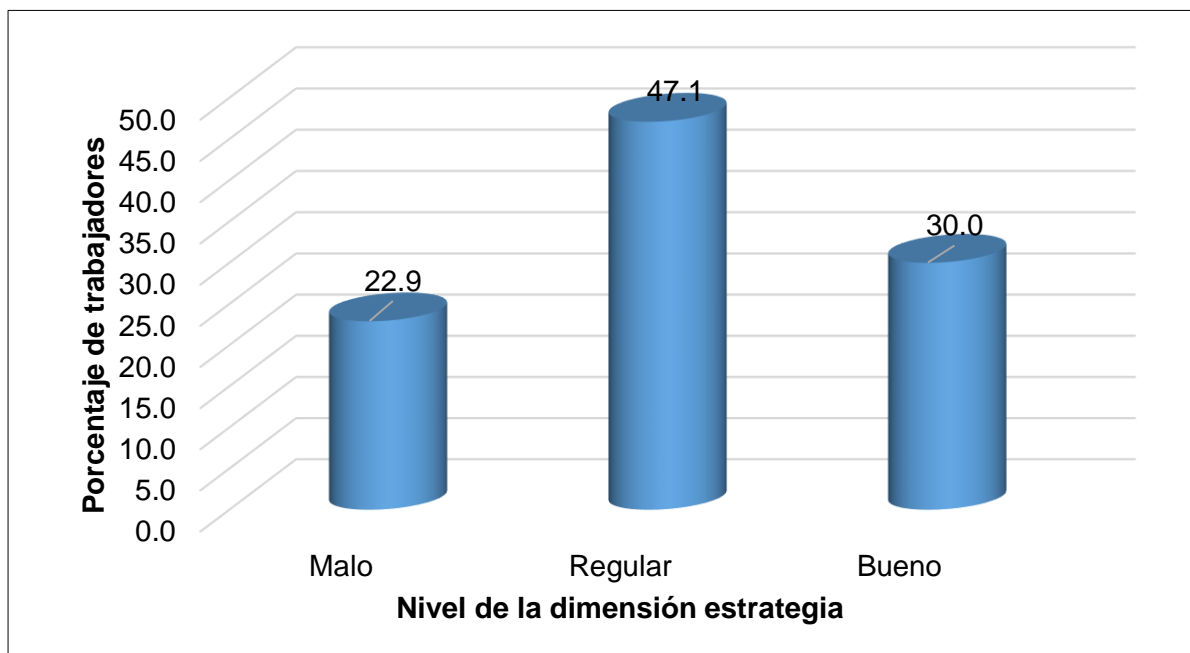
Tabla 18

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión estrategia

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	22,9
Regular	33	47,1
Bueno	21	30,0
Total	70	100,0

Figura 10

Distribución porcentual de los trabajadores según niveles de la dimensión estrategia



En la tabla 18 y figura 10, se puede mirar que la totalidad de los trabajadores perciben un nivel regular, quiere decir el 47.1%, el 30.0% un nivel bueno y el 22.9% un nivel malo. En este sentido, los colaboradores mencionan que la aplicación de estrategias innovadoras orientadas a mejorar los problemas es con nulas.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

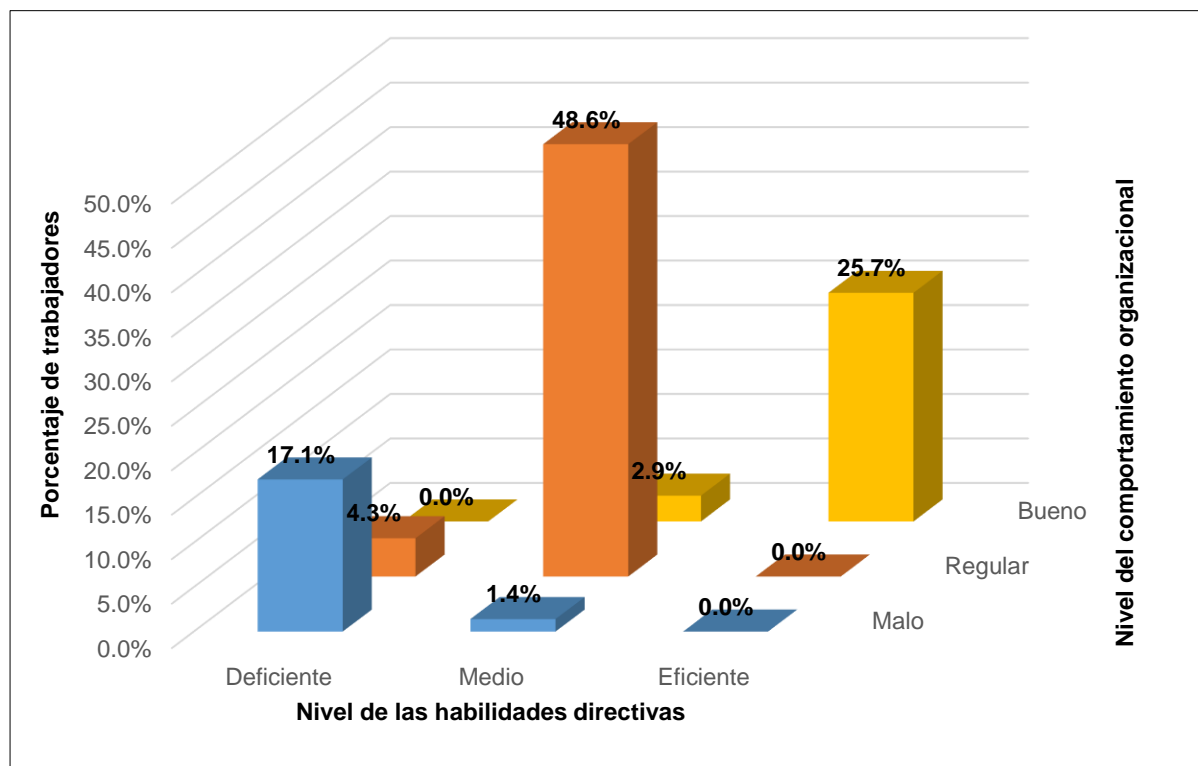
Tabla 19

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de habilidades directivas y el comportamiento organizacional

Habilidades directivas	Comportamiento organizacional							Total
	Malo		Regular		Bueno		fi	
	fi	%	fi	%	fi	%		
Deficiente	12	17.1%	3	4.3%	0	0.0%	15	21.4%
Medio	1	1.4%	34	48.6%	2	2.9%	37	52.9%
Eficiente	0	0.0%	0	0.0%	18	25.7%	18	25.7%
Total	13	18.6%	37	52.9%	20	28.7%	70	100.0%

Figura 11

Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de las habilidades directivas y el comportamiento organizacional



La tabla 19 y figura 11, describe la relación descriptiva que presentan las habilidades directivas y el comportamiento organizacional, donde se observa que el 48.6% de colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018, divisan la relación como un nivel regular al comportamiento organizacional y a la vez como nivel medio las habilidades directivas; por otro lado, donde el 17.1 % percibe como nivel malo al comportamiento organizacional y a la vez como deficiente a las habilidades directivas. Además, el 25.7% señalaron que el comportamiento organizacional y las habilidades directivas se ubican en niveles bueno y eficientes recíprocamente. Los resultados permiten suponer que en una prueba estadísticas inferencial se confirmará la correlación entre las variables.

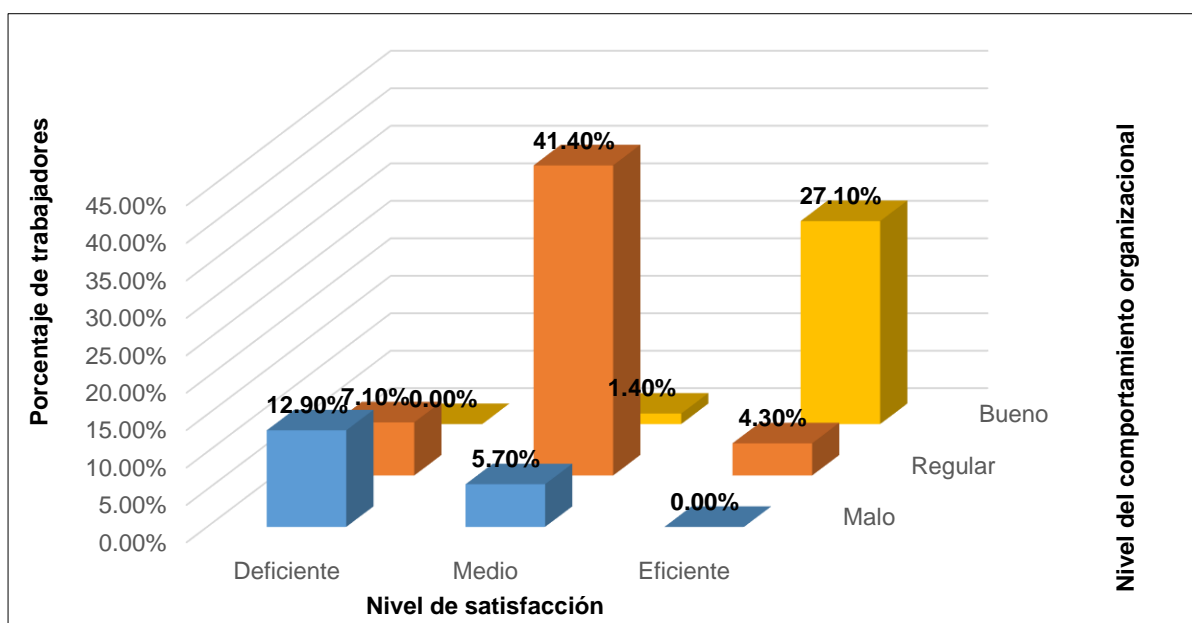
Tabla 20

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de satisfacción y el comportamiento organizacional

Satisfacción	Comportamiento organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno		
Deficiente	9	12.9%	5	7.1%	0	0.0%	14	20.0%
Medio	4	5.7%	29	41.4%	1	1.4%	34	48.6%
Eficiente	0	0.0%	3	4.3%	19	27.1%	22	31.4%
Total	13	18.6%	37	52.9%	20	28.6%	70	100.0%

Figura 12

Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de satisfacción y el comportamiento organizacional



En la tabla 20 y figura 12, se observa que el 41.4% de colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018, conciben como nivel regular al comportamiento organizacional, así como un nivel medio la satisfacción; por otro lado, donde el 12.90 % percibe como nivel malo al comportamiento organizacional y a la vez como deficiente a la satisfacción. Además, el 27.10% señalaron que el

comportamiento organizacional y la satisfacción se ubican en niveles bueno y eficientes recíprocamente.

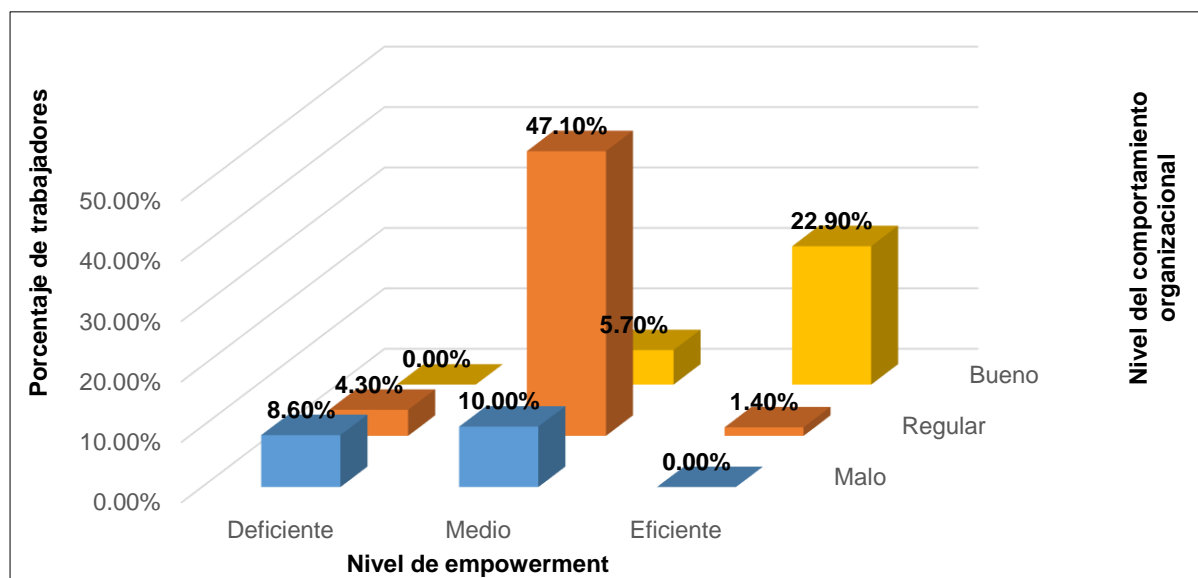
Tabla 21

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de empowerment y el comportamiento organizacional

Empowermet	Comportamiento organizacional						Total	%
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno	fi	
Deficiente	6	8.6%	3	4.3%	0	0.0%	9	12.9%
Medio	7	10.0%	33	47.1%	4	5.7%	44	62.9%
Eficiente	0	0.0%	1	1.4%	16	22.9%	17	24.3%
Total	13	18.6%	37	52.9%	20	28.6%	70	100.0%

Figura 13

Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de empowerment y el comportamiento organizacional



En la tabla 21 y figura 13, se observa que el 47.10% de colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018, conciben como regular al desarrollo del comportamiento organizacional, así como nivel medio la satisfacción; por otro lado, donde el 8.60 % percibe como nivel malo al comportamiento

organizacional y a la vez como deficiente a la satisfacción. Además, el 22.90% señalaron que el comportamiento organizacional y la satisfacción se sitúan en niveles bueno y eficientes recíprocamente.

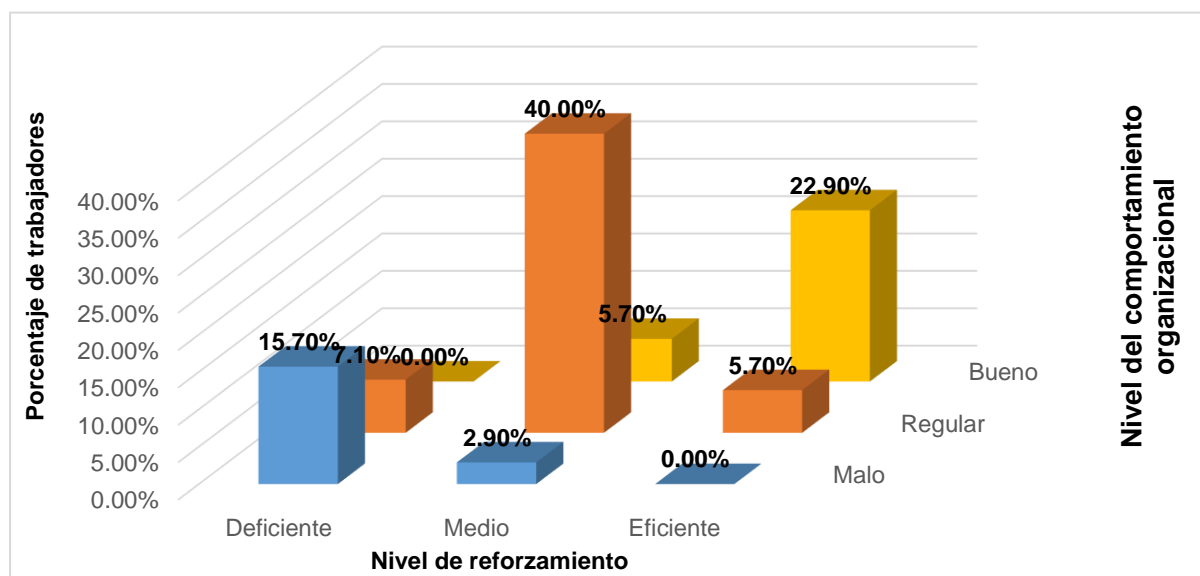
Tabla 22

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de reforzamiento y el comportamiento organizacional

Reforzamiento	Comportamiento organizacional							Total
	Malo		Regular		Bueno		%	
	Fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno		
Deficiente	11	15.7%	5	7.1%	0	0.0%	16	22.9%
Medio	2	2.9%	28	40.0%	4	5.7%	34	48.6%
Eficiente	0	0.0%	4	5.7%	16	22.9%	20	28.6%
Total	13	18.6%	37	52.9%	20	28.6%	70	100.0%

Figura 14

Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de reforzamiento y el comportamiento organizacional



En la tabla 22 y figura 14, se observa que el 40% de colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos - 2018, conciben como nivel regular al comportamiento organizacional y a la vez como nivel medio el reforzamiento; por otro

lado, donde el 15.70% conciben como nivel malo al comportamiento organizacional y a la vez como deficiente a el reforzamiento. Además, el 22.90% señalaron que el comportamiento organizacional y el reforzamiento se sitúan en niveles bueno y eficientes recíprocamente.

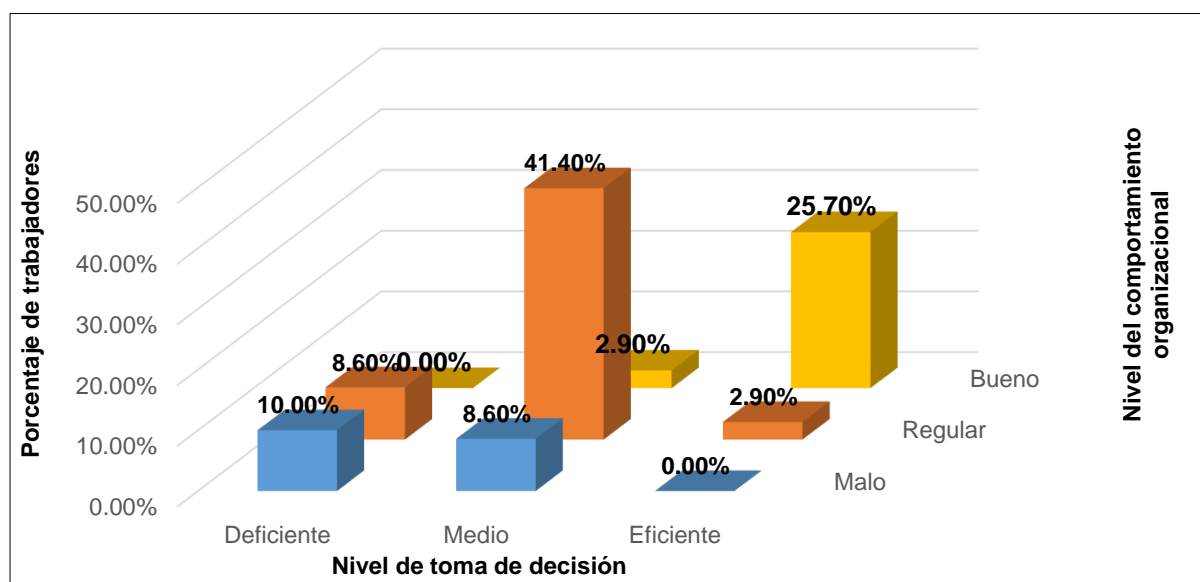
Tabla 23

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según su percepción de la toma de decisión y el comportamiento organizacional

Toma de decisión	Comportamiento organizacional						Total	%
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno	fi	%
Malo	7	10.0%	6	8.6%	0	0.0%	13	18.6%
Regular	6	8.6%	29	41.4%	2	2.9%	37	52.9%
Bueno	0	0.0%	2	2.9%	18	25.7%	20	28.6%
Total	13	18.6%	37	52.9%	20	28.6%	70	100.0%

Figura 15

Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de toma de decisión y el comportamiento organizacional



En la tabla 23 y figura 15, se observa que el 41.4% de colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018, distinguen como nivel regular al

comportamiento organizacional y simultáneamente como nivel medio la toma de decisión; por otro lado, donde el 10.00 % percibe como nivel malo al comportamiento organizacional y a la vez como deficiente a la toma de decisión. Además, el 25.70 % señalaron que el comportamiento organizacional y la toma de decisión se sitúan en niveles bueno y eficientes recíprocamente.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La distribución del comportamiento organizacional es paramétrico.

H₁: La distribución del comportamiento organizacional es no paramétrico.

Tabla 24

Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra

		Habilidades directivas	Comportamiento organizacional
N		70	70
Parámetros normales ^a	Media	135,76	135,96
	Desviación estándar	19,230	17,244
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,105	,086
	Positivo	,098	,070
	Negativo	-,105	-,086
Estadístico de prueba		,105	,086
Sig. asintótica (bilateral)		,054 ^c	,200 ^{c,d}

En la tabla 24, se muestra el análisis de la normalidad de las habilidades directivas y el comportamiento organizacional, se detalla que todas las variables demuestran valores mayores a 0.05, lo cual indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución contraste normal. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las distribuciones de las variables se realizara con estadísticos es paramétrico, en este caso Pearson, puesto que ambas variables a ser correlacionar se ajustan a la distribución normal.

4.6. Procedimientos correlacionales

Prueba de hipótesis general

H₀: No existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

H₁: Existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión: Sig. > 0.05 → Se acepta la hipótesis nula.

Si sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 25

Resultados descriptivos de las correlaciones entre las variables habilidades directivas y comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional
	Correlación de Pearson	,967**
Habilidades directivas	Sig. (bilateral)	,000
	N	70

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

La intensidad de la correlación es de 0.967, lo que permite afirmar que la fuerza de la correlación es muy alta, entendiéndose que existe relación entre la variable habilidades directivas y el comportamiento organizacional. Por otro lado, el nivel de significancia de 0,000 detallando que es un nivel menor a 0.05, lo que permite marcar que la relación es significativa, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Esto es, fase de correlación es derecho y tiene una altura de correlación positiva ingente.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: No existen relaciones altamente significativas entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

H₁: Existen relaciones altamente significativas entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Tabla 26

Resultados descriptivos de las correlaciones entre satisfacción y la variable comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional
Satisfacción	Correlación de Pearson	,908**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	70

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

La intensidad de la correlación es de 0.908, lo que permite afirmar que la fuerza de la correlación es muy alta, entendiéndose que existe relación entre la dimensión satisfacción y el comportamiento organizacional. Por otro lado, el nivel de significancia de 0,000 detallando que es un nivel menor a 0.05, lo que permite marcar que la relación es significativa, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Esto es, fase de correlación es derecho y tiene una altura de correlación positiva ingente.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existen relaciones altamente significativas entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

H₂: Existen relaciones altamente significativas entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Tabla 27

Resultados descriptivos de las correlaciones entre empowerment y la variable comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional
Empowerment	Correlación de Pearson	,884**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	70

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

La intensidad de la correlación es de 0.884, lo que permite afirmar que la fuerza de la correlación es considerable, entendiéndose que existe relación entre la dimensión empowerment y el comportamiento organizacional. Por otro lado, el nivel de significancia de 0,000 detallando que es un nivel menor a 0.05, lo que permite marcar que la relación es significativa, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Esto es, fase de correlación es derecho y tiene una altura de correlación positiva ingente.

Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existen relaciones altamente significativas entre reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

H₃: Existen relaciones altamente significativas entre reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Tabla 28

Resultados descriptivos de las correlaciones entre la dimensión reforzamiento y la variable comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional
Reforzamiento	Correlación de Pearson	,890**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	70

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

La intensidad de la correlación es de 0.890, lo que permite afirmar que la fuerza de la correlación es considerable, entendiéndose que existe relación entre la dimensión reforzamiento y el comportamiento organizacional. Por otro lado, el nivel de significancia de 0,000 detallando que es un nivel menor a 0.05, lo que permite marcar que la relación es significativa, aceptándose la hipótesis alterna.

Prueba de hipótesis específica 4

H₀: No existen relaciones altamente significativas entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

H₄: Existen relaciones altamente significativas entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

Tabla 29

Resultados descriptivos de las correlaciones entre la dimensión toma de decisión y la variable comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional
Toma de decisión	Correlación de Pearson	,838**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	70

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

La intensidad de la correlación es de 0.838, lo que permite afirmar que la fuerza de la correlación es considerable, entendiéndose que existe relación entre la dimensión toma de decisión y el comportamiento organizacional. Por otro lado, el nivel de significancia de 0,000 detallando que es un nivel menor a 0.05, lo que permite marcar que la relación es significativa, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Esto es, fase de correlación es derecho y tiene una altura de correlación positiva ingente.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados que se logró obtener en la actual tesis en relación del objetivo general que consistió en determinar la relación entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en la empresa sujeta de estudio, han sido favorable, porque se pudo encontrar una correlación de Pearson al 0.967, donde se percibe un nivel de correlación alta y verídica con un valor de significancia de 0.000 siendo mayor al nivel de significancia del 0.05, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, quiere decir que existe relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018. Asimismo, los resultados podemos discutir con la investigación de Reyes (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, donde se acepta la hipótesis alterna con el estadístico Pearson al 0.986 y un p–valor $0.000 < 0.05$, probando así que existe una relación fuerte, positiva directa entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. De la misma manera en la tesis de Pereda (2016) en su tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, se obtuvo una correlación alta de 0.895 mediante la prueba estadística Pearson y un p–valor $0.000 > 0.05$.

En el primer objetivos específicos de la presenta tesis, se encontró una correlación de Pearson 0.908, donde se aprecia un nivel alta positiva, con un p – valor $0.00 < 0.05$, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relaciones entre satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018, datos que se comparara con Reyes (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, respecto a los elementos tangible e intangible, encontró una correlación de 0.687 con el coeficiente Pearson, con un p – valor $0.000 < 0.05$, como resultado probó que existe una relación

alta entre la dimensiones satisfacción y comportamiento organizacional. De la misma manera Pereda (2016) en su tesis: *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, se obtuvo una correlación de Pearson al 0.756, donde se aprecia un nivel considerable, con un p – valor $0.000 < 0.05$, como resultado concluyo que existe una relación considerable y positiva entre satisfacción y comportamiento organizacional.

En el segundo objetivo específico de la actual tesis, se ubicó una correlación de Pearson al 0.884, donde se observa un nivel de correlación verídica muy fuerte, con un p – valor $0.00 < 0.05$, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación significativa entre el empowerment y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la empresa Inti Gas SAC – Planta de Chorrillos – 2018, datos que se comparan con Reyes (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, respecto a la capacidad de respuesta, encontró una correlación al 0.985 con el coeficiente de Pearson con un p – valor al $0.000 < 0.05$ como resultado probó que existe una asociación fuerte, positiva directa entre las dimensiones empowerment y el comportamiento organizacional. De la misma manera Pereda (2016) en su tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, se obtuvo una correlación de Pearson al 0.889, donde se aprecia un nivel considerable, con un p – valor $0.000 < 0.05$, como resultado concluyo que si existe relación considerablemente alta entre empowerment y el comportamiento organizacional.

En el tercer objetivo específico de la presente tesis, se encontró una correlación Pearson al 0.890, donde se aprecia un nivel de correlación positiva considerable, con un p–valor $0.000 < 0.05$, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, entonces existe relación significativa entre el reforzamiento y el comportamiento

organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018, datos que se comparara con Reyes (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, respecto al reforzamiento, encontró una correlación de 0.854 con el coeficiente de Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, como resultado probó que existe una fuerte asociación, positiva y directas entre la dimensión reforzamiento y el comportamiento organizacional. De la misma manera Pereda (2016) en su tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, se obtuvo una correlación de Pearson al 0.830, donde se aprecia un nivel considerable, con un p–valor $0.000 < 0.05$, como resultado concluyo que si existe relación considerablemente alta entre reforzamiento y el comportamiento organizacional.

En el cuarto objetivo específico de la presente tesis, se encontró una correlación Pearson al 0.838, donde se aprecia un nivel de correlación positiva y considerable, con un p–valor $0.000 < 0.05$, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, entonces existe relación significativa entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018, datos que se comparara con Reyes (2016) en su tesis *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, respecto a la toma de decisión, encontró una correlación al 0.764 con el coeficiente de Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$ como resultado probó que existe una asociación altamente significativa y directa entre la dimensión toma de decisión y el comportamiento organizacional. De la misma manera Pereda (2016) en su tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, se obtuvo una correlación de Pearson al 0.945, donde se aprecia un nivel altamente significativo, con un p–valor $0.000 < 0.05$,

como resultado concluyo que si existe relación considerablemente alta entre toma de decisión y el comportamiento organizacional.

5.2. Conclusiones

En el actual estudio de investigación se logró obtener como resultado sobre el objetivo general, una correlación al 0,967 con el coeficiente de Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, por eso concluyo que si existen relación altamente significativa entre habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

En la relación del primer objetivo específico, se ubicó una correlación al 0,908 con el coeficiente Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, por eso concluyo que si existen relación altamente significativa entre satisfacción y el comportamiento organizacional de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

En la relación del segundo objetivo específico, se detectó una correlación al 0,884 con el coeficiente de Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, por eso concluyo que si existe relación significativa considerable entre empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

En la relación del tercer objetivo específico, se encontró una correlación al 0.890 con el coeficiente de Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, por eso concluyo que si existe relación significativa considerable entre el reforzamiento y el comportamiento organizacional de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

En la relación al cuarto objetivo específico, se ubicó una correlación al 0,838 con el coeficiente Pearson, con un p–valor al $0.000 < 0.05$, por eso concluyo que si

existe relación significativa considerable entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta de Chorrillos – 2018.

5.3. Recomendaciones

En esta presente investigación, se recomienda implementar talleres de habilidades blandas para una mejor actitud por parte de los colaboradores, con el fin de comprometerse y desempeñarse en sus respectivas áreas y logren sus objetivos establecidos.

Mantener y reforzar los beneficios establecido por el área de talento humano para que los colaboradores sigan logrando la satisfacción mediante sus propios esfuerzos y logros en sus respectivas áreas de trabajo.

Se recomienda al jefe de la empresa Inti Gas S.A.C., capacitaciones físicas y virtuales sobre liderazgo y manejo de los personales, para que pueda subordinar y liderar con justicia a los colaboradores tanto hombres como mujeres, con fines de eliminar la burocracia que existe en la empresa.

Plantear talleres de reforzamientos para el desarrollo profesional de los colaboradores en instituciones pedagógicos o universidades que puedan crear convenio, con fines de que puedan explotar su nivel de nuevos conocimientos adquiridos, también aumentaran la pertenencia en la empresa.

Lograr implementar estrategias de toma de decisiones mediante un coach experto en el tema que permita que el líder pueda aceptar opiniones de los colaboradores y comunicar a los directivos para que se pueda evaluar y tomar la decisión correcta en la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la Satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la Jurisdicción de la Ugel 04 - 2013* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9429>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2010). *La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y el clima institucional en la autoridad administrativa del agua Chaparra Chincha, Ica – 2015* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129/guillen_sc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/122>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Repositorio Institucional UCO. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

- Pesantez, S. y Guapacaza, D. (2011). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Politécnica Salesiana* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de Comas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3856>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.
- Sierra, S. (2014). *Las manifestaciones del poder y sus efectos en algunas organizaciones del departamento de Antioquía* [Tesis de maestría, Universidad Eafit de Medellín]. Repositorio Institucional Eafit.
<http://hdl.handle.net/10784/2825>
- Tóala, S. (2014). *El diseño del clima organizacional como mecanismo de la atención y su incidencia con el desempeño profesional de los servidores públicos y su incidencia del ilustre municipio de Jipijapa - 2013* [Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/734>
- Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: punto de partida para la propuesta de un*

programa de motivación para el personal [Tesis de maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado]. Repositorio Institucional UJMD.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/biblioteca%20virtual/tesis/03/mpo/a dvd0001155.pdf>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta Chorrillos - 2018

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología		Instrumentos	Técnicas estadísticas		
			Tipo de investigación	Población				
Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos - 2018? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos - 2018? ¿Qué relación existe entre el empowerment y el	Objetivo general Determinar las relaciones existentes entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C. planta Chorrillos – 2018. Objetivos específicos Determinar las relaciones existentes entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos - 2018.	Hipótesis general Existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta Chorrillos - 2018 Hipótesis específicas Existen relaciones altamente significativas entre la satisfacción y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos – 2018.	Tipo de investigación	Población	Variable 1: Autor: Jheremy Snaydder Vargas Gutiérrez	- Media aritmética - Desviación estándar - Coeficiente de correlación de Pearson - Alfa de Cronbach - Test de Bondad de ajustes de Kolmogorov – Smirnov		
			Descriptivo	70 colaboradores en la empresa Inti Gas – planta Chorrillos			Nivel de investigación Muestra censal	70 colaboradores en la empresa Inti Gas – planta Chorrillos – 2018.
			Correlacional					
			Diseño de investigación	Tipo de muestreo				
			No experimental	No probabilísticas				

<p>comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos - 2018? ¿Qué relación existe entre el reforzamiento y el comportamiento</p>	<p>Identificar las relaciones existentes entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos – 2018.</p>	<p>Existen relaciones altamente significativas entre el empowerment y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C - planta Chorrillos – 2018.</p>		<p>de tipo intencional</p>		
<p>organizational en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C. planta Chorrillos - 2018? ¿Qué relación existe entre la toma de decisión y el comportamiento</p>	<p>Determinar las relaciones existentes entre el reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C. planta Chorrillos - 2018</p>	<p>Existen relaciones altamente significativas entre el reforzamiento y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C planta Chorrillos – 2018.</p>				
<p>organizational en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C. planta Chorrillos - 2018</p>	<p>Analizar las relaciones existentes entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S.A.C. planta Chorrillos - 2018</p>	<p>Existen relaciones altamente significativas entre la toma de decisión y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa Inti Gas S. A. C. planta Chorrillos – 2018.</p>				

Anexo 2. Instrumento sobre habilidades directivas y el comportamiento organizacional

A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión considerando que no existe respuestas correctas ni incorrectas marcado con una (X) la que mayor exprese su punto de vista, de acuerdo con el siguiente código.

1. Completamente en desacuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Completamente de acuerdo
--------------------------------	---------------	---------------------------------	------------------	-----------------------------

PARTE I: HABILIDADES DIRECTIVAS						
Nº	DIMENSIONES / ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN						
1	Reciben incentivos constantemente por su buen trabajo					
2	Siempre logran cumplir sus metas en su área de trabajo					
3	Se sienten satisfechos con sus incentivos que le brindan					
4	Siempre logran cumplir sus metas en su área de trabajo					
5	Analizan bien sus objetivos para lograrlo					
6	Se sienten satisfechos por sus logros en su trabajo					
7	Realizan bien su trabajo en la empresa					
8	Se enfocan en el bienestar de los colaboradores					
9	En su trabajo se encuentra bien anímicamente					
EMPOWERMENT						
10	El líder tiene el poder absoluto en todos sus colaboradores					
11	Su líder les brinda sugerencias o métodos de solución a posibles problemas					
12	Intercambian propuestas con su líder					
13	Le sugieren a su líder estrategia para solucionar problemas					
14	Realizan sugerencias constantes en su trabajo					
15	Sugieren el apoyo de su líder					
16	Delegan cargo de acuerdo al perfil del puesto de trabajo					
17	Subordinan responsabilidades equitativas					
18	Delegan el poder en los colaboradores					
REFORZAMIENTO						

19	Existe supervisión constante en la empresa					
20	Supervisan el nivel de esfuerzo que realizan en su área.					
21	Su líder les otorga recomendaciones para prevenir problemas					
22	Realizan asesorías constantes en su área					
23	Promueven habilidades nuevas para desenvolverse en su puesto de trabajo					
24	Plantean reforzar mediante asesorías virtuales					
25	Subordinan correctamente las labores a cada personal de trabajo					
26	Estimulan en su área para lograr las metas					
27	Superan sus debilidades con el apoyo del líder					
TOMA DE DECISIÓN						
28	Su líder establece conocimientos técnicos para la decisión final					
29	Confían en las decisiones tomadas por su líder					
30	El líder tiene la capacidad de tomar la decisión en la empresa					
31	Su líder considera sus opiniones en la empresa.					
32	Confían en sus habilidades para desenvolver en su puesto					
33	Ignoran su decisión en la organización					
34	Tienen la capacidad de tomar la decisión en la empresa					
35	Está a su alcance acatar decisiones de sus líderes					
36	Tiene la capacidad de desenvolver en cualquier área					

PARTE II: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Puntaje				
		1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN						
1	Considera que realiza bien su trabajo					
2	Su jefa reconoce la calidad de su trabajo					
3	Te sientes motivado para poder lograr tu objetivo					
4	Realizan eventos para hacer actividades que le gustan.					
5	Realizan eventos recreativos					
6	Participan en actividades extralaborales que realizan en la empresa					
7	Se encuentra satisfecho al cumplir su trabajo					
8	Recibe incentivos al cumplir su trabajo					
9	Su jefe lo felicita al cumplir su trabajo					
COMUNICACIÓN						

10	Te sociabilizas rápidamente con tus compañeros de trabajo						
11	Se relaciona con nuevos grupos de trabajo						
12	Interactúan fluidamente con su líder						
13	Usted cambia de información constantemente con su líder						
14	Adquieren conocimientos nuevos en un equipo de trabajos						
15	Realizan eventos informativos en la empresa						
16	Se cumplen las reglas que rige la empresa						
17	Respetan las normas en su trabajo						
18	Se comunican a través de gestos en la empresa						
LIDERAZGO							
19	Recibe apoyo de su líder						
20	Existe confianza con su líder						
21	Su líder respeta opiniones						
22	Su líder es respetuoso en todo aspecto						
23	Consideran la responsabilidad como prioridad en la empresa						
24	Se cumple los valores en su trabajo						
25	Su líder innova estrategias para ejecutarlo						
26	Crean proyectos a corto plazo en su trabajo						
27	Realizan talleres de creatividad en la empresa						
ESTRATEGIA							
28	Usted se propone metas a largo plazo						
29	Usted normalmente logra sus metas						
30	Su líder les propone llegar a una meta establecida						
31	Usted pronostica las posibilidades de resolver problemas en la empresa						
32	Visualizan el crecimiento de la empresa en un largo plazo						
33	Usted tiene una visión clara en la empresa						
34	Realizan proyectos para lograr las expectativas del líder						
35	Usted planifica como resolver los problemas en un futuro						
36	Usted depende de los planes de sus líderes						

Anexo 3. Ficha de validación de instrumento

Validación del instrumento _____

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. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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 _____

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. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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 _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NO SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VAROVEL 2010 SEGUNDA 2014

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Anexo 4. Informe de coincidencias

HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INTI GAS S.A.C. PLANTA DE CHORRILLOS – 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

6%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

3%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

5

Submitted to Universidad Autonoma del Peru

Trabajo del estudiante

1%

Anexo 5. Consentimiento de la institución o empresa donde se aplicará la investigación



INTI GAS

TODA NUESTRA ENERGÍA A SU SERVICIO

LA EMPRESA INTI GAS S.A.C identificado con RUC N° 20100076749, representado por el Gerente General, LÓPEZ NEYRA OCTAVIO, identificado con DNI N° 43591233.

Certifica:

Que el Sr Jheremy Snaydder Vargas Gutiérrez, identificado con DNI N° 72925405, ha realizado su trabajo de investigación que lleva por título "Habilidades directivas y el comportamiento organizacional en los colaboradores de la empresa INTIGAS S.A.C – planta Chorrillos - 2018, realizando las encuestas correspondientes al tema de estudio, en la presente fecha.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines que crea correspondiente.

Lima, 06 de Julio del 2018

INTI GAS S.A.C

OCTAVIO LÓPEZ NEYRA
GERENTE GENERAL

Anexo 6: Matriz de datos

Base de datos de habilidades directivas

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	3	3	2	5	2	3	4	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2
1	4	4	1	2	5	2	3	2	2	3	2	5	2	3	3	1	3	1	5	1	3	5	1	1	4	5	2	2	5	2	3	2	5	2	3
1	3	1	4	2	5	3	2	3	5	2	2	3	3	3	3	2	5	1	2	3	2	5	2	1	2	1	4	2	5	3	2	3	3	3	3
2	3	4	1	5	5	4	3	3	3	1	1	2	2	5	4	3	2	5	3	4	3	2	3	2	2	5	2	5	5	4	3	3	2	2	5
1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3	1	2	5	2	2	2	1	2	5	3	4	1
4	2	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5	2	3	3	4	5	1	1	5	4	5	1	2
3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5	3	4	4	1	4	2	3	4	3	4	3	3
3	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	3	1	5	3	3	5	2	3	2	3
2	5	5	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5	2	5	4	1	3	4	3	4	4	4	2	2
2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	4	3	2	3	5	3	4	2	4	4	4	4	2	2	5	3	4	3	2	4	3	4	3	2
3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	1	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	1	3	3	1	3	4	4	4	3	4
3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5	3	2	4	3	5	1	3	5	2	4	1	4
3	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	1	4	4	4	5	1	4
5	5	4	1	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4	3	4	5	3	3	3	3
3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3
4	2	2	3	3	2	1	2	4	3	2	1	4	2	2	2	3	1	2	4	1	2	3	5	4	3	2	3	4	1	1	2	4	4	2	2
2	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3
1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3	1	2	4	1	2	2	1	2	5	3	4	1
2	5	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5	2	3	3	4	5	1	1	5	4	5	1	2
5	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5	3	4	5	2	4	1	3	4	3	4	3	3
5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	2	3
5	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	5	3	3	5	2	3	2	3
2	4	5	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	1	2	3	3	4	2	3
2	4	2	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	3	3	4	3	5	5	5	2	4	2	2	3	4	2	4	5	5	1	2
4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	1	2	5	5	3	2	4
3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5	3	2	5	3	5	1	3	5	2	4	1	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4

Base de datos de comportamiento organizacional

V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	
2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	3	3	2	5	2	3	4	3	3	2	3	1	2	4	3	1	5	3	3	
3	4	1	4	4	1	2	5	2	3	2	2	3	2	5	2	3	3	1	3	1	5	1	3	5	1	1	4	4	1	2	2	5	4	3	2	
3	3	1	3	1	4	2	5	3	2	3	5	2	2	3	3	3	3	2	5	1	2	3	2	5	2	1	3	1	4	4	3	2	4	2	2	
2	3	2	3	4	1	5	5	4	3	3	3	1	1	2	2	5	4	3	2	5	3	4	3	2	3	2	3	4	1	2	2	3	1	4	4	
3	3	1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3	1	3	4	1	3	2	5	2	2	1	
4	2	2	2	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5	4	2	3	4	2	4	1	4	3	5	
4	4	3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5	3	4	5	2	2	2	4	1	5	1	
3	3	3	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2
5	5	2	5	5	2	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5	2	5	5	2	3	5	4	1	3	1	
4	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	4	3	2	3	5	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	2	5	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	1	2	1	5	
5	4	4	4	1	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	1	3	4	2	3	3	3	3	
5	3	3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	5	1	4	
1	4	3	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	1	2	
3	5	5	5	4	1	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	1	1	5	3	4	1	2	
3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	1	4	2	5	1
5	2	4	2	2	3	3	2	1	2	4	3	2	1	4	2	2	2	3	1	2	4	1	2	3	5	4	2	2	3	4	5	5	3	4	3	
3	5	2	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	2	5	4	4	3	2	4	5	4	1	
4	3	1	3	4	1	2	1	1	2	5	4	3	4	3	4	1	5	5	2	4	1	4	5	4	3	1	3	4	1	2	3	4	4	5	4	
5	2	2	2	3	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	2	2	5	3	5	2	5	3	4	5	1	3	3	5	3	
2	4	3	4	5	2	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	5	5	4	5	2	5	5	2	1	2	5	
3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	1	4	2	5	4	
3	3	3	3	3	2	5	3	3	5	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	5	3	4	5	2	5	
5	4	3	4	5	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	2	4	
4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	3	3	4	3	5	5	5	2	4	2	2	5	1	4	5	5	2	
1	2	4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4	4	2	5	4	5	2	5	2	4	4	
2	3	3	3	4	3	5	2	3	5	2	5	5	5	4	1	4	2	5	2	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	2	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	1	5	
4	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	2	3	2	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	3	3	2	4	4	5	5	

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