FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR – 2022

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS

EDITA LIZBETH CHERO JUAREZ
ORCID: 0000-0002-5487-6775

LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI
ORCID: 0000-0002-4617-7421

ASESORA

DRA. YNMA ANGELICA FLORES FARRO
ORCID: 0000-0003-4642-1436

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DEL 2023

CC BY-ND
https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/
Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.

Referencia bibliográfica

Chero Juarez, E. L., & Valles Huarmiyuri, L. B. (2024). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de una tienda por departamento, Villa el Salvador – 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Edita Lizbeth Chero Juarez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76938144
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5487-6775
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Lia Brigith Valles Huarmiyuri
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76915178
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4617-7421
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Ynma Angelica Flores Farro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40200403
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4642-1436
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	James Arístides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Danny Retamozo Riojas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03695192
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Erika del Rosario Buitron Hurtado de Medianero
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41260648
Datos de la investigación	

Título de la investigación	Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de una tienda por departamento, Villa el Salvador – 2022
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, la MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS como secretaria y la MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR – 2022

Presentado por la bachiller:

EDITA LIZBETH CHERO JUAREZ

Para obtener el **Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **DOCE (12).**

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 05 de diciembre del 2023.

PRESIDENTE MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ	**SECRETARIO** MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS	**VOCAL** MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN Y COMUNICACIONES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, el jurado de sustentación de tesis conformado por: el MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ como presidente, la MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS como secretaria y la MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO como vocal, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR – 2022

Presentado por la bachiller:

LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI

Para obtener el **Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado se procedió a la calificación individual, obteniendo el dictamen de **Aprobado** con una calificación de **DOCE (12).**

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 05 de diciembre del 2023.

PRESIDENTE MAG. JAMES ARÍSTIDES PAJUELO RODRIGUEZ	**SECRETARIO** MAG. DANNY RETAMOZO RIOJAS	**VOCAL** MAG. ERIKA DEL ROSARIO BUITRON HURTADO DE MEDIANERO

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo YNMA ANGELICA FLORES FARRO docente de la Facultad de Ciencias de Gestión y Comunicaciones de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesora de la tesis titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR – 2022

De las bachilleres EDITA LIZBETH CHERO JUAREZ y LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI, certifico que la tesis tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de similitud del software Turnitin que se adjunta.

La suscrito revisó y analizó dicho reporte a lo que concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 7 de setiembre de 2024

Ynma Angelica Flores Farro

40200403

DEDICATORIA

A mi familia por brindarme su apoyo emocional en todo momento, a Dios por guiarme en todo momento. A mi madre por sus oraciones y buenos deseos.

Edita Lizbeth Chero Juarez

A todas las personas que en su momento me han venido brindando todo su apoyo y compartiendo sus conocimientos para hacer realidad este sueño.

Lia Brigith Valles Huarmiyuri

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la fortaleza, a nuestras familias por el estímulo constante que nos han venido brindando para llegar hasta aquí. a todos los docentes de la universidad por compartir sus conocimientos, enseñanzas, amabilidad y gentileza, por demostrarnos siempre su apoyo constante e incondicional.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR – 2022

EDITA LIZBETH CHERO JUÁREZ
LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la investigación es establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. El estudio cuenta con las connotaciones de los estudios básicos y método cuantitativo. La población estuvo conformada por 83 colaboradores del área de almacén de la empresa en mención y no se consideró muestra. El instrumento aplicado para medir las habilidades directivas estuvo compuesto por 18 ítems y la prueba que mide el desempeño laboral estuvo conformado por 12 ítems. El análisis de consistencia demostró que los cuestionarios son adecuados pues los resultados de alfa de Cronbach de 0.928 para la prueba de habilidades directivas y 0.954 para la prueba de desempeño laboral así lo demuestran. Finalmente, los resultados alcanzados fueron satisfactorios pues demostraron que existe una relación moderadamente significativa entre las variables (rho=0.634; Sig.=0.000). En ese sentido, se concluye que mientras los jefes apliquen sus habilidades directivas de forma eficiente, entonces mejora significativamente el desempeño laboral.

Palabras clave: habilidades directivas, desempeño laboral, interpersonales

MANAGEMENT SKILLS AND WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE WAREHOUSE AREA OF A DEPARTMENT STORE, VILLA EL SALVADOR – 2022

EDITA LIZBETH CHERO JUÁREZ
LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research is to establish the relationship that exists between management skills and the work performance of the collaborators in the warehouse area of the company Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022. The study has the connotations of the basic studies and method quantitative. The population was made up of 83 employees from the warehouse area of the company in question and was not considered a sample. The instrument applied to measure management skills was made up of 18 items and the test that measures job performance was made up of 12 items. The consistency analysis demonstrated that the questionnaires are adequate since the results of Cronbach's alpha of 0.928 for the management skills test and 0.954 for the job performance test demonstrate this. Finally, the results achieved were satisfactory as they demonstrated that there is a moderately significant relationship between the variables (rho=0.634; Sig.=0.000). In this sense, it is concluded that as long as bosses apply their management skills efficiently, then job performance significantly improves.

Keywords: management skills, job performance, interpersonal

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas son comprendidas como un conjunto de aptitudes que permiten a una persona desarrollar de la mejor manera sus actividades profesionales, estas habilidades son muy importantes para una empresa puesto que permiten guiar a las empresas y motivar a todos los colaboradores y a sus equipos de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, según las diversas teorías del liderazgo se indican que estas habilidades son imprescindibles para un directivo puesto que permiten poner en marcha a las organizaciones promoviendo su desarrollo como su sostenibilidad en el mercado. Las habilidades más importantes que debe tener un directivo es el liderazgo que le permite motivar a las personas, guiarlos, capacitarlos, preocuparse por su desarrollo profesional e influir positivamente. La gestión de equipos, que ayudan a desarrollar vínculos profesionales y emocionales con los integrantes de la empresa. La comunicación, siendo importante para tomar decisiones, así como para integrar al equipo. El conocimiento personal, que consiste en conocernos más como personas y conocer a nuestro equipo de trabajo y finalmente, la habilidad de resolver problemas, que permita formar un clima laboral positivo y conocer oportunamente los resultados y situaciones complejas.

Las habilidades directivas son entendidos como el conjunto de conocimientos y capacidades que tiene que poseer una persona para ocupar un cargo directivo. Estas habilidades le permiten ejercer un liderazgo para desarrollar una gestión con éxito. Uno de los beneficios para la organización liderados por una persona con habilidades directivas es el desempeño laboral de los colaboradores, entendiéndose esto como el conjunto de acciones que realiza un colaborador que le permite realizar de manera adecuada sus funciones dentro de la organización. En este contexto, las habilidades directivas son entendidas como un conjunto identificable de acciones, las mismas que son ejecutadas por los directivos y que conducen al logró de los objetivos

propuestos, asimismo es importante indicar que las habilidades son susceptibles de ser observadas y desarrolladas y por otro lado, Bermúdez y Bravo (2017) afirman que el desempeño laboral, son los actos realizados por una determinada persona, como reacción a lo que se le ha encomendado en una tarea y que será medido su productividad, inventiva, sus adecuadas relaciones con sus compañeros de trabajo, entre otras características que deberán ser valoradas en base a su realización de dicha actividad laboral.

Hoy en día, debido a la integración de tecnologías, la coyuntura económica y la diferente personalidad de la sociedad provocada por el COVID-19, el proceso de integración empresarial está experimentando grandes cambios. Este cambio anima a las organizaciones a tener mejor punto de vista donde se concentran muchas de las competencias que necesitan los directivos. se han vuelto obsoletos a favor de nuevas habilidades que tienen más demanda en las organizaciones más grandes de la actualidad, por lo que ser gerente requiere ciertas habilidades para complementar su carrera y entorno laboral.

A nivel mundial, Conexión Esan (2021) explica sobre el crecimiento del sector retail en el mundo post COVID-19 y es que esta pandemia ha acelerado el giro hacia el comercio online, tuvieron que adaptarse rápidamente a las demandas del nuevo consumidor y desarrollar sistemas de comercio electrónico para continuar con sus operaciones.

Gestión (2019) en un estudio de Harvard Management Update indica que aproximadamente el 85% de las empresas internacionales, la moral y motivación de los empleados disminuye bruscamente después de los primeros tres meses en el trabajo, y continúa deteriorándose durante los meses y años posteriores de un personal no comprometido con los objetivos ni metas que tiene la organización y esto

ocurre porque sus lideres carecen de habilidades directivas adecuada para realizar una gestión eficiente al frente de una organización.

En el contexto Latinoamérica, las organizaciones tienen la necesidad de conocer y analizar los cambios económicos, políticos y sociales que le permitan desarrollarse en el mercado, siendo para ello necesario un material humano capacitado que le permita ser protagonista de los cambios observados. Los avances recientes en materia de gestiones corporativas han convertido a algunas empresas latinoamericanas en un lugar para crecer profesionalmente. Sin embargo, algunas empresas, están ignorando las realidades de un mundo que requiere cambios, es por ello, que no tienen una visión integral para su desarrollo futuro y, lamentablemente pueden desaparecer en poco tiempo.

En Colombia se ha visto por conveniente proponer y aplicar trabajos que se logren desarrollar destrezas y habilidades que ayuden a fomentar el liderazgo, la comunicación, la capacidad de solucionar problemas y el fortalecimiento de las instituciones. Esta es la razón por el cual las instituciones tienen la capacidad de desarrollar emprendimientos para lo cual es necesario desarrollar capacitaciones y programas especializados que permite asumir riesgos ante un mercado cada día más volátil y exigente.

A nivel nacional, el Perú no es indiferente a esta realidad, la satisfacción laboral en nuestro país es un problema atípico, cada vez somos menos escuchados e importantes en las organizaciones, poco a poco están disminuyendo las capacitaciones cuando los empleadores son denominados estables, trayendo como consecuencia bajo rendimiento y satisfacción laboral.

En ese sentido, Manpower Group en un informe publicado en el diario Gestión, (2019) indica que el 54% de las organizaciones en el Perú tienen la gran debilidad en

reemplazar los puestos de vacantes, las empresas de fábrica, transportista y comerciales son las más perjudicadas hasta el momento, por la falta de preparación y conocimiento de los profesionales y las pocas capacitaciones empresariales. En ese sentido, para que una empresa sea competitiva es muy importante tener motivados, en un ambiente agradable y sobre todo en constante capacitación y desarrollo a los colaboradores porque depende mucho el aporte que ellos brindan para que la empresa siga en crecimiento y por ende en expansión.

Las empresas de retail en el Perú requieren y se esfuerzan para que sus empleados mejoren su desempeño, enfocándose estrategias que aseguren un cambio drástico y a la vez positivo, lamentablemente cada vez es más reflejado el poco compromiso de directivos administrativos, causando bajo rendimiento de sus colaboradores. Al respecto, Torrejón (2020) enfatiza que, en el Perú se presenta constantemente la preocupación por fortalecer el desempeño laboral con mayor énfasis en las entidades públicas, ya que en su mayoría no demuestran eficiencia ni eficacia al cumplir sus labores, un ejemplo de este comportamiento inicia desde las universidades en las cuales los directivos no demuestran las habilidades necesarias para ejercer su función.

A nivel local, existen más de 30 tiendas por departamento a nivel nacional, de las cuales el gran porcentaje se centra en Lima Metropolitana, siendo esta una de las compañías más grandes en nuestro país. La expansión de las empresas retail ha generado buen porcentaje de trabajo, sin embargo, dejan de lado los roles que deben adquirir el personal administrativo. El centro de distribución donde se desarrolla el estudio, si bien es cierto se busca innovar constantemente, sin embargo, hay una comunicación no asertiva entre el gerente, los jefes de área, los coordinadores y los auxiliares, siendo el principal problema que aqueja esta organización, tampoco

brindan soluciones que permitan optimizar los canales de comunicación dentro de un ámbito laboral lo que propicia que la información no se tenga a tiempo para asumir una decisión correcta, a esto se le suma la falta de personal, renuncias voluntarias y denuncias que se han visto afectada en los últimos dos años.

La problemática que se observa en el área de estudio de la empresa conlleva a mencionar que existe un déficit hacia los colaboradores, por falta de comunicación, toma de decisiones, liderazgo entre otras habilidades directivas, las cuales influyen de manera negativa en su productividad. Otro de los problemas evidenciados es el trabajo en equipo es un negocio complejo, es decir, los gerentes esperan el primer filtro de buenas prácticas, pero una vez que se identifican los problemas, las decisiones gerenciales no se toman, lo que genera malestar entre los compañeros de trabajo. En cuanto a la comunicación, no hay relación alguna entre administrativos y operativos, lo que conlleva a constantes errores e incomodidad por parte de los encargados, esta falta de comunicación muchas veces lleva a una mala gestión. El liderazgo es un factor clave que toda organización busca en su personal, el personal contratado no es ajeno a ello, ellos buscan satisfacer los ojos de quien los contrata.

Una situación en la que los gerentes no se preocupan por comunicarse bien con sus proveedores, consumidores o empleados es el caso más preocupante, debido a que puede influir de manera significativa la productividad de la compañía gracias a una mala administración y/o coordinación. La empatía es importante para todo gerente, debido a que él es responsable de la comunicación persuasiva con los empleados y consumidores, donde se necesita no solo comunicarse, sino además entender y entender a los otros.

Estos problemas generados a nivel de las habilidades directivas vienen trayendo como consecuencia un desmedro de los niveles de desempeño que se

espera tener por parte del personal demostrado en sus factores actitudinales que es la predisposición que tienen por realizar adecuadamente sus funciones, así como los factores operacionales que es producto que su falta de conocimientos sobre el manejo de las Tics, y de máquinas modernas que le permita tener un mejor desempeño laboral.

Por ello, el estudio visualiza el conjunto de habilidades que permiten desarrollar el crecimiento, tanto de la empresa como de sus socios, por ejemplo, la comunicación comprobada, liderazgo, negociación y motivación. Estas habilidades tienen como finalidad propiciar un clima ameno que cree las condiciones para que un colaborador ponga en práctica sus destrezas, que este orientado al desarrollo de su efectividad, pudiéndose resaltar algunos beneficios como la mejora de las características como el trabajo en equipo, la satisfacción, la motivación y el liderazgo.

La anteriormente expuesto, permite plantear el problema de estudio ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022? Asimismo, los problemas específicos son ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022?, ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022? y ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022?

La investigación es importante porque desde siempre ha sido una preocupación para las organizaciones buscar el desempeño laboral idónea del

personal de la retail. En ese sentido, los estudios demuestran que las habilidades que son innatos o que desarrollen los directivos tienen un impacto positivo en la forma como el personal desarrolla sus tareas, el contexto que le permita hacerlo y el comportamiento o predisposición para hacerlo. De acuerdo con la justificación teórica, se busca explicar aspectos importantes de las variables sustentadas en referencias actuales. Estas informaciones son consideradas como un aporte importante para las futuras investigaciones que ayuden a los problemas analizados. Asimismo, la investigación se fundamenta en las teorías de Whetten y Cameron (2016) para las habilidades directivas y la teoría de Chiavenato (2017) para el desempeño laboral. De acuerdo con la justificación práctica, propone una serie de alternativas de solución y recomendaciones en base a los resultados logrados producto del análisis de la problemática, las fundamentaciones teóricas y los procesos estadísticos. Estas recomendaciones consisten en una serie de estrategias que pretender ser una alternativa de mejora al problema identificado. Finalmente, de acuerdo con la justificación metodológica, es fundamental ya que elabora y deja a la comunidad académica dos instrumentos que miden independientemente los constructos. Estas pruebas pasaron por indicadores de validación y consistencia que garantice una adecuada recolección de información.

El objetivo fue planteado en función de establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. Asimismo, los objetivos específicos son: Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022, establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del

área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022 y establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Las restricciones encontradas en la investigación comprenden básicamente la dificultad para encontrar los antecedentes de estudio que comprendan las variables de estudio, así como la identificación de referencias bibliográficas actuales que ayuden a fundamentar la teoría. Asimismo, fue un poco complejo realizar las encuestas considerando que los colaboradores se encontraban en horario de trabajo y no se les puede interrumpir.

Los estudios internacionales considerados en el estudio es el desarrollado por Alegría y Alarcón (2022) en su artículo “Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México” desarrollado con objetivo de analizar el nivel de incidencia que tienen las habilidades gerenciales como la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales en el clima organizacional. En este estudio se consideró como muestra a 51 gerentes y se aplicó un diseño no experimental de alcance correlacional y explicativo. Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales tienen un nivel de explicación de 0.745 del clima organizacional. Por otro lado, la motivación muestra un coeficiente de 0.415, el trabajo en equipo presenta un coeficiente de 0.325 y el manejo de conflictos laborales un valor de correlación de 0.338, de la variable explicada del clima organizacional. Estos resultados indican que las empresas deben abordar de forma adecuada el desarrollo del capital humano con la intención de mejorar aspectos como el clima, la satisfacción y el desempeño laboral.

Gil et al. (2021) en su artículo “Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones” tuvo por objetivo analizar las habilidades directivas desde una revisión sistemática. En sus principales conclusiones se evidencia que la comunicación eficaz dentro de las organizaciones logra que los directivos lideren de manera eficaz las organizaciones. En ese sentido, se detectó información importante donde se indica que los directivos deben desarrollar y aplicar estrategias de manejo adecuado del tiempo, manejo y control del estrés, capacidad de negociación, motivación a los colaboradores, sensibilidad por escuchar y ponerse en el lugar del otro, solucionar los problemas de forma analítica y creativa y por último capacidad de delegar funciones y generar cambios positivos en el trabajo colaborativo. Estas habilidades hacen que un directivo sea eficiente y eficaz propiciando que la organización sea más productiva, eficiente, competitiva y más integrada.

Benítez (2019) desarrollo un estudio con la finalidad de analizar y describir las principales habilidades directivas que desarrollan y aplican las emprendedoras. Este estudio se desarrolló con 89 emprendedoras con un rango de edad de 31 a 40 años. En sus conclusiones se evidencia que las principales características que presentan las emprendedoras con la confianza en sí mismas, el sentido de perseverancia, la actitud innovadora y la tolerancia al cambio. Dentro de las habilidades más actuales están el manejo de las TICs y la correcta y acertada toma de decisiones. Finalmente, en este estudio descriptivo resalta como una de las habilidades directivas fundamentales como el liderazgo, perder el miedo al cambio, la conformación de equipos efectivos de trabajo y la influencia que desarrollan en los colaboradores como en los clientes.

Ahumada (2018) en su investigación desarrollada en Colombia, tuvo como objetivo determinar el impacto del estilo de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño de los asesores de ventas de 11 supervisores de ventas de una empresa del sector retail colombiano a partir de la aplicación del cuestionario MLQ 5x. En este estudio, se concluye que los trabajadores de la compañía si poseen los diferentes estilos de liderazgo que abarca la investigación, sin embargo, no hay apoyo administrativo en cuanto a la motivación del personal causando malestares e incomodidad. En cuanto a las funciones, carecen de una comunicación asertiva entre supervisores, generando una inadecuada gestión hacia los logros de la compañía.

Asimismo, los estudios nacionales considerados son los de Fernández y Oros (2021) quienes desarrollaron una tesis en los hogares de Lima con la finalidad de analizar la incidencia que tienen las variables de estudio. Asimismo, fue desarrollado con las connotaciones de enfoque cuantitativo. En sus principales conclusiones se reconoce un nivel de correlación alta (rho=0.813; Sig.=0.000) entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. Asimismo, se establece una correlación moderada (rho=0.648; Sig.=0.000) entre las habilidades personales y el desempeño laboral, se establece una correlación alta (rho=0.779; Sig.=0.000) entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral y finalmente, se establece una correlación alta (rho=0.800; Sig.=0.000) entre las habilidades grupales y el desempeño laboral. Estos resultados son importantes porque demuestran que una mejor aplicación de las habilidades gerenciales o directivas permita crea condiciones para un mejor desempeño laboral.

Arce y Cotrina (2022) en su estudio tuvo como finalidad estudiar la asociación que presentan las habilidades de los directivos como un factor de satisfacción de los colaboradores. En sus conclusiones se evidencia una correlación alta sustentada con

un coeficiente de regresión lineal de 0.768 y un p-value de 0.005. Por otro lado, se demostró correlaciones moderadas entre los factores en sus diferentes habilidades que posee el directivo con los niveles de satisfacción laboral demostrado con un coeficiente de 0.540, 0.617 y 0.648 y con un p-value menor al 0.05 lo que demuestra que las destrezas gerenciales son importantes para lograr un nivel de satisfacción apropiado del personal que posteriormente desencadenas en un mejor nivel de desempeño laboral.

Mendoza (2021) en su tesis desarrollada en Villa María del Triunfo tuvo como objetivo analizar el nivel de asociación que tienen las habilidades directivas en el desempeño laboral del personal. En sus conclusiones se demuestra que existe una correlación alta entre las variables (r=0,857; sig.=0,000). Por otro lado, dentro de sus resultados específicos se considera una correlación moderada y significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral (r=0,692; sig.=0,000), también se observa una correlación moderada entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral (r=0,667; sig.=0,000) y correlación altamente significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral (r=0,7945 sig.=0,000). Estos resultados demuestran que las habilidades que desarrolla el directivo permiten optimizar el desarrollo del desempeño laboral.

Ruiz y Vera (2020) en su tesis desarrollada en el distrito de San Isidro, tuvo como finalidad estudiar la incidencia de las habilidades que practica un directivo en el trabajo en equipo de los colaboradores. Las evidencias estadísticas indican una correlación moderada entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo (rho=0.541; Sig.=0.000). Asimismo, se observan resultados satisfactorios entre las habilidades que tienen los directivos y el trabajo colaborativo. Estas estadísticas

indican que se requiere atención inmediata cuanto al área de recursos humanos que les permita mejorar la situación de la empresa.

Delgado y Sierra (2019) en su investigación desarrollada en Trujillo y en una muestra de 30 ayudantes en los mercados retail indicaron mediante el estadístico Rho de Spearman de 0.816 con una probabilidad de 0.00. En resumen, las capacidades sociales influyen en el funcionamiento gremial de los ayudantes con discapacidad en los mercados retail de Trujillo, 2019, dado que los gráficos muestran el porcentaje real de cada encuestado dando el valor alto a la deficiencia de las capacidades sociales existentes de los mercados retail.

Luego de la revisión de los antecedentes, se desarrolló las bases teóricas respecto a las habilidades directivas, a principios del siglo XX las habilidades directivas enlazan su visión con la segunda revolución industrial, donde la ciencia y tecnología reunieron la totalidad de los conocimientos en la administración, en tal sentido se dio inicio al movimiento que se le denominó administración científica o Taylorismo, que permitió mejorar la eficacia, beneficiado así a la especialización, creándose los departamentos especializados de gestión del recurso humano (Jurado, 2017). En el mismo sentido, Whetten y Cameron (2016) mencionan: “Son aptitudes, roles y funciones que desempeña un directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados” (p. 8). Como complemento de esta información, Madrigal (2017) explica: “El directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño en el que requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p. 2).

Por otro lado, Huerta y Rodríguez (2014) define a las habilidades directivas como: “El conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen

herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración” (p. 54). Sin embargo, un autor importante que realiza el estudio es, Bonifaz (2012) quien explica: “Las habilidades directivas sirven para interactuar con otras personas de forma efectiva con el fin de lograr resultados positivos para mantener el orden de la organización al cumplir con las actividades responsablemente y toma de decisiones acertadas” (p. 48).

Whetten y Cameron (2016) explican que indican la importancia de este variable:

- Permite ejercer el liderazgo y la coordinación en el grupo de trabajo de tal forma que garantiza el correcto funcionamiento.
- Permite aplicar procesos, técnicas o herramientas que impulsa la mejora del desempeño en cada área específica.
- Permite interactuar y cooperar tanto con los colaboradores como con los clientes, proveedores y todo aquel que esté involucrado con la empresa.
- Permite resolver problemas con una metodología creativa y planteando nuevas ideas para beneficio de la empresa.
- Permite motivar, liderar, guiar e influir a los colaboradores que integran los equipos de trabajo para una mejor eficiencia en su desempeño.
- Permite construir un mejor clima organizacional que permita tener una vida laboral en armonía, en base a toma de decisiones acertadas.
- Permite manejar el estrés, la empatía y las emociones en el personal que integra la empresa.

Por otro lado, Madrigal (2017) menciona que las características de las habilidades directivas son las siguientes:

- Las habilidades directivas se adquieres mediante el aprendizaje o la incorporación y la asimilación de conocimientos.
- Las habilidades directivas se desarrollan y perfeccionan mediante capacitaciones, talleres en la cual se potencia el desarrollar de las metas.
- La aplicación de los conocimientos técnicas permite tener resultados efectivos en beneficio de las diferentes áreas de trabajo.
- La aplicación de ideas innovadoras permite tomar mejores decisiones para la solución de problemas.

Existen diferentes clasificaciones de estas habilidades que manejan los directivos, tal es el caso de la clasificación que plantea Whetten y Cameron (2016) quien presenta la siguiente clasificación.

- Las habilidades personales. Comprenden habilidades relacionadas con el desarrollo y aplicación del conocimiento, el manejo adecuado del estrés laboral, la búsqueda de soluciones innovadoras y el desarrollo de la creatividad en los procesos de gestión.
- Habilidades interpersonales. Comprenden las que relacionan la interacción que tiene el directivo con los colaboradores, siendo las habilidades más reconocidas, la gestión de conflictos, la motivación del personal, la comunicación como fuente de apoyo para la toma de decisiones, entre otros.
- Habilidades grupales. Están relacionadas las relaciones que se establecen con los demás integrantes del equipo, dentro de las reconocidas están el trabajo en equipo, el liderazgo positivo, la conformación de equipos efectivos, entre otros.
- Habilidades específicas de comunicación. Comprenden las comunicaciones de tipo oral y escritas que facilitan la interrelación con los demás miembros,

además facilitan el desarrollo de entrevistas y conducción de las reuniones de trabajo que se convocan en la organización.

Otra clasificación importante de las habilidades directivas, son los que explican Huerta y Rodríguez (2014) siendo estas:

- Habilidades de dirección. Comprenden los procesos de gestión como los procesos administrativos, el ejercicio del liderazgo, la conformación de equipos de trabajo, la gestión de conflictos, negociación y evaluación de los resultados de los trabajos realizados en equipo.
- Habilidades ejecutivas. Estas habilidades comprenden todas las formas de comunicación, como la verbal, oral y escrita; otra habilidad comprendida en esta clasificación es la inteligencia emocional, el desarrollo de la creatividad, la oportuna toma de decisiones, el empoderamiento y el coaching ejecutivo.
- Habilidades de desarrollo empresarial. Estas habilidades comprenden el manejo de los mecanismos de producción, la actualización de la estructura organizacional y herramientas eficiente de la organización.
- Habilidades de integración. Estas habilidades comprenden el manejo eficiente de la imagen ejecutiva, el cuidado de la salud física laboral y el manejo eficiente del estrés.

La teoría del desarrollo de las habilidades directivas postulada por Whetten y Cameron (2016) plantea tres grupos de habilidades, las cuales son habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, que tienen por propósito el tratar de adaptarse a múltiples escenarios organizaciones. El Modelo teórico redirecciona tres destrezas que toda organización debe tener en cuenta, como las habilidades técnicas, que simplifica la forma disciplinada de las funciones que requiera el puesto, funciones y área de trabajo, cumpliendo así los procedimientos en

tiempos establecidos. Las habilidades humanas, que es la capacidad que se tiene al relacionarse con distintas personas, motivándolas, ayudándolas y brindándoles orientación en cuanto a las dificultades que se puedan presentar y las habilidades conceptuales, cuando se tiende a tomar las decisiones del equipo, guiándolos por buen camino y enfocándose a cumplir con las metas propuestas por sus jefes directos.

Whetten y Cameron (2016) clasifican las habilidades directivas en tres bloques; habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales. Cada habilidad está relacionada entre sí, pero cumpliendo una función distinta en cada persona. Las personales manejan las emociones, ayudan a mejorar el manejo de estrés y problemática de la misma. Las interpersonales asumen las capacidades que una persona puede brindar en una organización, siendo un factor clave para ser permanente en su lugar de trabajo. Las sesiones de equipo empoderan y delegan, construyen equipos y trabajo en equipo efectivos e impulsan un cambio positivo. Las grupales influyen en la preparación de la persona quién liderará el equipo, teniendo a cargo el nombre del capitán del barco.

Las personas eficaces se diferencias del común de las personas cuando son eficaces en sus quehaceres, en ese sentido, Whetten y Cameron (2016) considerar estas diferencias en términos de competencias como: “La comunicación verbal, el manejo del tiempo y estrés, el manejo de decisiones, el reconocimiento, la solución de problemas, la motivación e influencia en los demás, el establecimiento de metas y de una visión y la formación de equipos” (p. 9).

Estos mismos autores, Whetten y Cameron (2016) mencionan que las habilidades que presentan los directivos más eficaces son la comunicación interna de una empresa, el desarrollo del personal, la planificación de los objetivos, el

desarrollo de las habilidades interpersonales, el uso adecuado de los canales de comunicación, el fomento y conservación de una buena imagen de la empresa, la retroalimentación eficaz de la evaluación y la inteligencia emocional con que se interactúa dentro de una organización. Estos mismos autores Whetten y Cameron (2016) explican: “Existen diez tipos de habilidades que debe poseer el director, las cuales son clasificados en tres aspectos como las habilidades personales, habilidades entre personas y a nivel de grupos, los mismos que se complementan” (104).

A. Habilidades personales. Whetten y Cameron (2016) indica que las habilidades personales se consideran como el desarrollo del autoconocimiento con un manejo de uno mismo, el manejo de estrés y del tiempo con nivel relajado en control y solución analítica y creativa de problemas que defina el estilo de solución. Asimismo, Pereda (2016) concuerda que las habilidades personales o intrapersonales como aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Es decir, que poseer habilidades blandas para garantizar un buen desempeño en la empresa, permite desarrollar la capacidad de evaluarse a sí mismo y mejorar si lo cree necesario con el fin de lograr lo propuesto por cada área.

El autoconocimiento. Según Boyatzis et al., (2000) son el conjunto de habilidades que dispone una persona para tomar decisiones claras y ayuda a discernir aspectos que le permitan dirigir su propia vida. Por otra parte, el autoconocimiento es el correcto manejo del tiempo y estrés puesto que facilitan la adaptación de las personas con su alrededor de tal forma que le permitan organizarlo.

La inteligencia emocional. Según Boyatzis et al., (2000) es la capacidad que tiene cada persona para conducirse uno mismo, y las formas apropiadas de

relacionarse con las demás personas. Esta es considerada una de las habilidades actuales que más requieren los lideres para conducir adecuadamente una organización y que les permita llevar a su éxito y cumplimiento de sus objetivos.

Los valores personales. De acuerdo con Boyatzis et al., (2000) estos forman parte importante del comportamiento que tiene una persona para conducirse apropiadamente dentro de su vida. También es importante mencionar que las demás formas de comportamiento que tienen las personas como la responsabilidad, disciplina, entre otros provienen de una consolidada marca de valores.

El estilo cognoscitivo. Son los mecanismos en que las personas para analizar y procesar la información a la que tienen acceso y que requieres para tomar la mejor decisión. Al respecto, Hayes (1994) indica: “El estilo cognoscitivo influyen en la percepción, el aprendizaje, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la creatividad” (p. 128).

Orientación hacia el cambio. Son las habilidades que tienen las personas para adaptarse a su medio e interrelacionarse adecuadamente con sus semejantes. El éxito de la adaptación de una persona depende de las condiciones adecuadas que está presente y que facilite dicha adaptación, los requisitos para una orientación al cambio es el control de la intolerancia y el manejo adecuado del locus (Hayes, 1994).

La gestión del estrés y del tiempo. Wetthen y Cameron (2016) explican: “Los individuos y las organizaciones tienen que existir un ambiente caracterizado por fuerzas reforzadoras o contrarias (es decir, diferentes tipos de estrés). Estas fuerzas actúan para estimular o inhibir el desempeño que desea el individuo” (p. 114). En este sentido, el estrés produce cambios y sean de carácter positivo o negativo, también es importante mencionar que la ausencia total del estrés produce aburrimiento y poca motivación para la actuación y desenvolvimiento, entonces es

importante un nivel adecuado de estrés para desarrollar de manera dinámica los quehaceres de la vida profesional o laboral.

La solución de problemas. Es la capacidad del directivo para solucionar inconvenientes que se le presenta y que necesitan ser atendidos con prioridad. Es importante mencionar que las empresas siempre van a tener problemas y obstáculos, en caso no tengan, no habría la necesidad de contratar personal directivo.

B. Habilidades interpersonales. Whetten y Cameron (2016) indican que las habilidades interpersonales son aquellas que se relacionan con el trabajo en equipo, la construcción de liderazgo de equipos y la facilitación de integración de los usuarios. El desarrollo de estas habilidades es favorable puesto que permiten generar energía positiva dentro del amiente de trabajo. Estos niveles de vibras positivas permite que el ambiente de trabajo se revitalizada y animada, de tal modo que los colaboradores desarrollen sus actividades de forma armoniosa y con un trabajo en equipo óptimo.

La administración y delegación que posee un integrante de la empresa, producir lazos vigorosos trabajo en grupo. Por consiguiente, los de alto cargo deben caracterizarse por tener en cuenta los factores de confianza que se le brinda a la persona encargada quién sacará el máximo provecho a su equipo, motivándoles y dándoles el soporte necesario que les permita cumplir con todos sus objetivos (Aparicio y Medina, 2015).

Una habilidad interpersonal importante es la negociación, que es la gestión de los conflictos laborales que deben ser aprovechadas como una oportunidad para la empresa y donde se apliquen una comunicación adecuada donde se puede conocer las aspiraciones, las necesidades y las tendencias que tienen los colaboradores de una empresa. De esta forma, la habilidad directiva de negociación constituye un

medio para impulsar la solución de un conflicto y mejorar el clima en la organización (Paz et al., 2015).

Las habilidades interpersonales más requeridas para un directivo eficaz dentro de una organización son:

Comunicación efectiva. Esta habilidad es importante dentro de una organización, si bien es cierto se ha mejorado mucho la utilización de medios de comunicación dentro de una organización como en el caso del flujo de información, los conocimientos compartidos, la sintoniza de la comunicación, la retroalimentación eficaz de información y la velocidad con que se producen la información, esto último hace que la calidad de información sea cada vez más ineficiente y carece de significado importante para los integrantes de la organización.

El coaching. Esta habilidad es muy requerida y aplicada por los directivos puesto que sirven para motivar al personal, manejo adecuado de reclamos, canal adecuado para transmitir información ascendente, capacidad de resolución de conflictos, entre otros. Dentro de una organización es importante generar recompensas a los desempeños eficientes, así como solucionar eficientes los problemas que se generan dentro del ambiente laboral. Esta habilidad está dirigida a mejorar las actitudes de las personas o modificar comportante no apropiados dentro de la organización.

Poder. Esta habilidad está condicionada por las condiciones personales y las características de cada puesto de trabajo, es decir, con el perfil de puesto. Por otro lado, el poder está condicionado por la experticia del sujeto, la percepción personal del sujeto, el esfuerzo que demuestra en cada acción y la legitimidad de sus contribuciones. Es importante mencionar que el poder que desarrolla una persona es

un factor importante para llevar adelante la organización de forma ordenada que permita tener ventajas sobre otras organizaciones.

El liderazgo. Ramos (2005) explica: “El liderazgo es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales” (p. 9). El líder de una organización tiene las cualidades de ser carismáticos, inspiradores, orientadores al desarrollo de capacidades de sus subordinados, son capaces de sacrificarse en mejoras de su prójimo, luchan por la visión de su organización, son optimistas en la búsqueda de los objetivos a lograr, demuestran sensibilidad y preocupación por la ayuda a sus correligionarios.

Motivación. Esta habilidad es comprendida como el deseo y compromiso que demuestra el colaborador con el nivel y perfeccionamiento de su desempeño. Según diversos autores consultados, coinciden en indicar que un colaborador motivado es más productivo y su desempeño es de mejor calidad. En ese sentido, Huerta y Rodríguez (2014) indican: “El resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Hay que tener presente que la motivación varia tanto de un individuo a otro, como en diferentes momentos para un mismo individuo” (p. 57).

El manejo de conflictos. Los conflictos es algo que siempre se va presentar dentro de una organización, en ese sentido, los directivos tienen que tener la capacidad de manejar y gestionar adecuadamente para que sea aprovechado de forma adecuado en beneficio de la organización. Los autores consultados coinciden en indicar que un conflicto es un factor importante que permite identificar deficiencias y un análisis dentro de la organización generando oportunidades de desarrollo.

C. Habilidades grupales. Respecto a estas habilidades, Madrigal (2017) explica: “El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer

rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos” (p. 47). Es importante mencionar los integrantes del equipo de trabajo son más participativos y socializan su experticia haciendo que todos se enriquezcan y aporten de forma significativa a los equipos de trabajo. En el mismo sentido, Bonifaz (2012) define: “Los grupos de trabajo se caracterizan por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos” (p. 62).

La otra variable importante dentro de la investigación fue el desempeño laboral que es considerada como una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). Ser capaz de entender y describir los aspectos que son claves para demostrar que las empresas tienen un gran interés en aprender este concepto, por lo que es esencial comprender cómo funcionan los sindicatos. En ese sentido, se comprende que el desempeño laboral es una necesidad integral, por ser una estructura multidimensional, es muy sobrevalorado en las investigaciones de desempeño laboral. Su objetivo es tener componentes clave para medir el desempeño y ayudar a desarrollar estrategias.

Por otro lado, la evaluación del comportamiento en el trabajo, según Chiavenato (2017) es: “Un constructo multidimensional cuya finalidad contar con los componentes principales para determinar el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones” (p. 61); en esta concepción se considera importante el comportamiento y un adecuado control y monitoreo.

El desempeño en el trabajo se refiere a la calidad es el cumplimiento de las funciones de una persona dentro de una organización de tal modo que le genere un

impacto importante y positivo. Chiavenato (2017) indica que el desempeño se mide en función de la productividad laboral de cada colaborador, es decir, considerando la efectividad de los procesos y la calidad del producto. Por otro lado, el desempeño laboral está relacionado con el nivel de preparación y capacitación que tiene un colaborador para el desarrollo de sus funciones (Pedraza et al., 2010). En ese sentido, se puede mencionar que el desempeño laboral está relacionado con las habilidades que tiene colaborador y que le permiten desarrollar eficiente las funciones para las que fue contratado (Uzcategui, 2011).

Robbins y Coulter (2014) indica que la segunda variable de estudio tiene como punto de partida el comportamiento que tiene el colaborador para desarrollar activamente las actividades asignadas aportando un valor agregado a los productos que desarrolla en el marco de los objetivos planteados. En el mismo sentido, Hellriegel (2009) explica que los comportamientos demostrando durante el desempeño realizados son evaluados en función de los objetivos logrados dentro de la organización.

En relación con la principal característica del desempeño laboral, Chiavenato (2017) afirma que actualmente las organizaciones utilizan redes computarizadas que se encargan de evaluar el desempeño del personal de una organización, esto dificulta la interacción entre evaluado y evaluador, y por tanto la adecuada retroalimentación.

De acuerdo con Chiavenato (2017) los objetivos que presenta el desempeño laboral son las siguientes:

- Propicia que el ambiente de trabajo sea más competitivo, porque relaciona el desempeño con la productividad del colaborador.

- Genera ventaja competitiva de los colaboradores, considerando que la organización sea capaz de generar algo único que los caracterice, es decir, que tenga una ventaja competitiva.
- Propicia un buen clima laboral puesto que mejora los niveles de comunicación que mejora la empatía entre jefes y colaboradores propiciando un buen clima laboral y mejora los niveles de desempeño laboral.
- Genera un espacio de aprendizaje, innovación y desarrollo permanente de los colaboradores mediante una capacitación continua, hay que considerar que todas las organizaciones actuales son consideradas un espacio de aprendizajes debido a que los mercados son cada vez más cambiantes y exigen una innovación constante.

Las dimensiones de esta variable que permiten medir de forma eficiente su desarrollo en la organización son:

A. Los factores actitudinales. Chiavenato (2017) explica que el desempeño de los trabajadores de una empresa debe de contar con actitud personal como disciplina al realizar la labor, cooperación al mostrar iniciativa, responsabilidad al realizarlo e Iniciativa a su labor sé entienden por la responsabilidad, disciplina y compromiso con la institución, la iniciativa, las habilidades de seguridad interés, creatividad, discreción, presentación personal, capacidad de realización.

B. Los factores operativos. Chiavenato (2017) explica que están conformados por el conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por lo tanto, se puede mencionar que el desempeño del personal presenta características propias de cada persona, los factores que influyen en el desempeño son la motivación, el trabajo en equipo, los niveles adecuados de capacitación, y los

perfiles que tienen los colaboradores para desempeñar de forma óptima el rol para que el fueron contratados en la organización.

Respecto al complemento de este aporte teórico, Quispe (2015) hace énfasis relacionado al buen desempeño del trabajador en las cual intervienen cuatro componentes que deben de adquirir los cuales son la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo. Este enfoque aduce que el buen desempeño es la regulación de estos cuatro componentes para llevarse a cabo a una buena gestión administrativa - operativa, logrando que los trabajadores superen sus metas y se vean beneficiados con los bonos eficientes por su excelencia.

Bain (2015) considera que el desempeño laboral se ve afectada por los siguientes factores los cuales son:

- Elementos internos. Están comprendidos los factores duros son los productos, la tecnología, el equipo y los materiales. Del mismo modo, incluye métodos de trabajo. Por otro lado, los factores externos que consisten en este grupo vemos estructuras sociales, relacionados con la parte económica, demográficos y sociales que afectan el normal desarrollo de las organizaciones.
- Los factores ambientales y los incentivos pueden ser factores que influyan en la actividad laboral, los componentes ambientales incluyen las condiciones de trabajo, grupos, tecnología, grado de supervisión e información y acceso a la información.

Es importante considerar los niveles y formas de evaluación del desempeño laboral, en ese sentido, Chiavenato (2017) explica las más importantes como:

A. La evaluación 360°. Esta evaluación evalúa tanto las partes internas como las externas de la empresa, cuyos resultados son aprovechados por las empresas para mejorar sus procesos de planeación, capacitación, desarrollo y desempeño de

los colaboradores. La retroalimentación en este tipo de investigación se enfoca en optimizar las habilidades de las personas, es decir, esta evaluación no es punitiva sino es la base de un proceso de mejora que tienen las empresas para seguir desarrollándose y ser más efectivos en sus procesos.

B. La retroalimentación 180°. En este tipo de evaluación, quien evalúa es el jefe, los compañeros y por último los clientes, en esta evaluación no se considera la participación de los subordinados, salvo para ser evaluados. En esta evaluación la finalidad de mejorar las habilidades que presentan los colaboradores, pero sin incluir al jefe o al evaluador.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo es básico puesto que se busca conocer y entender conocimientos de un tema en específico. Para los autores, Ñaupas, et al. (2018) explican: “Esta básica es un tipo de investigación utilizada en el ámbito científico para comprender y ampliar nuestros conocimientos sobre un fenómeno o campo específico” (p. 317).

Asimismo, es de alcance correlacional, puesto que busca la correlación o asociación en medio de las variables. Hernández et al. (2014) explican: “Este tipo de análisis tiene como finalidad conocer la interacción o nivel de agrupación que exista entre dos o más conceptos, categorías o cambiantes en una muestra o entorno en especial, realizando alusión a los estudios correlacionales” (p. 330).

El enfoque es cuantitativo, porque se desarrolla mediante procesos secuenciales y estadísticos. Hernández et al. (2014) señalan: “El enfoque cuantitativo está enfocado en la medición de las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones importantes” (p. 4).

El diseño no experimental transversal, considerando la no manipulación de los constructos en ningún momento, sino fueron analizadas tal como se encuentran desarrollándose en el ámbito natural siendo medidos en un solo momento. Ñaupas et al. (2018) argumentan: “Estos estudios se ejecutan sin la manipulación deliberada de variables y en los cuales únicamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (p. 365).

Respecto al diseño o corte transversal, Ñaupas et al. (2018) explica: “Es una investigación que recopilan datos en un momento único y tiene como objetivo analizar su incidencia en un momento concreto” (p. 370).

2.2. Población, muestra y muestreo

Hernández et al. (2014) respecto a la población definen: “El conjunto de unidades de información con determinadas especificaciones de un mismo lugar, siendo esta un conjunto de individuos en los cuales se pretende conocer o explorar sus características” (p. 198)

La población cuenta con 83 colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella. Es importante mencionar que esta información fue recogida del área encargada de gestionar el talento de las personas dentro de la tienda por departamento.

Hernández et al. (2014) afirmó: “Una muestra es un subconjunto de la muestra total sobre la cual se recolectarán datos y debe ser definida y delimitada con precisión con anterioridad, además debe ser un conjunto representativo” (p. 173).

En este caso no se consideró una muestra porque existió el compromiso de todos los colaboradores. En ese sentido, López y Fachelli (2015) indican: “Se utiliza cuando la población es relativamente pequeña, es decir, la relación exhaustiva de cada unidad de la población” (p. 10).

2.3. Hipótesis

Ñaupas et al. (2018) menciona: “Las hipótesis es una respuesta anticipada al problema, que necesita probarse mediante procesos estadísticos para determinar si es aceptada o rechazada” (p. 142).

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

2.4. Variables y operacionalización

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de la variable habilidades directivas

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Whetten y Cameron (2016) definen: “Son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida y las relaciones con otros, son los requerimientos para el desempeño de un cargo” (p. 44).	Las habilidades directivas fueron medidas en función de tres dimensiones, que son las habilidades personales, interpersonales y grupales, 9 indicadores de medición que permitieron la construcción de un cuestionario de 18 items.	Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades grupales	- Autoconocimiento - Manejo de estrés - Solución analítica - Comunicación - Motivación - Solución de conflictos - Formación de equipos - Delegación - Cambio positivo	Ordinal

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de la variable desempeño laboral

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Chiavenato (2008) lo define como: “El compromiso o responsabilidad con la que cuentan el personal al realizar la labor encargada” (p. 264).	El desempeño laboral fue medido en función de dos dimensiones como los factores actitudinales y los factores operacionales, 6 indicadores de medición y un cuestionario de 12 items.	Factores actitudinales Factores operacionales	- Compromiso e Iniciativa - Satisfacción laboral - Responsabilidad - Liderazgo - Trabajo en equipo - Conocimiento del trabajo	Ordinal

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En este estudio se empleó la técnica de la encuesta con la finalidad de recoger datos de las variables en la muestra, de tal forma que permita conocer la relación entre las variables en la empresa Saga Falabella. Al respecto, López y Fachelli (2015) afirman: “La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos” (p. 8).

El instrumento aplicado en el estudio son los cuestionarios que está conformado por diferentes elementos que permitieron entender de manera holística las variables. Esto permitió obtener datos y hechos más realistas sobre la gestión, el rendimiento y la atención de los colaboradores de la tienda por departamento. Los instrumentos utilizados tienen excelentes niveles de confiabilidad y validez.

Por otro lado, Ñaupas et al. (2018) definen que la validez: “Es el nivel como herramienta de verdad y corrección de un planteamiento, asimismo, refleja el procedimiento que investiga lo cual se recomienda averiguar al punto que las observaciones reflejan las variables de estudio” (p. 276).

En el caso de la investigación la validación de los cuestionarios se desarrolló utilizando el criterio de evaluación de expertos en la temática que se investiga con la finalidad de optimizar los reactivos que conforman el cuestionario y sean adecuados para recoger los datos.

Tabla 3

Criterios de expertos de los cuestionarios

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aceptable
Mg. Irvin Stid Delgado Farfán	Aceptable
Dra. Mary Hellen Michca Maguiña	Aceptable

Los jueces indican que las pruebas presentan validez de contenidos; es decir, los items son adecuados para medir las variables que se desean medir.

Instrumento I: Cuestionario de la variable habilidades directivas

El instrumento de habilidades directivas se conformó en base a sus dimensiones consideradas por los teóricos. Asimismo, este cuestionario consta de 18 ítems las cuales están divididas por 6 preguntas de cada dimensión. La finalidad de este cuestionario es medir objetivamente en el área de la empresa y aplicando las habilidades directivas en la tienda con una escala de Likert con cinco alternativas de marcación.

Tabla 4

Ficha técnica del cuestionario de habilidades directivas

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de habilidades directivas
Autor	Edita Lizbeth Chero Juárez Lia Brigith Valles Huarmiyuri
Objetivo	Evaluación de las habilidades directivas de los jefes y directivos del área de almacén de la empresa Saga Falabella.
Ámbito de aplicación	Área de almacén de la empresa Saga Falabella.
Informadores	Colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella.
Puntajes	Los puntajes de obtiene en función de la suma total y parcial de las variables como de sus dimensiones de estudio.

En ese sentido, Ñaupas et al. (2018) indican: "La confiabilidad es cuando las mediciones desarrolladas no varían de manera significativa, ni en el tiempo, ni por la aplicación a diferentes personas, que tienen el mismo nivel de instrucción" (p. 277).

Tabla 5

Fiabilidad de la prueba de habilidades directivas

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades personales	0,925	6
Habilidades interpersonales	0,796	6
Habilidades grupales	0,809	6
Total	0.928	18

En los resultados de la tabla 5, se evidencia que el cuestionario en mención presenta nivel de confiabilidad excelente (0,928). Asimismo, las dimensiones del cuestionario son adecuadas para medir la variable de estudio. En el caso de la dimensión habilidades personales presenta un resultado de 0,925, las habilidades interpersonales presentan un resultado de 0,796 y la dimensión habilidades grupales presenta un resultado de 0,809.

Instrumento II. Cuestionario de la variable desempeño laboral

El instrumento se conformó en base a sus dimensiones consideradas por los teóricos. Asimismo, este cuestionario consta de 12 ítems las cuales están divididas por 6 preguntas de cada dimensión. La finalidad de este cuestionario es medir objetivamente como el desempeño laboral de los colaboradores en el quehacer de sus funciones dentro de la tienda.

Tabla 6

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral

Características	Descripción
Nombre	Cuestionario de desempeño laboral
Autor	Edita Lizbeth Chero Juárez Lia Brigith Valles Huarmiyuri
Objetivo	Evaluación del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de una tienda por departamento.
Ámbito de aplicación	Área de almacén de la empresa Saga Falabella.
Informadores	Colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella.
Puntajes	Los puntajes de obtiene en función de la suma total y parcial de las variables como de sus dimensiones de estudio.

El análisis de fiabilidad del cuestionario que mide el desempeño laboral fue desarrollado con la prueba de alfa de Cronbach y los puntajes de la prueba piloto.

Tabla 7

Fiabilidad de la prueba de desempeño laboral

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Factores actitudinales	0,917	6
Factores operacionales	0,926	6
Total	0.954	12

Los resultados de la tabla indican que el cuestionario en mención presenta una excelente confiabilidad (0,954). Asimismo, sus factores demostraron que son adecuadas para medir la variable de estudio. En el caso de la dimensión factores

actitudinales presenta un resultado de 0,917 y la dimensión factores actitudinales presenta un resultado de 0,926, demostrando que es una prueba idónea que permite medir el desempeño laboral que tiene los colaboradores de la empresa en el cumplimiento de sus funciones en las áreas donde son asignados.

2.6. Procedimientos

Esta investigación tuvo como principal procedimiento la identificación de los problemas, así como la identificación de la muestra que es de donde se recogió la información que permitió desarrollar cuantitativamente el estudio. Luego de identificar a la muestra, se procedió a solicitar el permiso consentido de la tienda por departamento en Villa El Salvador. Luego se procedió a encuestar para obtener los datos adecuados y válidos que permitan validar o refutar las hipótesis que son planteadas.

2.7. Análisis de datos

Los procesos estadísticos de la investigacion se iniciaron por la conformación de una base de datos desarrollada con las puntuaciones recogidas en los cuestionarios aplicados y tabuladas en el Microsoft Excel e IBM SPSS versión 26.

Luego se procesó el análisis de consistencia interna de los cuestionarios de las variables consideradas en el estudio, obteniendo resultados de consistencia interna excelente de acuerdo con los resultados del alfa de Cronbach.

Posteriormente, se procesaron los análisis descriptivos de las variables y sus factores asociados, siendo evidenciadas en tablas y gráficos estadísticos que permitan una mejor interpretación.

De manera similar, se realizó una prueba de normalidad el cual arrojo en sus resultados que los puntajes obtenidos difieren de una distribución normal.

Finalmente, se realizó la contrastación de las hipótesis con la prueba Rho de Spearman, Según, Hernández et al. (2014) esta prueba es: “Una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos” (p. 81).

2.8. Aspectos éticos

Este estudio contempló las consideraciones éticas exigidas por la universidad, en este caso se cumple con el consentimiento informado de la tienda por departamento. Asimismo, es importante mencionar que se identifica la idoneidad de la información con las respetivas referencias que permiten dar el crédito a los autores citados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos de las variables

Tabla 8

Índice de porcentajes de las habilidades directivas

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	9	10,8
Regular	65	78,3
Bueno	9	10,8
Total	83	100,0

En la tabla 8, se observó que 65 colaboradores que constituyen el 78,31% indican que las habilidades directivas se aplican en un nivel regular, 9 colaboradores que constituyen el 10,84% indican que las habilidades directivas se aplican en un nivel malo, finalmente, 9 colaborador que constituyen el 10,84% indican que las habilidades directivas se aplican en un nivel bueno. Los resultados logrados indican que no se aplican adecuadamente las habilidades directivas por parte de los jefes directos de la tienda por departamento.

Tabla 9

Índice de porcentajes del desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	13,3
Regular	60	72,3
Bueno	12	14,5
Total	83	100,0

En la tabla 9, se observó que 60 colaboradores que conforman el 72,29% tienen un desarrollo laboral regular, 12 colaboradores que constituyen el 14,46% tienen un nivel bueno, finalmente, 11 colaboradores que constituyen el 13,25% presentan un nivel malo. Los resultados logrados indican que el desempeño laboral del personal puede mejorar en la medida que mejoren las prácticas de las habilidades directivas.

3.2. Resultados *descriptivos* de las dimensiones

Tabla 10

Índice de porcentajes de las habilidades personales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	13,3
Regular	59	71,1
Bueno	13	15,7
Total	83	100,0

En la tabla 10, se observó que 59 trabajadores que constituyen el 71,08% indican que las habilidades personales se practican en un nivel regular, 13 trabajadores que constituyen el 15,66% indican que se practican en un nivel bueno, finalmente, 11 trabajadores que constituyen el 13,25% indican que se practican en un nivel malo.

Tabla 11

Índice de porcentajes de las habilidades interpersonales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	16	19,3
Regular	56	67,5
Bueno	11	13,3
Total	83	100,0

En la tabla 11, se observó que 56 trabajadores que constituyen el 67,47% indican que las habilidades interpersonales se practican en un nivel regular, 16 trabajadores que constituyen el 19,28% indican que se practican en un nivel malo, finalmente, 11 trabajadores que constituyen el 13,25% indican que se practican en un nivel bueno. Los resultados logrados indican que los directivos de la tienda aplicando sus habilidades interpersonales de manera inadecuada afectando el normal desarrollo de trabajo en equipo por los colaboradores.

Tabla 12

Índice de porcentajes de las habilidades grupales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	13	15,7
Regular	66	79,5
Bueno	4	4,8
Total	83	100,0

En la tabla 12, se observó que 66 trabajadores que constituyen el 79,52% indican que las habilidades grupales se practican en un nivel regular, 13 trabajadores que constituyen el 15,66% indican que se practican en un nivel malo, finalmente, 4 trabajadores que constituyen el 4,82% indican que se practican en un nivel bueno. Los resultados logrados indican que los directivos de la tienda aplicando sus habilidades grupales de manera inadecuada afectando las relaciones interpersonales y la integración de todo el personal.

Tabla 13

Índice de porcentajes de los factores actitudinales

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	14	16,9
Regular	57	68,7
Bueno	12	14,5
Total	83	100,0

En la tabla 13, se observó que 57 trabajadores que conforman el 68,67% indican que los factores actitudinales afectan su desempeño laboral en un nivel regular, 14 trabajadores que constituyen el 16,87% indican que los factores actitudinales afectan su desempeño laboral en un nivel malo, finalmente, 12 trabajadores que constituyen el 14,46% indican que los factores actitudinales afectan su desempeño laboral en un nivel bueno.

Tabla 14

Índice de porcentajes de los factores operacionales

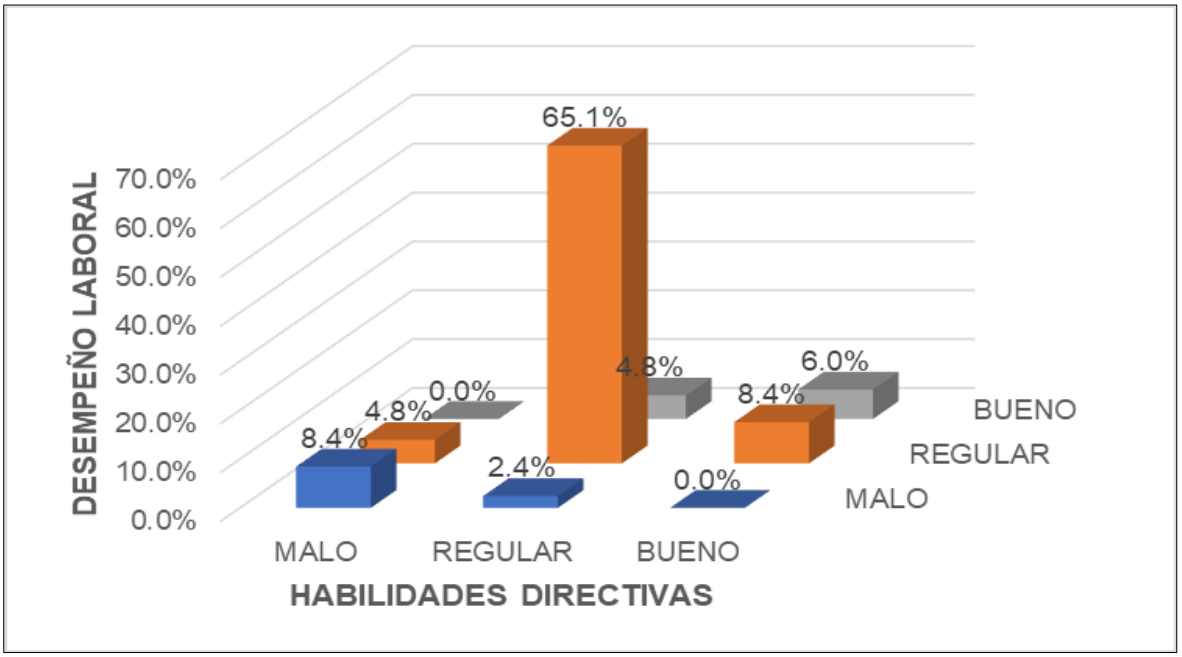
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	13,3
Regular	58	69,9
Bueno	14	16,9
Total	83	100,0

En la tabla 14, se observó que 58 trabajadores que constituyen el 69,88% indican que los factores operacionales afectan su desempeño laboral en un nivel regular, 14 trabajadores que constituyen el 16,87% indican que los factores operacionales afectan su desempeño laboral en un nivel bueno, finalmente, 11 trabajadores que constituyen el 13,25% indican que los factores operacionales afectan su desempeño laboral en un nivel malo.

3.3. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Figura 1

Relación descriptiva de las variables



En la figura 1, se presentan la relación en su nivel descriptivo. En el gráfico presentado se observa que el 8.4% indican que el nivel de relación malo, el 65.1%

indican que es regular y el 6.0% indican que es bueno. Estos resultados se verifican y corroboran dentro de las pruebas de hipótesis en el análisis inferencial.

3.4. Prueba de normalidad para la variable de estudio

H_o. Las variables habilidades directicas y desempeño laboral presentan una distribución normal.

H_a. Las variables habilidades directicas y desempeño laboral no presentan una distribución normal.

Tabla 15

Índice de normalidad de las variables

		Habilidades directivas	Desempeño laboral
N		83	83
Parámetros normales[a,b]	Media	68,4578	46,9759
	Desv. Desviación	12,00945	8,87855
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,214	,212
	Positivo	,132	,096
	Negativo	-,214	-,212
Estadístico de prueba		,214	,212
Sig. asintótica(bilateral)		,000[c]	,000[c]

En la tabla 15, se presentan las puntuaciones de las variables no se aproximan a una distribución normal (Sig.=0,000). En ese sentido se aceptó la hipótesis alternativa, tal es así que en las pruebas inferenciales deben realizarse con un coeficiente de correlación no paramétrica como la Rho de Spearman.

3.5. Procedimientos correlacionales

Prueba de hipótesis general

H_o. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

H_a. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Tabla 16

Correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral

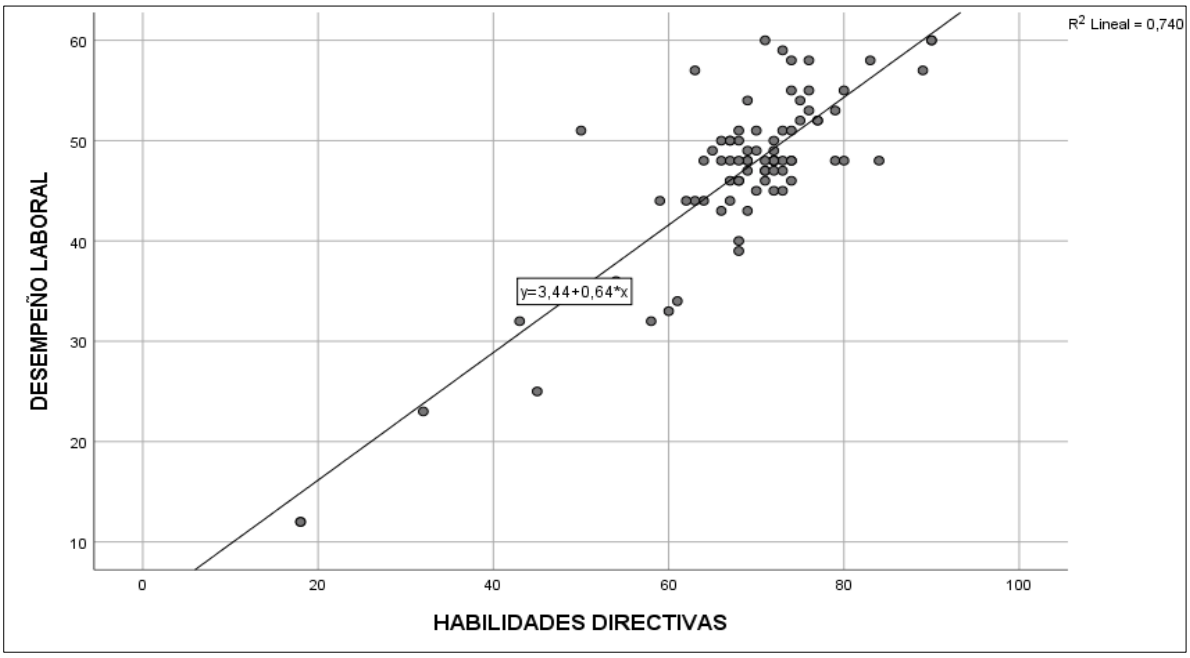
			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	,634**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83

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

En los resultados de la tabla 16 se evidencia una probabilidad de 0.000, lo que permite aceptar la hipótesis alternativa. Por otro lado, en base al coeficiente de correlación Rho de Pearson de 0.634 se puede concluir que las variables se relacionan en un nivel moderado de acuerdo con las valoraciones que brindan los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador, 2022.

Figura 2

Dispersión de las variables



Los resultados expresados en la figura 2 evidencia la dispersión de puntos entre las puntuaciones de las variables. Estos resultados demuestran una orientación positiva y directa; es decir, en la medida que los puntajes de la variable habilidades directivas mejore, entonces las puntuaciones del desempeño laboral también mejoran.

Prueba de hipótesis específica 1

H_o. No existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

H_1. Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Tabla 17

Correlación entre las habilidades personales y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	,717**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83

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

En los resultados de la tabla se evidencia una probabilidad de 0.000 y un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.717 se puede concluir que las habilidades personales y el desempeño laboral se relacionan en un nivel alto según los trabajadores del área de almacén.

Prueba de hipótesis específica 2

H_o: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

H_2. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Tabla 18

Correlación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,684**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83

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

En los resultados de la tabla se evidencia una probabilidad de 0.000 y un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.684 se puede concluir que las habilidades interpersonales y el desempeño laboral se relacionan en un nivel moderado según los trabajadores del área de almacén.

Prueba de hipótesis específica 3

H_o. No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

H_3. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.

Tabla 19

Correlación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	,832**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	83

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

En los resultados de la tabla se evidencia una probabilidad de 0.000 y un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.832 se puede concluir que las habilidades grupales y el desempeño laboral se relacionan en un nivel alto según los trabajadores del área de almacén.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Los resultados alcanzados en la hipótesis indican que las variables en el área de almacén de la empresa Saga Falabella presentan una correlación moderadamente significativa (rho=0.634; Sig.=0.000). Estos resultados se contrastan con los obtenidos por Fernández y Oros (2021) quienes demuestran un nivel de correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral (rho=0.813; Sig.=0.000). Asimismo, se contrasta con los resultados de Mendoza (2021) quien concluye que las habilidades directivas y el desempeño laboral presentan una correlación positiva alta (r=0,857; sig.=0,000). Finalmente, se contrasta con los resultados obtenidos por Alegría y Alarcón (2022) en su artículo “Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México” cuando demuestran que las habilidades gerenciales explican el 74,5% de la variable clima organizacional, siendo este último un factor importante para el desempeño laboral. Estos resultados son suficientes para demostrar lo que se evidencia en la teoría cuando se indica que las habilidades gerenciales y directivas brindan un lineamiento al desempeño laboral, puesto que tanto las habilidades directivas personales, interpersonales grupales tienen un impacto en la motivación, el rendimiento, en la preparación técnica, en la capacitación, en el manejo de grupo, en el clima laboral y otros aspectos que hacen que el desempeño laboral de los trabajadores sea eficiente.

Los resultados alcanzados en la hipótesis específica 1 indican que las habilidades personales y el desempeño laboral presentan una correlación altamente significativa (rho=0.717; Sig.=0.000). Estos datos se contrastan con los obtenidos por Fernández y Oros (2021) quienes concluyen que las habilidades personales y el desempeño laboral tienen una asociación positiva y moderada (rho=0.648; Sig.=0.000). Estos resultados corroboran lo que afirman los teóricos cuando indican

que las habilidades personales como el liderazgo, la empatía, la resolución de conflictos, entre otros aspectos propios del directivo influyen en el nivel de desempeño laboral, es decir, propician que los colaboradores tengan seguridad y confianza para asumir nuevos retos buscando en un futuro un posible ascenso a líder. Por lo tanto, si existe mayores habilidades personales de los directivos, entonces, se presenciará mejor desempeño laboral, teniendo en cuenta que esta habilidad es clave importante para poder desenvolverse y desempeñarse correctamente.

En los resultados alcanzados en la hipótesis específica 2 se indican que las habilidades interpersonales y el desempeño laboral presentan una asociación altamente significativa (rho=0.684; Sig.=0.000). Estos datos se contrastan con los obtenidos por Arce y Cotrina (2022) quienes afirmaron que las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral se asocian de forma moderadamente significativa (r=0.617; p_valor<0.05), en este caso se discute con la satisfacción laboral porque es un factor importante para que el colaborador desempeño con mayor esmero sus funciones logrando resultados de acuerdo con las metas planificadas. Los resultados contrastados permiten corroborar lo que indican los teóricos, cuando afirman que las habilidades interpersonales como el empowerment motivacional que permita a los colaboradores desarrollar sus funciones con independencia en relación con sus ocupaciones y toma de decisiones, sin necesidad del asentimiento constante de un preeminente, estas habilidades producen soberanía y más compromiso de los colaboradores con la empresa, permitiendo de esta forma que todos ellos puedan llegar a sus metas, se sientan motivados al desarrollar sus responsabilidades y cumpliendo las metas que se piden a las áreas de trabajo.

En los resultados alcanzados en la hipótesis específica 3 se evidencia que las habilidades grupales y el desempeño laboral presentan una asociación altamente

significativa (rho=0.832; Sig.=0.000). Estos resultados se contrastan con los obtenidos por Mendoza (2021) quien afirma que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral (r=0,7945 sig.=0,000). Estos resultados permiten corroboran las afirmaciones de los teóricos cuando indican que, si los directivos poseen una gran capacidad de solucionar problemas, organizar, administrar, coordinar, liderar y propiciar mejores relaciones interpersonales, entonces los colaboradores trabajan con mayor ahínco evidenciándose en su desempeño laboral y el incremento de sus niveles de productividad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general de la investigación se concluye que las variables presentan una correlación positiva, moderada y significativa (rho=0,634; Sig.=.000). Este resultado permite indicar que mientras mejor se apliquen las habilidades directivas de los directivos administrativos, mayor será la intención por desempeñarse adecuadamente en sus funciones dentro del centro de distribución generando mayor productividad y claridad al momento de tomar decisiones.

De acuerdo con el objetivo específico 1 se concluye que las habilidades personales y el desempeño laboral se relacionan de forma positiva alta y significativa (rho=0,717; Sig.=.000). Este resultado permite indicar que mientras los directivos administrativos de la tienda por departamento apliquen adecuadamente sus habilidades personales entonces los colaboradores del área de almacén aplicarán métodos eficaces para desarrollar sus funciones, sin embargo, se observa aspectos negativos en la comunicación, siendo esta una pieza fundamental para una buena gestión de la empresa.

De acuerdo con el objetivo específico 2 se concluye que las habilidades interpersonales y el desempeño laboral se relacionan de forma positiva moderada y significativa (rho=0,684; Sig.=.000). Este resultado permite indicar que mientras los directivos administrativos de la tienda por departamento apliquen adecuadamente las habilidades interpersonales buscando desarrollar la motivación, la resolución de conflictos, el liderazgo, la empatía entre otros, entonces los colaboradores desarrollarán mejor sus funciones dentro del área.

De acuerdo con el objetivo específico 3 de la investigación se concluye que las habilidades grupales y el desempeño laboral se relacionan de forma positiva alta y significativa (rho=0,832; Sig.=.000). Este resultado permite indicar que mientras los directivos administrativos de la tienda por departamento busquen integrar a los

miembros del equipo buscando fortalecer sus relaciones sociales e interpersonales entonces los colaboradores desarrollarán un sentimiento de compromiso con la empresa que le permita un desempeño laboral eficaz.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan de acción donde se contemple acciones de mejoras en la comunicación, que es un aspecto clave para labor directiva, el liderazgo que permite empoderar a los colaboradores, empápate de la visión y misión de la tienda retail, desarrollar las capacidades de autoconocimiento del directivo, trabajar la adaptabilidad del personal , así como gestionar en base a la innovación y creatividad. En este contexto es importante promover capacitaciones que aporten en la mejora continua del interés del colaborador para generar mayores habilidades, brindar días de integración para el personal administrativo y operativo, para entrelazar las buenas prácticas y mejorar con el cumplimiento de abonado al personal, para que se motiven a realizar sus funciones.

Se recomienda implementar talleres de liderazgo a fin de subsanar las deficiencias identificadas, asimismo, aplicar políticas de motivación del personal, realizar el feedback de las reuniones de cumplimiento, determinación de los objetivos y metas, transmitir confianza a los colaboradores. En ese sentido, es importante mejorar el clima organizacional de la empresa que permite maximizar la productividad y eficiencia del desempeño laboral.

Se recomienda promover una cultura de trabajo en equipo, fomentar las relaciones laborales saludables, escuchar y atender las inquietudes de los colaboradores, reconocer el buen comportamiento del personal, siendo estos factores emocionales que contribuyan al compromiso de los colaboradores con la empresa.

Se recomienda fomentar una política de integración del personal, ser empático con el personal, comprender las aspiraciones del personal como incremento remunerativo y ascensos en la empresa, gestionar el tiempo, realizar reuniones eficaces donde el colaborador se puede mostrar sin miedo a estar delante de un directivo de la empresa. En este sentido, se debe promover la proactividad laboral, el

cumplimento de objetivos y metas, solución de conflictos y manejo del personal sin dificultad alguna.

REFERENCIAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial y organizacional: Un enfoque aplicado* (6ª ed.). Cengage Learning.

Ahumada, D. (2018). *Incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio de la Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63798

Alegría, R., & Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica Efan, 8*(4), 1–14. https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317

Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerencias que demanda las empresas en el Perú: un análisis comparativo. Lima* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPP_bedab1823f98cee430aa8dac05651983/Details

Arce, C., & Cotrina, Y. (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los colaboradores del comercial Padre Eterno E.I.R.L Cajamarca, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/upagu/2191/proyecto-tesis%202021%20%20presentaci%c3%93n%20final%20%282%29.pdf?sequence=1&isallowed=y

Bain, D. (2015). *Productividad, la solución de los problemas de la empresa*. Grijalbo.

Benítez, K. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias urbanas del Cantón Esmeraldas* [Tesis de pregrado, Pontificia

Universidad Católica de Ecuador]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador. https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1886?mode=full

Bermúdez, E., & Bravo, V. (2017). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas. *Omnia, 22*(3), 60-70. https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf

Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *Manual de inteligencia emocional*. McGraw - Hill

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Conexión Esan (2021, enero). *Retail: nuevas tendencias globales del sector post COVID-19.* Conexión Esan. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retail-nuevas-tendencias-globales-del-sector-post-covid-19

Delgado, D., & Sierra, L. (2019). *Habilidades sociales y su predominación en el funcionamiento gremial de los ayudantes con discapacidad en los mercados retail, Trujillo – 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51582

Fernández, L., & Oros, R. (2021). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en una empresa comercializadora de productos de mejoramiento del hogar de Lima, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio de la Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5446

Gestión (2019, 28 de abril). ¿Por qué los mejores empleados de una empresa pierden la motivación? *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/management-empleo/mejores-empleados-empresa-pierden-motivacion-nnda-nnlt-265324-noticia/

Gil, L., Martínez, G., & Rodríguez, C. (2021). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA, 9*(3), 85-96. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300085

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

Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). Cengage Learning.

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

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

Jurado, L. (2017). *Las habilidades directivas en los recursos humanos*. Pirámide.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social y cuantitativa*. UAB.

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

Mendoza, E. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y Supervisión, Villa María del Triunfo – 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2174

Ñaupas, H., Palacios, J., Romero, H., & Valdivia, M. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Paz, N., Cantillo, N., & García, J. (2015). *Estrategias y habilidades para la competitividad*. Trillas.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales, 16*(3), 493-505. https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdova* [Tesis doctoral, Universidad de Córdova]. Repositorio de la Universidad de Córdova. https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio de la Universidad Nacional José María Arguedas. https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/230

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

Robbins, S., & Coulter, M. (2014*). Administración.* Pearson.

Ruiz, F., & Vera, A. (2020). *Habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53864

Torrejón, Z. (2020). *Habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, en el año 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann] Repositorio de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2805875

Uzcategui, J. (2011). *Gestión del talento humano* (2ª Ed). McGraw-Hill.

Whetten, D., & Cameron, K (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador - 2022

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores		
Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022? **Problemas específicos** ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del	**Objetivo general** Establecer la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. **Objetivos específicos** Establecer la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de	**Hipótesis general** Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. **Hipótesis específicas** Existe relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de	**Variable 1: Habilidades directivas**		
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**
			Habilidades personales	- Autoconocimiento - Manejo de estrés - Solución analítica	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Habilidades interpersonales	- Comunicación - Motivación - Solución de conflictos	
			Habilidades grupales	- Formación de equipos - Delegación - Cambio positivo	
			Variable 2: Desempeño laboral		
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**

área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022? ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022? ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022?	la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.	la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022.	Factores actitudinales	- Compromiso e Iniciativa - Satisfacción laboral - Responsabilidad	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Factores operacionales	- Liderazgo - Trabajo en equipo - Conocimiento del trabajo	

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadísticos utilizados
Tipo: Básica **Diseño:** no experimental **Alcance:** Correlacional **Enfoque:** Cuantitativo	**Población:** 83 colaboradores del área de almacén de la empresa Saga Falabella, Villa El Salvador – 2022 **Muestra:** No se considera muestra	**Variable 1:** Habilidades directivas **Técnicas:** La encuesta **Instrumentos:** Cuestionario de habilidades directivas **Variable 2:** Desempeño laboral **Técnicas:** La encuesta - **Instrumentos:** Cuestionario de desempeño laboral	**Estadísticos descriptivos:** - Tablas estadísticas - Gráficos estadísticos **Medidas de dispersión:** - Desviación estándar **Estadísticos inferenciales** - Rho de Spearman

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LA HABILIDADES DIRECTIVAS

Indicaciones. El cuestionario tiene unas frases relativamente cortas, que permite conocer la percepción que tienes respecto a las habilidades directivas en la empresa. Para ello solicitamos su apoyo para que pueda contestar con la mayor sinceridad del caso cada uno de los ítems que aparecen a continuación de acuerdo como pienses o actúes.

1. Totalmente de acuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
HABILIDADES PERSONALES						
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5
2	Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto revelador con los demás (fortalezas, debilidades).	1	2	3	4	5
3	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4	5
4	Considera que la excesiva carga laboral afecta su rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
5	Busco la manera eficaz e improvisa la manera de solucionar los problemas presentados.	1	2	3	4	5
6	Siente estar respaldado en cualquier situación que lo involucren para solucionar un problema ocasionado por un compañero.	1	2	3	4	5
HABILIDADES INTERPERSONALES						
7	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación.	1	2	3	4	5
8	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.	1	2	3	4	5
9	Transmito energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos.	1	2	3	4	5

10	Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas.	1	2	3	4	5
11	Poseo técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5
12	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5
HABILIDADES GRUPALES						
13	Considera que recibe apoyo por parte de la organización para realizar sus funciones	1	2	3	4	5
14	Considera que recibe la información oportuna, el estímulo y el apoyo administrativo	1	2	3	4	5
15	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	1	2	3	4	5
16	Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5
17	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5
18	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE LA DESEMPEÑO LABORAL

Indicaciones. El cuestionario tiene unas frases relativamente cortas, que permite conocer la percepción que tienes respecto a tu desempeño laboral en la empresa. Para ello solicitamos su apoyo para que pueda contestar con la mayor sinceridad del caso cada uno de los ítems que aparecen a continuación de acuerdo como pienses o actúes.

1. Totalmente de acuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
FACTORES ACTITUDINALES						
1	Considera que hay un ambiente cómodo de trabajo para su buen desempeño en la empresa	1	2	3	4	5
2	2. ¿Existe un ambiente de trabajo adecuado en el que sus compañeros y jefe pueden compartir sus perspectivas sobre cómo lograr las metas de la empresa	1	2	3	4	5
3	Considera que sus compañeros tienen las habilidades blandas que permiten que la empresa se destaque en el mercado más rápido y eficazmente	1	2	3	4	5
4	Considera que la empresa capacita a su personal en ciertas habilidades como resolución de conflictos, liderazgo, comunicación para las nuevas actividades o proyectos	1	2	3	4	5
5	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	1	2	3	4	5
6	Presenta y realiza a tiempos las tareas que ocupa su cargo.	1	2	3	4	5
FACTORES OPERACIONALES						
7	Considera que tiene las actitudes o habilidades para organizar, administrar, coordinar y liderar en una determinada tarea para lograr calidad de trabajo	1	2	3	4	5
8	Considera que las habilidades blandas son necesarias para mejorar los conflictos internos	1	2	3	4	5
9	Muestra aptitud para integrarse fácilmente al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

10	El gerente le proporciona los recursos necesarios como supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría para su mejor desempeño	1	2	3	4	5
11	Las herramientas digitales que posee son adecuadas en el desarrollo de sus actividades para tener una mejor organización, reuniones más productivos y calidad de trabajo	1	2	3	4	5
12	La formalización de documentos y difusión de buenas prácticas permite la agilización de las actividades de la empresa.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación del instrumento

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dra. Mary Hellen Mariela Michca Maguiña

DNI: 41478652

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

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

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

Dra. Michca Maguiña, Mary Hellen Mariela
DNI: 41478652
Teléfono: 995801023

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dra. Mary Hellen Mariela Michca Maguiña

DNI: 41478652

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

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

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

Dra. Michca Maguiña, Mary Hellen Mariela
DNI: 41478652
Teléfono: 995801023

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Irvin Stid Delgado Farfan

DNI: 45471935

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

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

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

Mg. Delgado Farfán, Irvin Stid
DNI: 45471935
Teléfono: 940327624

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. Irvin Stid Delgado Farfan

DNI: 45471935

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

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

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

Mg. Delgado Farfán, Irvin Stid
DNI: 45471935
Teléfono: 940327624

Validación del instrumento: HABILIDADES DIRECTIVAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 40612463

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 40612463

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Declaración jurada que acredita la originalidad del estudio

VICTOR TINAGEROS LOZA
NOTARIO DE LIMA - PERU
Calle Las Camelias 455
San Isidro
Teléfonos: 593-7758 / 422-1633

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS

Lima, 26 de Noviembre del 2023

Sres;

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente. –

De nuestra consideración,

Yo EDITA LIZBETH, CHERO JUAREZ, identificada con DNI. Nro. 76938144, con domicilio en Mz. F lote 6, aplicación Laderas de Villa – San Juan de Miraflores – Lima y LIA BRIGITH, VALLES HUARMIYURI, identificada con DNI. Nro. 76915178, con domicilio en Av. José Carlos Mariátegui, sector 3 grupo 27, Mz. G, Lote 14, Villa el salvador – Lima.

Declaramos bajo juramento:

La tesis titulada:" HABILIDADAES DIRECTIVAS Y DESESMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA TIENDA POR DEPARTAMENTO, VILLA EL SALVADOR - 2022", de nuestra autoría.

No contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos.

Afirmamos conocer en su totalidad. Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,

.....	.....
EDITA LIZBETH CHERO JUAREZ	**LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI**
DNI. 76938144	**DNI. 76915178**

NOTARIA TINAGEROS
LEGALIZACIÓN AL REVERSO

VICTOR TINAGEROS LOZA
NOTARIO DE LIMA

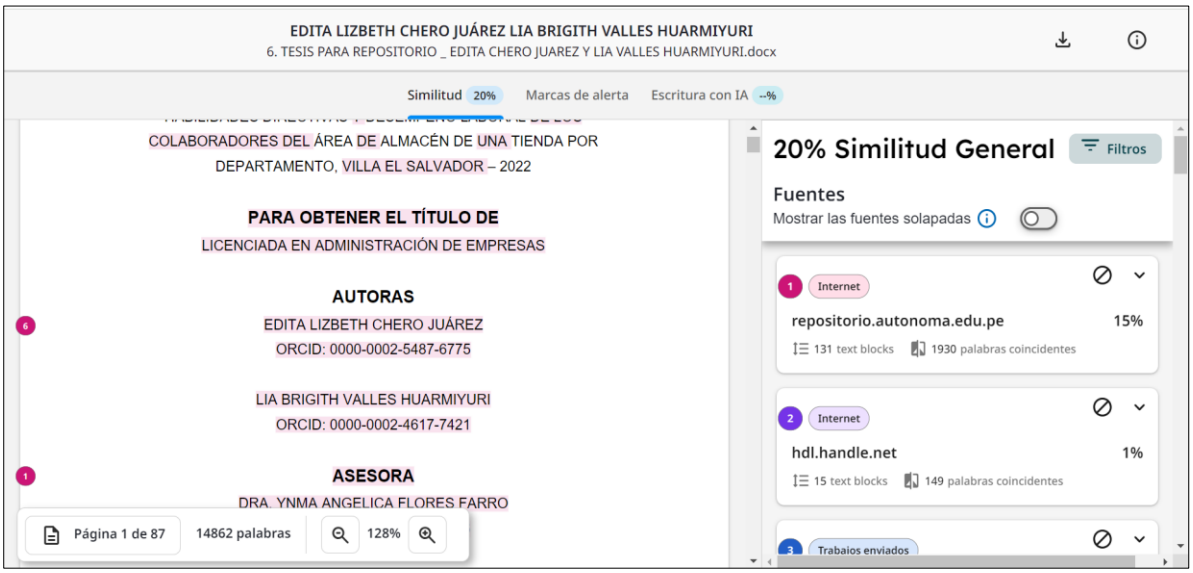
VICTOR TINAGEROS LOZA – NOTARIO DE LIMA. ==========
CERTIFICO: QUE LA FIRMAS QUE ANTECEDEN AL DORSO PRESENTE DOCUMENTO CORRESPONDEN A: **EDITA LIZBETH CHERO JUAREZ,** IDENTIFICADA CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO **76938144.** ==========
LIA BRIGITH VALLES HUARMIYURI, IDENTIFICADA CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO **76915178.** ==========
FORMAN PARTE DE LA PRESENTE CERTIFICACION EL RESULTADO DE LA VERIFICACION BIOMETRICA OTORGADA POR RENIEC, CON RELACION A LOS OTORGANTES CON CODIGO DE BARRA N°0097172456 - N°0097172325. ==========
SOLO SE LEGALIZAN LAS FIRMAS SIN ASUMIR RESPONSABILIDAD SOBRE EL CONTENIDO (ARTICULO 108 DECRETO LEGISLATIVO N° 1049). ==========
LIMA, 27 DE NOVIEMBRE DEL 2023 ==========PMCA

VICTOR TINAGEROS LOZA
NOTARIO DE LIMA

VICTOR TINAGEROS LOZA NOTARIO DE LIMA

COLEGIO DE NOTARIOS DE LIMA

Anexo 5. Índice de similitud



Anexo 6. Base de datos

Nº	HABILIDADES DIRECTIVAS																		DESEMPEÑO LABORAL											
	HD1	HD2	HD3	HD4	HD5	HD6	HD7	HD8	HD9	HD10	HD11	HD12	HD13	HD14	HD15	HD16	HD17	HD18	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12
1	3	4	4	3	4	5	3	4	2	3	4	2	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5
2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	2	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	5	4	4	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
7	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	5	3	4	2	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
8	3	4	3	4	5	5	4	4	2	3	5	1	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
9	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
10	4	4	3	3	5	4	3	4	1	3	5	1	1	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4
12	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	4	2	2	3	5	1	5	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	3	1	1	2	5	1	3
18	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	2	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4
19	5	4	5	5	3	4	4	5	2	4	5	2	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4
20	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	5	2	4	5	3	2	5	4	3	1	3	2	2	3	4	2	4	2	3
22	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	4	5	4	4	5	4	4	2	3	5	2	3	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
26	4	5	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	1	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
31	2	2	1	1	1	3	4	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	2	4	2	1	4	2	1	1	2
32	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
33	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
34	5	4	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
35	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
37	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5
38	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
39	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
40	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4

41	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
43	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	1	3	3	2	3	1	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5
47	2	4	2	1	2	3	2	3	1	4	5	4	3	2	5	5	5	5	1	1	4	5	3	4	2	2	5	1	3	1
48	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	1	1	1	1	1	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
53	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
54	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
55	5	5	4	5	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
60	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	2	4	5	2	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2
62	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5
64	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
67	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	5	4	4	5	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5
70	5	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	5
72	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
73	4	4	5	5	4	5	4	4	1	5	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	5	2	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
76	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
77	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
78	4	5	4	4	4	4	3	4	2	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
81	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4