



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

“HABILIDADES GERENCIALES Y EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
CENTRALOGIC E.I.R.L. SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018”

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

AUTOR

JHONATAN MAMANI MAMANI

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, que son mi motivo principal para ser mejor cada día, por brindarme su apoyo incondicional en mi carrera universitaria.

A mis familiares cercanos que siempre están apoyándome con confianza y sobre todo fe.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a Dios, por estar conmigo en cada momento y por brindarme fuerza para seguir con buena salud y motivación.

A mis padres, por todo el esfuerzo y dedicación que han hecho para darme una excelente educación, por estar siempre apoyándome a mi formación con valores y principios para mi vida presente y futura.

A mis maestros que día a día me brindan conocimientos y enseñanzas nuevas sobre mi carrera para mi desarrollo como persona y como profesional.

A mis compañeros de clase y amigos quienes son parte de este importante camino de aprendizaje, conocimientos y vivencias que siempre estarán en nuestros recuerdos.

RESUMEN

En la actualidad la importancia y necesidad del desarrollo de empresas en factores productivos, sociales y económicos, toma como base al recurso humano, ya que de este depende si una organización tiende hacia el éxito o al fracaso, las personas reflejan interna y externamente el desarrollo y crecimiento de una empresa.

La misión de las organizaciones es desarrollar el activo más importante: las personas. Estas tienen ciertas habilidades que pueden manifestarse de forma personal, interpersonal o grupal, pero cada persona es diferente y única, pueden surgir problemas o disconformidades entre ellos o con su gerencia y esto se podría ver reflejado en el progreso de la organización. Por ello se planteó el problema ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

En la justificación se determinó que es importante porque se busca la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional, para ser una organización correcta.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

El tipo de investigación es no experimental transversal, de diseño descriptivo-correlacional entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. Mientras que la población lo conforma 45 colaboradores, siendo la muestra igual al de la población; en cuanto al instrumento para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta, validados por el criterio de expertos y confiabilidad alta.

Los resultados arrojaron mediante el análisis de R de Pearson 0,793 y significancia de ($p = 0,000 < 0.05$), donde se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la de investigación, concluyendo que existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa E.I.R.L. San Juan de Miraflores - Centralogic - 2018.

Palabras clave: Habilidades, gerentes, compromiso, organización.

ABSTRACT

Currently, the importance and necessity of the development of companies in productive, social and economic factors, is based on human resources, since this depends on whether an organization tends towards success or failure, people internally and externally reflect the development and growth of a company.

The mission of organizations is to develop the most important asset: people. They have certain skills that can manifest themselves in a personal, interpersonal or group way, but each person is different and unique, problems or disagreements can arise between them or with their management and this could be reflected in the progress of the organization. Therefore, the problem was raised: What is the relationship between management skills and organizational commitment of the collaborators of the company Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

In the justification it was determined that it is important because the relationship between management skills and organizational commitment is sought, to be a correct organization.

The objective of the research is to determine the relationship between management skills and the organizational commitment of the employees of the company Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

The type of research is non-experimental cross-sectional, descriptive-correlational design between the variables management skills and organizational commitment. While the population is made up of 45 employees, the sample being equal to that of the population; As for the instrument for data collection, the survey technique was applied, validated by experts criteria and high reliability.

The results were obtained by Pearson's R analysis of 0.793 and significance of ($p = 0.000 < 0.05$), where the working hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted, concluding that there is a relationship between management skills and the organizational commitment of the collaborators of the company EIRL San Juan de Miraflores - Centralogic - 2018.

Keywords: Skills, managers, commitment, organization.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Realidad problemática	2
1.2.	Justificación e importancia de la investigación	6
1.3.	Objetivos de la investigación: general y específicos.....	7
1.4.	Limitaciones de la investigación	8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudios	10
2.2.	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	24
2.2.1.	Bases teóricas de la variable 01: Habilidades gerenciales	24
2.2.2.	Bases teóricas de la variable 02: Compromiso organizacional.....	31
2.3.	Definición conceptual de la terminología empleada	35

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	38
3.2.	Población y muestra	40
3.3.	Hipótesis.....	41
3.4.	VARIABLES – Operacionalización	42
3.5.	Métodos y técnicas de investigación	44
3.6.	Descripción de los instrumentos utilizados	44
3.7.	Análisis estadístico e interpretación de los datos	48

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Validación del instrumento.....	50
------	---------------------------------	----

4.2.	Resultados descriptivos de las variables	52
4.3.	Resultados inferenciales	63

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Discusiones	71
5.2.	Conclusiones	74
5.3.	Recomendaciones	75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población de Colaboradores de Centralogic E.I.R.L.	40
Tabla 2	Operacionalización de la variable habilidades gerenciales.	43
Tabla 3	Operacionalización de la variable compromiso organizacional.	43
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de la variable habilidades gerenciales.	50
Tabla 5	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de habilidades gerenciales.	50
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario de la variable compromiso organizacional.	51
Tabla 7	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de compromiso organizacional.	51
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales.	52
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades personales.	53
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades interpersonales.	55
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades grupales.	56
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable compromiso organizacional.	57
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso afectivo.	59
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso calculado.	60
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso normativo.	61
Tabla 16	Prueba de normalidad de las variables.	63
Tabla 17	Correlación entre habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.	65
Tabla 18	Correlación entre habilidades personales y el compromiso organizacional.	66
Tabla 19	Correlación entre habilidades interpersonales y el compromiso organizacional.	67
Tabla 20	Correlación entre habilidades grupales y el compromiso organizacional.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de competencias distintas.	27
Figura 2	Comparación de empresas.	29
Figura 3	Modelo Walker.	33
Figura 4	Diseño de investigación.	39
Figura 5	Distribución porcentual según el nivel de la variable habilidades gerenciales.	52
Figura 6	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades personales.	54
Figura 7	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades interpersonales.	55
Figura 8	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades grupales.	56
Figura 9	Distribución porcentual según el nivel de la variable compromiso organizacional.	58
Figura 10	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso afectivo.	59
Figura 11	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso calculado.	60
Figura 12	Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso normativo.	62
Figura 13	Dispersión de la correlación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.	64

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018”. La situación problemática del estudio es la carencia o bajo interés respecto a las habilidades gerenciales de la empresa, estos son propios del gerente y los encargados, desde la percepción de los colaboradores de la organización. Respecto a las habilidades de cada colaborador y su compromiso con la empresa. De aquí que la presente investigación trate sobre este importante tema que deberían considerar todas las empresas.

El problema general de la investigación es: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

La investigación consta de cinco capítulos los cuales cada una se describe a continuación:

El capítulo I, se encuentra la realidad problemática, los objetivos, importancia, justificación y limitaciones.

El capítulo II, se encuentra todo el marco teórico que engloba a los antecedentes y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, corresponde al marco metodológico que encontramos al tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables—operacionalización, métodos y técnicas de investigación, así como también la descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadísticos e interpretación de los datos de trabajo.

En el capítulo IV, se demuestra el análisis e interpretación de los resultados cómo: procesamiento, análisis de los resultados y contraste de hipótesis.

Mientras que en el capítulo V, se encuentran las discusiones seguidamente de las conclusiones, recomendaciones.

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

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

En la actualidad la importancia y necesidad del desarrollo de empresas en factores productivos, sociales y económicos, toma como base al recurso humano, ya que de este depende si una organización va hacia el éxito o al fracaso, el desarrollo de habilidades del colaborador en cualquier actividad se ha convertido prácticamente en una necesidad casi obligatoria, ya que cada persona es diferente y tiene aptitudes únicas. En toda organización las personas interactúan entre ellas, entre colaboradores, entre líderes y en conjunto.

Hace décadas era difícil pensar que una empresa tecnológica podía alcanzar el auge económico, grandes competencias y desarrollo en factores humanos.

Google pese a algunos cuestionamientos lanzó el proyecto oxígeno, fue una investigación que tenía el objetivo de determinar las habilidades gerenciales más valoradas con los colaboradores que mayor impacto en rendimiento, productividad y satisfacción lograban. Esto sirvió para la gestión de la empresa y se logró la reducción de rotación de personal.

En América latina, en Colombia las Mipymes representan más del 90% del sector productivo nacional, forman parte de 35% del PIB y generan 80% de empleo según DANE. Pese a tener una altísima participación en su economía nacional, esta tiene problemas en cuanto a factores internos y externos, existen condiciones y entornos que disminuyen su competitividad lo que no les permiten ser el motor que desearían ser. Esto se debería a la poca preocupación por sus colaboradores, no toman en cuenta el desarrollo de habilidades, ni de forma grupal, no logran la satisfacción debida por ello no generan el compromiso adecuado en sus actividades y por consecuente

para la organización, siendo sus principales retos mejorar la productividad, innovar y ampliar los mercados.

Clavijo, importante economista ve según las últimas mediciones de GEP, lo que principalmente resalta es que el empresario-Pyme hace muy poca planificación de su empresa, entre 6 meses a 1 año, lo que reduce sus posibilidades de crecer, afirma. Esto conlleva que en tan poco tiempo, los colaboradores no desarrollen sus habilidades, aptitudes y estén desmotivados en lo que hacen, esto reflejado en la organización.

Diario Gestión (2008) Teresa Morales directora general de Softland capital humano en ESAN, informa sobre la transformación de empresas a digitales en la gestión del talento, para una integración generacional, se tiene que conocer bien a sus colaboradores, para construir sus habilidades, aptitudes sin llegar a imponer medidas contra la cultura organizativa, ya que se resquebrajaría. Uno tiene que ser coherente con las metas que se tiene y realizar estrategias ligadas al negocio y no siempre lo que está de moda.

Seguidamente en la municipalidad provincial de Andahuaylas ubicada en Apurímac como organización pública carece de un plan de incentivos, motivación y deficiente comunicación, también de un clima positivo, trato cordial y sentimiento de importancia laboral. No se toma de forma asertiva a sus colaboradores y se ha identificado que los colaboradores no actúan como parte de la organización, lo que impide llegar a su fin, el ser proactivos en los procesos indicados de forma continua a nivel personal y organizacional.

Continuando la empresa Petrex S.A. con sucursal en Lima, una organización con 33 años en el sector hidrocarburos brindando servicios de mantenimiento y perforación de pozos petroleros indica que en esta empresa ha disminuido las actividades de perforación en los últimos años, generando

menores ingresos, menor inversión en equipos, se aplicó una evolución de costos apresurada y sin análisis, perjudicando el área de recursos humanos, esto generó a cierre del 2016 una alza en cantidad de renunciadas, por la excesiva rotación de puestos, se redujeron salarios en un 20% y adicionalmente se redujeron horas de semana y por ello descuentos de estas, esta decisión ocasionó un clima de incertidumbre y personas laborando sin compromiso, así mismo creando situaciones de inestabilidad y afectando la motivación dentro del trabajo.

La empresa Centralogic E.I.R.L. ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, dedicada a la fabricación y comercialización de equipos para la industria avícola, se ve que en los últimos años su productividad ha sido regular y baja, creciendo anualmente similar o menores porcentajes respecto a los años anteriores; estas cifras no concuerdan con lo que realmente la empresa quiere llegar.

Como organización principalmente productiva, el factor fundamental son las personas, se ha observado que la comunicación entre los colaboradores, colaboradores-encargados y colaborador-jefe no es la más adecuada, que sería de forma horizontal, asertiva y fluida, conllevando a un clima negativo o pobre. También se ha visto que el desarrollo laboral de cada colaborador en cuanto a habilidades requiere una permanente supervisión, evidenciándolos en los errores y accidentes muy leves que han ocurrido, si bien un error es circunstancial y aleatorio, se observa que ocurre mayormente en momentos de realizar labores de forma grupal para fechas especiales, de alta producción y demanda, los cuales requieren más colaboradores, con sus encargados para cierta función específica.

También se ha observado que los colaboradores no se sentirían parte importante de la empresa, en el sentido emocional, con sus compañeros, con su jefe o encargados y la empresa misma. También por ello es que últimamente se ha visto colaboradores que no están mucho tiempo en la

empresa, por ello tampoco ha habido aumentos o bonos adicionales e incentivos para estos.

De continuar esta situación la empresa verá afectada su proyección de producción y ventas, la misma que se incrementará como consecuencia de la relación existente entre los niveles gerenciales y el compromiso laboral de sus colaboradores.

Ante esta situación se buscará determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. Ya que estas actividades que se realizan de forma personal e interpersonal, son importantes para toda la empresa. Por ello se aplicará una encuesta sobre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional con el fin de establecer las relaciones de la situación existente y así poder recomendar algunas alternativas para mejorar esta problemática.

Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?

1.2. Justificación e Importancia de la investigación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

En el aspecto teórico, la presente investigación se sustenta en base a diferentes autores, respecto a las variables habilidades gerenciales y compromiso organizacional, con fundamento de bases teóricas de Whetten y Cameron (2011), Meyer y Allen (2001) respectivamente.

En el aspecto práctico, la presente investigación pretende contribuir con una serie de ayuda con aportes y recomendaciones sobre las habilidades que puedan servir para el compromiso organizacional de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018. Se busca que esta investigación aporte a conocer la relación entre las variables, las habilidades de los colaboradores de la empresa, en aspectos personales, interpersonales y grupales, así darle más énfasis en relaciones humanas y viéndose reflejado en el compromiso organizacional de la empresa.

En el aspecto metodológico, la investigación aporta con dos instrumentos, uno para las habilidades gerenciales y para el compromiso organizacional, para realizar un análisis sobre la relación que existe entre ambas variables en la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018, es por ello que se elaboró un instrumento que consta de 23 ítems para la variable habilidades gerenciales y 24 ítems para la variable compromiso organizacional, los cuales fueron validados por el criterio de expertos siendo aplicables en ambas variables.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Determinar la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

1.4. Limitaciones de la investigación

Para la presente investigación se encontraron con las siguientes limitaciones:

Limitación bibliográfica

La bibliografía ha sido un poco escasa, hay pocos trabajos de investigación sobre la variable de habilidades gerenciales al ser temáticas no tan ambiguas, por ello la carencia de desarrollos o análisis.

Limitación temporal

Poco tiempo para realizar la investigación en la empresa, ya que tienen un horario de trabajo definido y constante que no ayuda mucho para el investigador, sin embargo se contó con la ayuda de todos los colaboradores del lugar y se realizó la investigación favorablemente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Reyes (2008) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, realizada en la universidad Rafael Landívar en

Quetzaltenango para optar el título de licenciada en psicología industrial. El objetivo general de la investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango. La población de estudio fue conformado por 20 directivos de distintas clases sociales, el tipo de investigación aplicado fue descriptivo de diseño no experimental. Las conclusiones fueron las siguientes:

Existe una relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que ayudan a que los administradores de cada institución usen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar a los colaboradores, guiándolos para alcanzar las metas puestas y el mejoramiento de la productividad.

Los gerentes de los hoteles tienen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten cualquier clase de dificultad que pueda surgir dentro de la organización. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los trabajadores.

Para las empresas investigadas es de gran importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y con ello conocer los cambios que deben hacerse.

Según la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz de la organización.

Aburto (2011) en su tesis titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, realizada en el instituto politécnico

nacional en México D.F. para optar el título de Doctor en ciencias con especialidad en ciencias administrativas. El objetivo general de la investigación es determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad de estudio. El tipo de investigación aplicado fue descriptivo no experimental, la población de estudio estuvo conformada por 18 participantes de mandos medios, el autor llevo a las siguientes conclusiones:

Se identificó que se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que los factores que más frecuencia que están por debajo del promedio estándarse desviándose en 2.30 de unidades. Son liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y formación de equipos.

Se identificó que según los parámetros evaluados, el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad de estudio, ratifica esta continuidad de resultados arrojados de la evaluación diagnostica hecha en el interior en 2006 por INEGI.

Según el diagrama de variables ex post facto, las relaciones entre la variable independiente y dependiente persiste, esto refleja la realidad de carencias o reforzamientos que existen en liderazgo y comunicación, que afronta actualmente la empresa pública.

Pérez (2013) en su tesis titulada “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”, realizada en la universidad autónoma de Nuevo León, para obtener el grado de Maestría. El objetivo de la investigación fue Identificar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público, el diseño a usar fue descriptivo correlacional, la muestra fue de 72 colaboradores de la institución, llegando a las siguientes conclusiones:

Con esta investigación se identificó que gran parte de la población de médicos y enfermeras no cumplen con los estándares de capacitación, dan facilidad a la atención de baja calidad y proporcionan escasas contribuciones, adaptaciones y estrategias que contribuyan tanto a la prestación del servicio y también a la respuesta ante el cambio.

Se detectó un gran porcentaje de profesionales de la salud con baja necesidad de permanecer en la organización y mínimo sentimiento de obligación hacia el cumplimiento de las normas institucionales, lo cual se ve reflejado en el ausentismo, rotación interna o externa del personal, así como en la falta de apego a las normas que rigen a la institución.

Al indagar con mayor profundidad respecto a capacitación del personal de salud, se detectó, de acuerdo a los testimonios ofrecidos por los médicos, que la organización no cuenta con programas propios de adiestramiento, lo cual dificulta y retrasa su desarrollo en esta área.

El tema de la salud es un aspecto que requiere atención y mejora continua para mantener el bienestar de la población, por lo cual, es muy importante desarrollar investigaciones que se enfoquen en los hospitales como organizaciones y no únicamente en el proceso de salud – enfermedad.

Noris (2014) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”, realizada en la Universidad de Carabobo en Valencia para optar el título de licenciada en psicología industrial. El objetivo general de la investigación es describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. El tipo de investigación aplicado fue descriptivo, la

población de estudio estuvo conformada por 19 docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Se identificaron los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas. De acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se mostró que el ambiente laboral no es el más adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa.

Se reconocieron las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Respecto a las habilidades conceptuales que posee el director de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, se identificaron debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales;

Respecto a las habilidades técnicas del gerente de la Institución, se evidenció a través de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección.

Determinar la importancia de las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Las habilidades gerenciales son de suma importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Nieto (2017) en su tesis titulada “Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del instituto

tecnológico superior central técnico, en el año 2017”, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para obtener el título de psicóloga organizacional. El objetivo general de la investigación es determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, para la generación de acciones de mejora. La investigación es de tipo transeccional correlacional, con una muestra de 126 colaboradores, llegando a las siguientes conclusiones:

Se logró Determinar que si existe una relación o no entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional. Una vez obtenidos los resultados podemos decir que según la escala de correlación de Pearson estas dos variables cuentan con un nivel de correlación significativa de $r = 0,60$, $p > 0.01$. Por lo cual, podemos decir que la hipótesis central se cumple, debido a que existe relación moderada entre estas dos variables.

Se concluye que la situación actual de los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la institución tiene relación directa con la antigüedad del personal de la empresa, se ve mayor nivel de compromiso y de satisfacción entre el personal mayor de 45 años y que tiene dentro de la institución más de 15 años de servicio. Este grupo es mayor al que tiene pocos años de servicio, por lo que denota que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son según el personal más antiguo.

Los factores intrínsecos, los cuales tienen influencia directa con las recompensas internas que en este para los colaboradores de esta institución en sus labores. Para el compromiso organizacional la teoría que más se utilizó fue la Teoría de los tres componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen, ya que se centra en tres factores importantes estos son: Compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo, los mismos que fueron evaluados en el cuestionario respectivo.

Las remuneraciones resultaron ser un factor con el que los colaboradores no están a gusto, lo que se refleja tanto en la variable de satisfacción laboral con un porcentaje de 26,19% como en la de compromiso organizacional con un porcentaje de 53,17%.

Un 45% de los trabajadores en rango de edad menor o igual a 31 años no cuentan con un nivel de compromiso afectivo adecuado hacia la institución principalmente por los pocos años de servicio que laboran, por las escasas oportunidades de crecimiento profesional y principalmente porque no han desarrollado aún ese sentido de identificación a la institución.

Respecto al espacio físico, principalmente temperatura y limpieza del entorno laboral un 37,29% dice estar insatisfecho con las condiciones ambientales y físicas en las que laboran. Dentro de este grupo se encuentra el personal de secretaria que hace aproximadamente 8 meses tuvo una reubicación de lugar de trabajo y mencionan que la ubicación de la infraestructura se encuentra en una zona donde están más expuestas a bajas temperaturas, polvo y viento, lo cual condiciona que se contraigan enfermedades virales a mayor frecuencia.

Antecedentes nacionales

Falcon y Reyes (2015) en su tesis titulada "Las habilidades gerenciales y el clima organizacional de la empresa de transportes de servicio público móvil tours S.C.R. LTDA Huánuco 2014", realizada en la universidad Hermilio Valdizan Huánuco, para obtener el título de Licenciado en Administración, El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional de la empresa de transportes de servicio público Móvil Tours, el diseño usado fue correlacional no experimental, la muestra utilizada fue de 32 colaboradores de la organización, llegando a las siguientes conclusiones:

Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el clima organizacional, ya que es lo que se denota en los resultados obtenidos; por ello el gerente que está al frente de la empresa está desarrollando las habilidades, capacidades y actitudes gerenciales.

Las habilidades personales se relacionan directamente con el clima organizacional, ya que es lo que se evidencia en los resultados obtenidos; así de la empresa el gerente coordina y cumple con todas las actividades que se programan.

Las habilidades interpersonales se relacionan directamente con el clima organizacional, evidenciado en los resultados, así de la empresa existe una constante comunicación, colaboración por parte de los gerentes como de los trabajadores; pero aún no logran un manejo adecuado sobre los conflictos que se generan.

Las habilidades de grupo se relacionan directamente con el clima organizacional, ya que ello es lo que se evidencia en los resultados; en esta empresa si existe un compromiso y trabajo en equipo dando como resultado un clima laboral favorable.

Las habilidades comunicativas se relacionan directamente con el clima organizacional, ya que se evidencia en los resultados; por ello de la empresa los trabajadores se sienten motivados por parte de sus superiores y el gerente siempre mantiene informado a sus trabajadores de todas las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa.

Cruz (2016) en su tesis titulada “Compromiso organizacional y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo, Lima. Para obtener el título de licenciada en Administración. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la

MPSC. El diseño usado fue correlacional no experimental, con una muestra de 60 trabajadores aptos para brindar información necesaria, se llegó a las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la MPSC fue de 0.149 en la correlación de Spearman, lo cual quiere decir que hay una relación positiva muy baja.

La relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la MPSC es de 0.184 en la correlación de Spearman, lo cual nos dice que hay una relación positiva muy baja.

La relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la MPSC 0.224 en la correlación de Spearman, lo cual nos dice que hay una relación positiva baja.

La relación entre el compromiso continuo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la MPSC es de 0,313 en la correlación de Spearman, lo cual nos dice que hay una relación positiva baja.

Al aumentar el compromiso afectivo se debe haber más integración entre todos los trabajadores de la municipalidad, promover actividades para unirlos mas no para realizar competencia.

El compromiso normativo y la satisfacción laboral deberían de enganchar a los trabajadores, a desarrollarse dentro de su puesto laboral, para que ellos perciban que deben seguir trabajando para mejorar profesionalmente.

Abanto (2017) en su tesis titulada "Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana", realizada en la universidad privada Antenor Onegro, Trujillo. Para

obtener el título de Licenciada en Psicología. El objetivo general de la investigación fue determinar si existe relación significativa entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana, usando el tipo descriptivo correlacional, con una muestra 151 trabajadores con edades entre 18 y 60 años, llegando a las siguientes conclusiones:

En el grupo de estudio, predomina un nivel bajo de compromiso organizacional a nivel general y en sus dimensiones, con porcentajes de colaboradores que registran este nivel que oscilan entre 37.7% y 47.0%.

En los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana, predomina un nivel bajo de satisfacción laboral, a nivel general y en sus dimensiones, con porcentajes que oscilan entre 38.4% y 46.4%.

Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio, entre el compromiso organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de una institución de salud pública de Sullana.

Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio entre la dimensión compromiso afectivo del compromiso organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral: condiciones de trabajo, remuneraciones y beneficios laborales, supervisión, relaciones humanas, promoción y capacitación, comunicación, puesto de trabajo.

Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio entre la dimensión compromiso de continuidad del compromiso organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral.

Existe una correlación muy significativa, positiva y en grado medio entre la dimensión compromiso normativo del compromiso organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral.

Moreno (2017) en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017”, realizada en la universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Para obtener el título de Maestra en gestión pública. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, siendo de tipo correlacional descriptivo, no experimental de corte transversal, con una muestra de 159 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, llegando a las siguientes conclusiones:

La relación es estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, el Agustino, 2017, siendo el valor de 0.844; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

La relación es estadísticamente significativa entre la motivación, valores y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, el Agustino, 2017, siendo el valor de 0.723; en consecuencia, es una correlación positiva; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

La relación es estadísticamente significativa entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, el Agustino, 2017, siendo el valor de 0.824; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que población; puesto que $p < 0.01$.

Se determinó que la relación es estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.825; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

Navarro (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017”, realizada en la universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Para obtener el título de Maestra en gestión pública. El objetivo general de la investigación fue determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo en los gobiernos regionales – Perú 2017, siendo de tipo correlacional, no experimental de corte transversal, con una muestra de 26 funcionarios de las 26 Gerencias de desarrollo social, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una relación entre las habilidades gerenciales y trabajo en equipo de los 26 gerentes de las gerencias de desarrollo social, según la correlación de Spearman el nivel de significancia bilateral es mucho menor que el error aceptado; concluyendo que existen evidencias a nivel estadístico que hay una relación significativa.

Las habilidades intrapersonales muestran relación significativa con el trabajo en equipo, existiendo evidencias de que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,731) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error aceptado ($p = 0,05$) y por ello descartamos la hipótesis nula.

A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades interpersonales muestran una relación significativa con el trabajo en equipo, concluyendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,721) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error, aceptando la hipótesis 2 y descartando la hipótesis nula.

A través de los resultados obtenidos se concluye que las habilidades grupales muestran una relación significativa con el trabajo en equipo, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,662) y el

nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error, aceptando la hipótesis 3 y descartando la hipótesis nula.

Vanegas (2017) tesis titulada “Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016”, realizada en la universidad privada de Tacna, para obtener el título de Ingeniero comercial. El objetivo general de la investigación fue determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna. Con diseño correlacional descriptivo, se usó una muestra de 34 trabajadores administrativos del Rectorado, llegando a las siguientes conclusiones:

Se logró comprobar que, si existe una relación, entre la motivación laboral y las habilidades gerenciales. Dado un p- valor de 0.0020, pero con un R- cuadrado de 26.16. Estos resultados indican que aun que se probó la influencia de la variable independiente “habilidades gerenciales”, sobre la variable dependiente “motivación laboral”, tal relación es relativamente bajo, siendo corroborado por el coeficiente de correlación de 0.51.

Se identificó que el desarrollo de las habilidades gerenciales en la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna son regulares, en base al resultado obtenido de una media de 3.62 puntos. Las habilidades gerenciales fueron medidas mediante tres dimensiones: las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales.

Se determinó que el grado de la motivación laboral de los trabajadores administrativos es regular, obteniendo una media de 3.63. Este resultado fue medido a través de dos dimensiones: los factores motivacionales y los factores higiénicos.

De tales resultados, se obtuvo que los factores higiénicos fueron los más relevantes, donde el trabajador administrativo se ve la relevancia de la seguridad en el trabajo, la relación con su jefe, la pertinencia de la supervisión, las buenas condiciones de trabajo, el sueldo, la relación con sus compañeros de trabajo, así mismo la baja interferencia del trabajo en su vida personal, la política y administración y la importancia del estatus.

En base a los resultados del estudio donde se concluye que los resultados son contradictorios entre la autoevaluación a los jefes, cuyo resultado es tener adecuadas habilidades gerenciales, y el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores cuyo resultado global es regular. Se propone un programa de mejoramiento de las habilidades gerenciales lo que permitirá generar la mejora en las competencias y habilidades gerenciales de los directivos y jefes de oficina académica y administrativa.

Olivo (2018) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016”, realizado en la universidad Cesar Vallejo, para obtener el título de Maestra en Docencia Universitaria. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales en el desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016, con diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 106 trabajadores docentes, llegando a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral al personal docente de un I.S.T. en Lima norte, 2016 con ($r= 0,802$ y $p= 0,000$). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,802$ entre las variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el establecimiento de metas del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,757$ y $p= 0,000$). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,757$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión establecimiento de metas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional del I.S.T. en Lima norte, 2016 ($r= 0,706$ y $p= 0,000$). Los resultados corroboran la existencia de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ($r= 0,637$ y $p= 0,000$). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,706$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión clima organizacional. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del I.S.T. en lima norte, 2016. ($r= 0,637$ y $p= 0,000$). Los resultados del análisis dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,637$ entre la variable: Habilidades gerenciales y la dimensión satisfacción laboral. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación moderada.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable habilidades gerenciales

2.2.1.1 Definiciones de la variable habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definen: “Son aquellas habilidades propias con control y desarrollables en una organización de forma eficaz para el desarrollo de actividades” (p.8).

Camacho (2008) afirma: “La habilidad para guiar y organizar otras personas para llevar a cabo varias iniciativas. La capacidad para resolver conflictos entre otras personas” (p.162).

IICA (2004) afirma: “Son un conjunto de capacidades y habilidades, especialmente relacionamiento humano y liderazgo, los cuales son cruciales para una empresa” (p.31).

2.2.1.2 Importancia de habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales de una empresa, son factores muy importantes ya que involucran y se desarrollan principalmente en los colaboradores y depende de ello si es que una empresa puede lograr sus metas o no.

Whetten y Cameron (2005) mencionan:

A pesar de los cambios en nuestro ambiente, existe algo que ha permanecido de forma constante, con variaciones menores y diferencias estilísticas, durante estos años, son las habilidades básicas que están en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y productoras de crecimiento.

La libertad, dignidad, confianza y honestidad en las relaciones siempre han estado entre las metas de las personas, y los mismos principios que llevaron a esos resultados en el siglo once, todavía los producen en el este siglo. Pese a los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas están en el corazón de la interacción humana efectiva.

De hecho, las relaciones humanas se están volviendo más importantes, (y no al revés), al desenvolverse la era de la información, y al abarcar las tecnologías cada

vez más de nuestra vida diaria. La mayoría de nosotros estamos expuestos cada día a más información que la que podemos tener atención. Es más, no existe ningún mecanismo para organizar, priorizar o interpretar dicha información, así que a menudo no está claro lo que es crucial y lo que puede ignorarse. En consecuencia, las relaciones que tenemos con las fuentes de información es el mecanismo fundamental para entender. Forjar relaciones basadas en la confianza es una parte crítica de la adaptación a la sobrecarga de información.

Es por ello que las habilidades gerenciales sirven en relación con un desempeño humano y organizativo eficaces para lograr para lograr un mejor desarrollo personal, interpersonal y organizativo. (p.3).

2.2.1.3 Características de habilidades gerenciales:

Whetten y Cameron (2005) mencionan:

Las principales características de las habilidades gerenciales son:

Conductuales

No son atributos de la personalidad, las habilidades gerenciales se basan en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que guían a resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, en cambio los atributos son solo mentales.

Controlables

El desarrollo de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como "contratar selectivamente", las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o parar conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

Se puede desarrollar

El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad, que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Las personas pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

Interrelacionadas y sobrepuestas

Es difícil demostrar una sola habilidad, sin las demás. Las habilidades no son conductas simplistas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados que desean.

Contradictorias o paradójicas

Las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es usual en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivos, y algunas pueden ser incompatibles. (p.8).

Marchant (2005) sostiene:

Gerenciamiento de la motivación del personal

Capacidad de poder hacer que los demás tengan un ritmo de trabajo firme y constante, con una conducta auto dirigida hacia metas más importantes.

Conducción de grupos de trabajo.

Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un grupo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar de forma proactiva y con responsabilidad.

Liderazgo

Habilidad necesaria para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada.

Comunicación eficaz

Escuchar, hacer preguntas, expresar ideas de forma efectiva, poder escuchar a otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas para fortalecer los equipos de trabajo.

Dirección de personas

Esfuerzo por mejorar el desarrollo, preocupándose por la misma y la de los demás, con un análisis previo de las posibles necesidades de las personas y la organización.

Gestión del cambio y desarrollo de la organización

Habilidad para manejar el cambio para asegurar competitividad efectiva en las metas puestas. (p.66).

2.2.1.4 Modelos de Habilidades gerenciales

Modelo de gestión por competencias distintas

Saracho (2005) menciona:

Cuando se decide implantar gestión por competencias, se espera que los resultados de las organizaciones sean causados por el desempeño de las personas, y tal desempeño es causado por los comportamientos que realizan las personas para lograr esos resultados y dichos comportamientos son causados por ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas (habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones).

Por ello tanto la gestión por competencias es una herramienta que influye indirectamente en los resultados esperados de las organizaciones.

Se enfoca en las personas, que tienen una competencia que se unen con características así comportarse de cierta forma para tener resultados extraordinarios o de nivel más de lo estándar. Por ello en este modelo lo principal son las características diferenciales entre personas con los resultados que obtengan en sus labores, así crear un perfil de características, para tener una gestión especializada sobre el cambio de estos en la organización.

Los colaboradores de una empresa tienen que tener ciertos atributos para que sus características se conviertan de algo simple a algo complejo, de lo ordinario a lo extraordinario. Las personas son únicas, tienen habilidades diferentes, por eso según las competencias distintas deben existir un perfil o área según sus labores especializadas. (p.36).

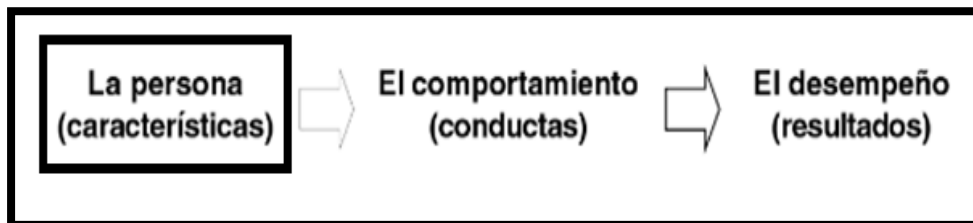


Figura 1. Modelo de competencias distintas. (2018).

Modelo de McClellan

McClellan (citado por Retribución del personal, 2012) explica que:

McClelland definió los motivos como unas características de nivel inconsciente sobre las cuales están todas las demás características de una persona, de tal modo que se estas tienen como base a aquellas, a los motivos.

Nuestra conducta se debe a nuestras características personales (que son nuestras habilidades, conocimientos, gustos, modos de reaccionar, rol social, imagen de uno mismo, etc.) todas ellas pueden ser resumidas en los motivos que las fundamentan es sencillo concluir que si enfatizamos directamente a esos motivos, tendremos la reacción que buscábamos.

Un motivo es inconsciente cuando actúa, lo cual significa que no podemos llegar a saber que tenemos tendencia a obrar por él. El motivo dirige nuestra forma de pensar, predisponiendo nuestra percepción y damos invariablemente respuesta igual, anuncia la presencia del motivo y se forman nuestra conducta de forma predecible.

Para McClelland la interacción entre la sociedad y el trabajo se explican por tres motivos sociales: Logro, Afiliación y Poder. Entonces cada uno significa: medirse contra estándares alto (logro), llevarse bien con los demás (afiliación) e influir en los demás (poder).

La técnica de motivación laboral es al mismo tiempo fácil de entender, pero laboriosa de aplicar: consiste en identificar cual es el motivo dominante de una

persona y asignarle sus tareas en consecuencia. Pero como una persona puede no estar apta y capacitada para esta función que quisiera desempeñar, tenemos que prestar atención a las competencias actuales y en potencia de dicha persona antes de elegir sus funciones, si no fracasaría en las tareas que le asignen o correspondan.

Así individuo tiene tendencia a dejarse dirigir por el estilo más compatible o satisfactorio de su motivación dominante. Los colaboradores con motivación de poder quieren ser dirigidos por el estilo capacitador y participativo, los de motivación de afiliación, prefieren un jefe afiliativo y orientativo y los que se motivan con logro toleran mejor que otros el estilo coercitivo e imitativo.

Motivo del logro

Alcanzar un estándar alto o competir contra uno mismo mejorando el propio desempeño.

Comportamientos: Establece objetivos retadores y asume riesgos calculados. Las responsabilidades se asumen de manera personal.

Resultados: El éxito en trabajos que suponen un reto frente a estándares. Impulsa el crecimiento de las organizaciones. Resisten el estrés y actúan al rendimiento máximo.

Motivo de afiliación

Generar y mantener buenas relaciones con la gente que les importa.

Comportamientos: necesitan mantenerse en contacto con otras personas y prefieren trabajos donde se relacionen unos con otros. Estos priorizan trabajar con un amigo, que un experto, tratan de simpatizar con los demás y brindarles apoyo cuando lo precisan.

Resultados: Efectividad como conciliador, aceptación como consejero, generador de buen clima en la organización.

Motivo de poder

Influir en otros para que realicen cosas que no han hecho sin esa influencia.

Comportamientos: Dan consejos sin que se lo pida, buscan retienen y usan la información. Intentan que los demás hagan las cosas con pausas y con resultados.

Resultados: Consiguen que las personas hagan tareas. No son indiferentes, tienen carisma y querer lograr cambiar las organizaciones de una mejor forma. (p.13).

2.2.1.5 Teoría relacionada a la variable Habilidades gerenciales

Teoría Z

Ouchi (citado por Retribución del personal, 2008) dice que:

La teoría Z aparece luego de la teoría clásica de X e Y de Mc Gregor, esta teoría Z sirve para describir ciertas características que pueden definir la organización del trabajo o labores en las empresas japonesas.

Surgió cuando había comparaciones poco favorables para Estados Unidos entre organizaciones y las de Japón.

Esta teoría dice que la vida de un colaborador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, máquinas de más de 9 horas y humana antes y después del trabajo.

Empresas de Estados Unidos	Empresas de Japón
Tasas de movilidad y rotación altas	Empleo de por vida
Evaluación explícita y promoción rápida	Evaluación implícita y promoción infrecuente
Suelen ofrecer posibilidades de carreras especializadas	Las carreras especializadas son poco frecuentes y los empleados suelen moverse de una función a otra durante sus carreras
La toma de decisiones se ve como una responsabilidad individual	La toma de decisiones es un proceso colectivo en el que intervienen cada una de las personas afectadas por la decisión
Se reconoce y se premia el individualismo	Se aprecian los esfuerzos colectivos

Figura 2. Comparación de empresas. Fuente: Retribución del personal (2008).

Ouchi sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no solo aumentan los beneficios y la productividad de las empresas, también contribuyen a la autoestima de los colaboradores. Esta teoría propone una forma de reorientar la visión hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial.

Un gerente seguidor de la teoría Z cree que a los colaboradores les gusta ser aceptados, mantener buen trato, trabajar en grupo y se encuentra más cómodo con las soluciones del grupo que ha discutido, analizado y decidido implantar.

El papel es participar democráticamente en las actividades de los colaboradores, con ejemplo y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que están realizando.

El ser humano promedio desea estar informado y consultado, compartiendo igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas y tiene la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo.

Otros postulados de la Teoría Z de Ouchi:

Los empleos a medio y largo tiempo brindan estabilidad y motivación, incorporando un mayor sentido de pertenencia a la empresa.

Una compañía Z puede equilibrar las relaciones sociales con la productividad por que las dos se vinculan estrechamente. Una organización económica no es una creación puramente económica, sino un invento social.

No hay cabida para el egocentrismo ni para las personas demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular).

Existe una rotación de funciones, pero no a través de un plan preconcebido (se dan oportunidades de realización).

Existe administración por participación directa (los dirigentes deben entrar de lleno en los problemas y no limitarse a dar órdenes por “control remoto”).

La intimidad y la confianza son los pilares para esta cultura, dentro y fuera del ámbito de la organización. (p.12).

2.2.1.6 Dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales

Dimensión 1: Habilidades personales

Garrido (2015) define: “Dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Pueden venir a raíz de dos ramas, por un lado, las que desarrollamos de forma inherente a nuestra persona y las que se despliegan según la educación que hemos recibido” (p.14).

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Reyes (2014) afirma: “Es aprender a relacionarse de manera apropiada con otras personas, juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, a través de esta el individuo obtiene importantes refuerzos sociales” (p.59).

Dimensión 3: Habilidades grupales

Marchant (2005) indica que: “Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (p.66).

2.2.2. Bases teóricas de la variable compromiso organizacional

2.2.2.1 Definiciones de la variable compromiso organizacional

O'Reilly y Chatman (citado por Medina, 2000) afirman: “El compromiso organizacional funciona como la unión psicológica entre el empleado y la organización basado en la internalización, identificación y conformidad” (p.229).

Vargas (2007) define: “Es generado cuando existe una fuerte identificación del individuo con la organización” (p.467).

Robbins y Coulter (2005) afirman: “Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos y desea mantener su membresía en la organización” (p.346).

2.2.2.2 Tipos de compromiso organizacional:

Meyer y Allen (citado por Hoffmann, 2012) indican que el compromiso organizacional se divide en:

El compromiso afectivo

Es aquel caracterizado por aspectos filiativos basados en la percepción de pertenencia que conlleva a la satisfacción o llenura emocional que se produce en el colaborador.

El compromiso calculado

Es cuando se produce, que el colaborador tiene claro los costos y beneficios de estar en un grupo de la organización y desempeñar cierta actividad. Los beneficios superan lo que se obtendría trabajando en contexto organizacional o al desempeñar un cargo diferente.

El compromiso normativo

Es cuando se logra tendencia de apego a los procedimientos, reglas costumbres o creencias de una organización o algún grupo donde ejerce actividades según su cargo. (p.22).

Morrow (citado por Medina, 2000) nos refiere:

Compromiso centrado en valores

Se refiere al valor intrínseco del trabajo que uno realiza en la organización. Se entiende como un valor personal y como la ética protestante hacia el trabajo.

Compromiso centrado en la carrera profesional

Se trata sobre la importancia que se tiene en la carrera y el compromiso hacia la profesión.

Compromiso centrado en el trabajo

Relacionado con el grado de absorción diaria de la actividad laboral y el grado en

el cual tú trabajo es un aspecto central en tu formación. Como la implicación en el trabajo, la adhesión al trabajo y el interés central en la vida.

Compromiso centrado en la organización

Relacionado con la lealtad que se tiene hacia la organización.

Compromiso centrado en el sindicato

Es definido por la devoción o lealtad y de ser participe en el sindicato. (p.230).

2.2.2.3 Niveles de compromiso organizacional

O'Reilly y Chatman (citado por Vargas, 2007) indican:

El compromiso organizacional es generado porque existe una fuerte identificación del individuo con la organización, indica que hay tres niveles de compromiso organizacional.

Complacencia

Una persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener un beneficio.

Identificación

El individuo acepta la influencia a fin de mantener una relación satisfactoria y de autodefinición.

Internalización

El individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente recompensantes y congruentes con sus valores personales. (p.100).

2.2.2.4 Modelo de compromiso organizacional

Modelo de Walker

Saracho (2011) afirma:

Una manera interesante de medir el compromiso, mas por su valor conceptual que por la herramienta en sí misma, es la llamada "Walker" Modelo (Walker es una prestigiosa consultora internacional que asesora en temas de estrategias de fidelización de clientes), que segmenta el nivel de compromiso de los empleados relacionando la actitud, positiva o negativa hacia el trabajo y el comportamiento, positivo o negativo hacia el trabajo. Al cruzar estas dos variables se obtienen cuatro cuadrantes, tal como se muestra en el siguiente gráfico. (p.167).

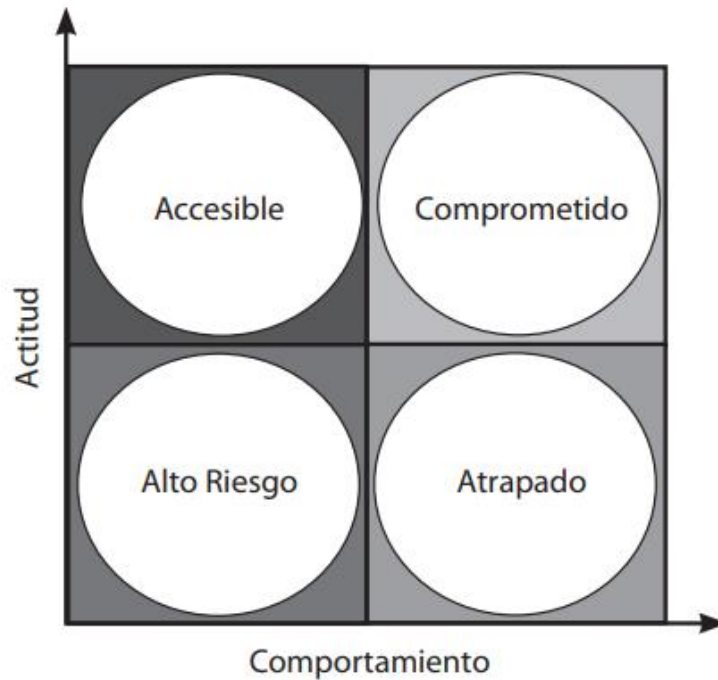


Figura 3. Modelo Walker. Fuente: Talento humano (2011).

2.2.2.5 Teoría relacionada a la variable compromiso organizacional

Teoría del compromiso o de los sentimientos morales

Frank (citado por Herrero, 2011) dice que:

Se le otorga un carácter esencial y no disruptivo a las emociones y sentimientos del individuo. El punto de partida de esta teoría bien podemos tenerlo en la asunción de Etzioni de que el comportamiento de la gente está sistemática y significativamente afectando factores morales que no pueden reducirse a consideraciones sobre ganancia personal.

La explicación que se refiere Frank es que el comportamiento de las personas no son guiados únicamente por satisfacción de interés propio, puesto que existen actos y/o problemas que simplemente no pueden resolverse por la acción racional, los cuales nos requieren un compromiso de comportarnos de forma que más tarde(incluso) pueden resultar contrarias a nuestros intereses.

A raíz de estas afirmaciones Robert Frank planteara que el comportamiento está directamente guiado por un mecanismo psicológico de recompensa activado por emociones y sentimientos específicos.

Todo ello representa entonces que las emociones compiten con las consideraciones racionales, alterando el valor de las recompensas que podemos obtener según

nuestra actuación y por ello un número indeterminado de veces que los actos del ser humano están motivados por un sistema de valores, emociones y sentimientos cuyo resultado no es racional-maximizadas.

Esto dará un valor explicativo a la teoría de compromiso respecto a aparentes comportamientos irracionales (así calificados desde una óptica racional), los cuales en ocasiones se explicarían motivados por unas predisposiciones cuya fuerza de activación reside no en el análisis racional (lo cual según Frank dice que influye de forma indirecta), si no en las emociones y sentimientos que rigen el comportamiento de las personas de forma moral- no egoísta.

Es importante decir que moral no solo significa valor positivo o bondad, si no se refiere al tipo de comportamiento que se basa en sentimientos motivados por emociones, pero su resultado no es optimizador del propio interés. Entonces la envidia, ira, la venganza, etc., pueden ser factores activadores de recompensa que guía el comportamiento, compitiendo con consideraciones racionales y cambiando el valor asignado a los resultados de una acción.

La teoría o modelo de compromiso, en suma, aspira a dar una explicación a aquellos actos que por estar enfocados en emociones quedan fuera de la consideración del análisis racional, que es considerado útil pero incompleto por esta razón) y así poder anticipar y comprender comportamientos posibles inmersos en un proceso de toma de decisiones. Como el mismo afirma: si prestamos cuidadosa atención a las cosas por las cuales la gente se preocupa y al por que se preocupa por estas, podemos ganar un conocimiento mucho más claro de por qué nosotros nos comportamos como lo hacemos. (p.117).

2.2.2.6 Dimensiones de la variable Compromiso organizacional

Dimensión 1: El compromiso afectivo

Meyer y Allen (citado por Hoffmann, 2012): “Es aquel caracterizado por aspectos filiativos basados en la percepción de pertenencia que conlleva a la satisfacción o llenura emocional que se produce en el colaborador” (p.22).

Dimensión 2: El compromiso calculado

Meyer y Allen (citado por Hoffmann, 2012): “Es cuando el colaborador tiene claro los costos y beneficios de estar en un grupo de la organización y desempeñar cierta actividad” (p.22).

Dimensión 3: El compromiso normativo

Meyer y Allen (citado por Hoffmann, 2012): “Se logra tendencia de apego a los procedimientos, reglas costumbres o creencias de una organización o algún grupo donde ejerce actividades según su cargo” (p.22).

2.3. Definición Conceptual de la Terminología Empleada

Habilidades personales:

Son factores que provienen y se identifican en nosotros mismos, por un lado las que desarrollamos de forma inherente o apegada desde que tenemos uso de razón y por el otro lado las que se forman con el tiempo, aprendizaje y con el apoyo de la educación que hemos recibido.

Habilidades interpersonales:

Es un tipo de habilidad que se desarrolla socialmente, una con otras personas, estas permiten experimentar relaciones con otros de forma correspondida y con empatía, con asertividad en esta interacción.

Habilidades grupales:

Es la capacidad de varias personas o colaboradores en conjunto desarrollar, consolidar y realizar el trabajo o actividad grupal de forma eficaz, logrando la realización de tareas de forma proactiva y responsable.

Compromiso afectivo:

Se refiere a aspectos de cercanía y confortabilidad, de forma filial basados en la percepción de pertenencia que conlleva a la satisfacción o llenura emocional que se produce en el colaborador hacia lo que hace o a la organización.

Compromiso calculado:

Es cuando el colaborador tiene claro los costos y beneficios de estar en un grupo de la organización y desempeñar cierta actividad.

Compromiso normativo:

Es la cercanía a los procedimientos, reglas o creencias de la organización o algún grupo donde ejerce actividades según su cargo, en mediano o largo plazo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo no experimental, ya que estas investigaciones no modifican las variables, solo las describen y analizan los resultados, las cuales son habilidades gerenciales y compromiso organizacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 92).

De acuerdo a los momentos en la cual se aplicó los instrumentos de recolección de datos, la investigación es de tipo transversal o transeccional, porque este se realizó una sola vez.

Bernal (2010) define a la investigación transversal como: “estudio en el cual se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p.118).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.51).

3.1.2 Diseño de investigación

Para la presente investigación se empleó un diseño descriptivo correlacional, por que se determinara la relación entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en Centralogic E.I.R.L.

Díaz (2006) refiere que: “un estudio correlacional tiene en alguna medida un valor explicativo, aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables están relacionadas” (p. 129).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que

exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:

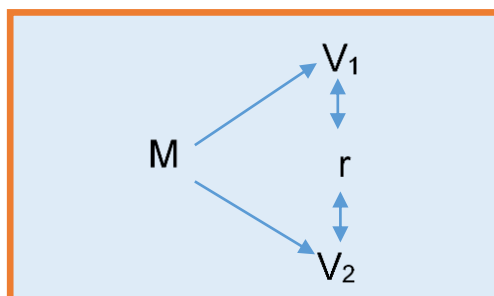


Figura 4. Diseño de investigación.

Dónde:

- M** : Colaboradores de la empresa
- V1** : Habilidades gerenciales
- V2** : Compromiso organizacional
- r** : Relación entre V1 y V2

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población

La población del presente estudio estará conformada por 45 colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018 que laboran en el área de producción, con participación activa en las actividades diarias.

Tabla 1

Población de colaboradores de Centralogic E.I.R.L.

	Número de colaboradores	%
Hombres	29	64.5

Mujeres	16	35.5
Total	45	100.00

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una población es definida como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

3.2.2 Muestra

En la presente investigación, debido al tipo de muestra que utilizare en mi estudio, son los 45 colaboradores a quienes se les aplico instrumentos de recolección de datos, siendo una muestra probabilística de tipo censal, así determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en la empresa Centralogic E.I.R.L.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que: “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Hipótesis específicas

Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

3.4. Variables - Operacionalización

Variables

Definición Conceptual de la variable habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2005) proponen la siguiente definición: “Las habilidades gerenciales son aquellas propias con control y desarrollables en una organización de forma eficaz para el desarrollo de actividades” (p.8).

Definición operacional de la variable habilidades gerenciales

El instrumento de recolección de datos de la variable habilidades gerenciales, está conformado por tres dimensiones, nueve indicadores y con un total de 23 ítems para aplicarse en una muestra de 45 colaboradores.

Definición Conceptual de la variable compromiso organizacional

Robbins y Coulter (2005) afirman que: “El compromiso organizacional es el grado en el que un colaborador se logra identificar con una organización en particular, sus objetivos y desea mantener su membrecía en la organización” (p.346).

Definición operacional de la variable compromiso organizacional

El instrumento de recolección de datos de la variable compromiso organizacional, está conformado por tres dimensiones, nueve indicadores y con un total de 24 ítems para aplicarse en una muestra de 45 colaboradores.

Operacionalización

Tabla 2

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	Del 1 al 8	1= Nunca	Bajo: 22 - 26
	Solución de problemas		2=Casi nunca	Medio: 27 - 30
	Manejo de estrés		3=A veces	Alto: 31 – 35
			4=Casi siempre	

Habilidades interpersonales	Comunicación asertiva	Del 9 al 16	5=Siempre	Bajo: 22 – 27
	Grado de empatía			Medio: 28 - 30
	Manejo de conflictos			Alto: 31 – 32
Habilidades grupales	Colaboración mutua	Del 17 al 23		Bajo: 21 – 25
	Trabajo en equipo			Medio: 26 - 29
	Grado de sinergia			Alto: 30 – 32

Tabla 3

Operacionalización de la variable compromiso organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Compromiso afectivo	Reconocimiento	Del 1 al 8		Bajo: 17 – 24
	Motivación personal			Medio: 25 - 31
	Grado de satisfacción			Alto: 32 – 35
Compromiso calculado	Progresión laboral	Del 9 al 16	1= Nunca	Bajo: 20 - 25
	Incentivos		2=Casi nunca	
	Beneficios laborales		3=A veces	
Compromiso normativo	Cumplimiento de normas	Del 17 al 24	4=Casi siempre	Medio: 26 - 31
	Reglas positivas		5=Siempre	Alto: 32 – 35
	Funciones de cargo			Bajo: 22 - 27

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Método de investigación

Para la presente investigación se utilizó el método cuantitativo, debido a que este se basa en los números para investigar, analizar y comprobar la información, además permite establecer la correlación de las variables de estudio.

Render, Stair y Hanna (2006) refiere que el método cuantitativo consiste en: “desarrollar un modelo, adquirir datos de entrada, desarrollar una solución, probar la solución, analizar los resultados e implementar los resultados” (p.68).

Técnica de investigación

Asimismo la técnica utilizada fue la encuesta, para el recojo de información de fuentes primarias y secundarias que demandó la amplitud de la investigación, esta permitió obtener datos cuantitativos de la población a realizarse el estudio.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, donde se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de Habilidades gerenciales; el segundo instrumento es el denominado cuestionario de compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables. Sin embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad ambos instrumentos.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de Habilidades gerenciales

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de Habilidades gerenciales

Autor: Mamani Mamani Jhonatan

Procedencia: Perú

Administración: Individual

Duración: 30 minutos

Aplicación: Colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El instrumento utilizado que es el cuestionario nos sirve para medir tres dimensiones de las habilidades gerenciales. La escala fue adaptada a nuestro medio, la cual consta de 23 ítems, de los cuales 8 ítems son para la dimensión habilidades personales, 8 ítems para la dimensión habilidades interpersonales y 7 ítems para la dimensión habilidades grupales. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones.

Normas de aplicación

La aplicación se dio de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada pregunta, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre 5

Casi siempre 4

A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de habilidades gerenciales y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de compromiso organizacional

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de Compromiso organizacional

Autor: Mamani Mamani Jhonatan

Procedencia: Perú

Administración: Individual

Duración: 30 minutos

Aplicación: Colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El instrumento utilizado que es el cuestionario nos sirve para medir tres dimensiones del compromiso organizacional. La escala fue adaptada a nuestro medio, la cual consta de 24 ítems, de los cuales 8 ítems son para la dimensión compromiso afectivo, 8 ítems para la dimensión compromiso calculado y 8 ítems para la dimensión compromiso normativo. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones.

Normas de aplicación

La aplicación se dio de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada pregunta, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de compromiso organizacional y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el Programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA - exploratory data analysis). Con este análisis se verificó que algunos supuestos importantes (valores extremos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentó tablas y figuras por variable. Asimismo, se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variable y dimensiones y posteriormente se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable habilidades gerenciales

Resultado de validación del cuestionario de la variable habilidades gerenciales

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de la variable habilidades gerenciales

Validador	Resultado de aplicabilidad
Wilber H. Flores Vilca	Aplicable
Bacigalupo Pozo Juan	Aplicable
Vasquez Ruiz Zoilo	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 5

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de Ítems
0,750	23

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa = 0,750, el cual es de alta confiabilidad, ya que se encuentra cerca de la unidad, el cual nos dice que el instrumento tiene un aceptable grado de confiabilidad, validando su uso para los datos recabados por el instrumento, tal como se muestra en la tabla 5.

Validez del instrumento de la variable compromiso organizacional

Resultado de validación del cuestionario de la variable compromiso

organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 6
Resultados de la validación del cuestionario de la variable compromiso organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Wilber H. Flores Vilca	Aplicable
Bacigalupo Pozo Juan	Aplicable
Vasquez Ruiz Zoilo	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7
Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario de compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	N de Ítems
0,717	24

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa = 0,717, el cual es de alta confiabilidad, ya que se encuentra cerca de la unidad, el cual nos dice que el instrumento tiene un aceptable grado de confiabilidad, validando su uso para los datos recabados por el instrumento, tal como se muestra en la tabla 7.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	24,44%
Medio	22	48,89%
Alto	12	26,67%
Total	45	100,0%

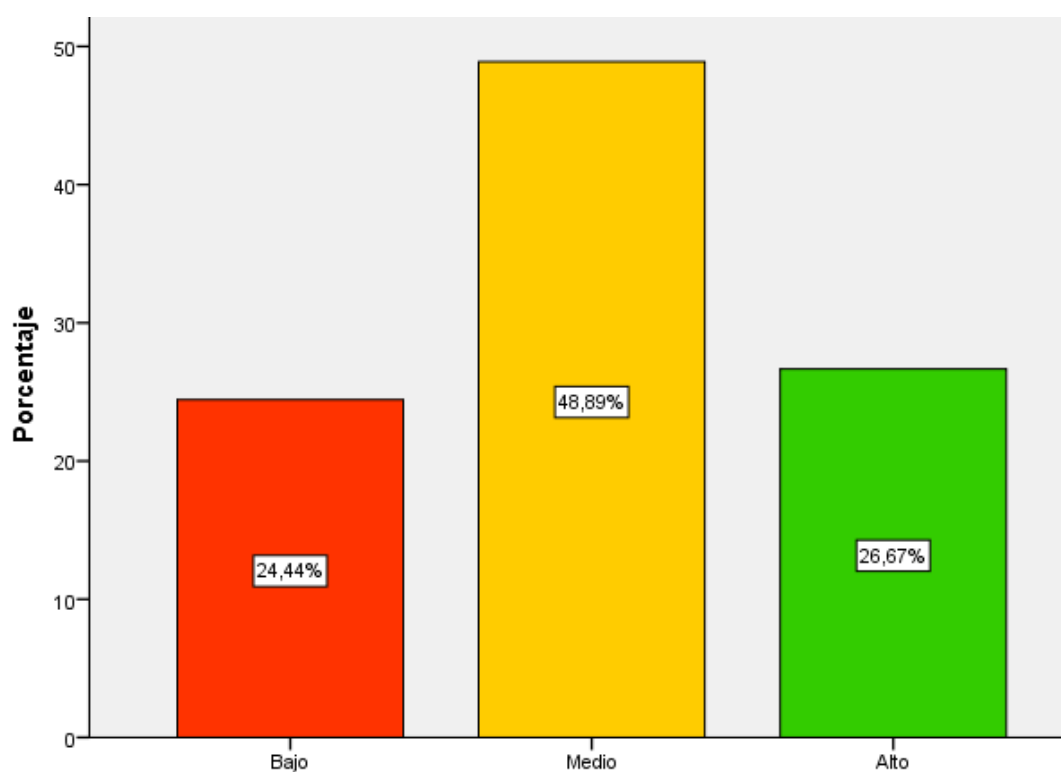


Figura 5. Distribución porcentual según el nivel de la variable habilidades gerenciales.

Interpretación:

En la presente tabla y figura observamos que 11 colaboradores que corresponden al 24,44% del universo en estudio perciben un nivel bajo de las habilidades gerenciales en la empresa, de la misma manera 22 colaboradores representados por el 48,89% de la población en estudio

evidencian un nivel medio de habilidades gerenciales y finalmente 12 colaboradores representan el 26,67% de la población considera haber un nivel alto de habilidades gerenciales.

Resultados descriptivos de las dimensiones

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades personales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	15,56%
Medio	25	55,56%
Alto	13	28,89%
Total	45	100,0%

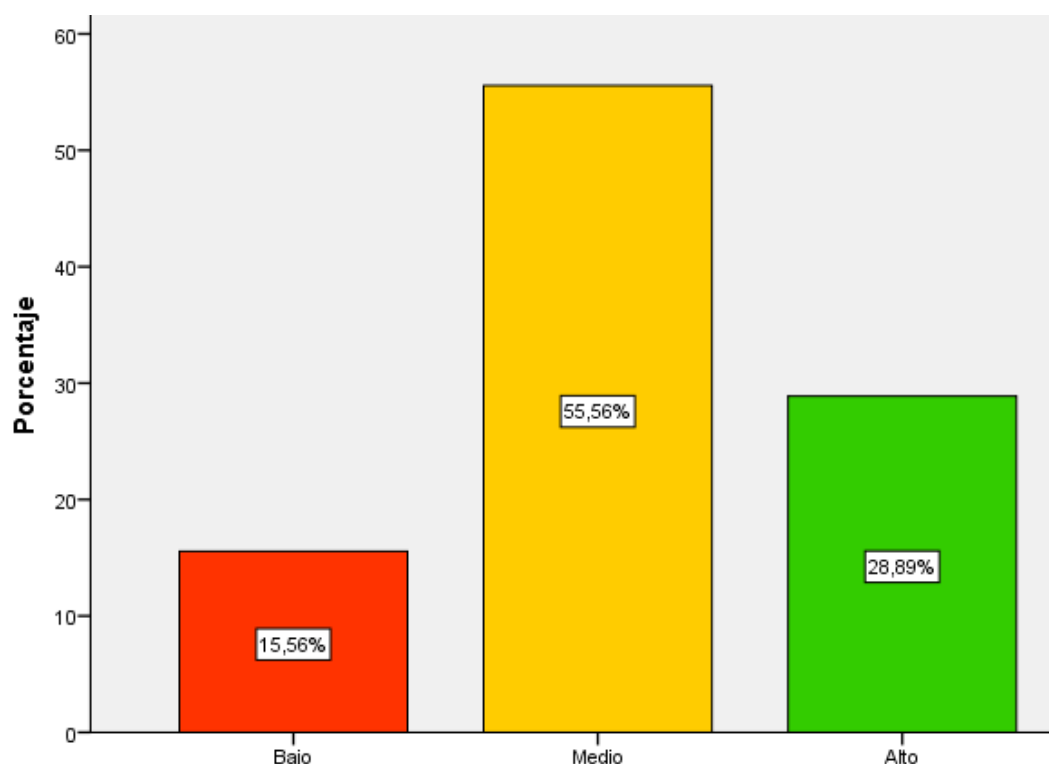


Figura 6. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades personales.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 15,56% del universo en estudio perciben un nivel bajo de las habilidades personales en la empresa, de la misma manera 25 colaboradores representados por el 55,56% de la población en estudio evidencian un nivel medio de habilidades personales y finalmente 13 colaboradores representan el 28,89% de la población considera haber un nivel alto de habilidades personales.

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades interpersonales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	20,00%
Medio	24	53,33%
Alto	12	26,67%
Total	45	100,0%

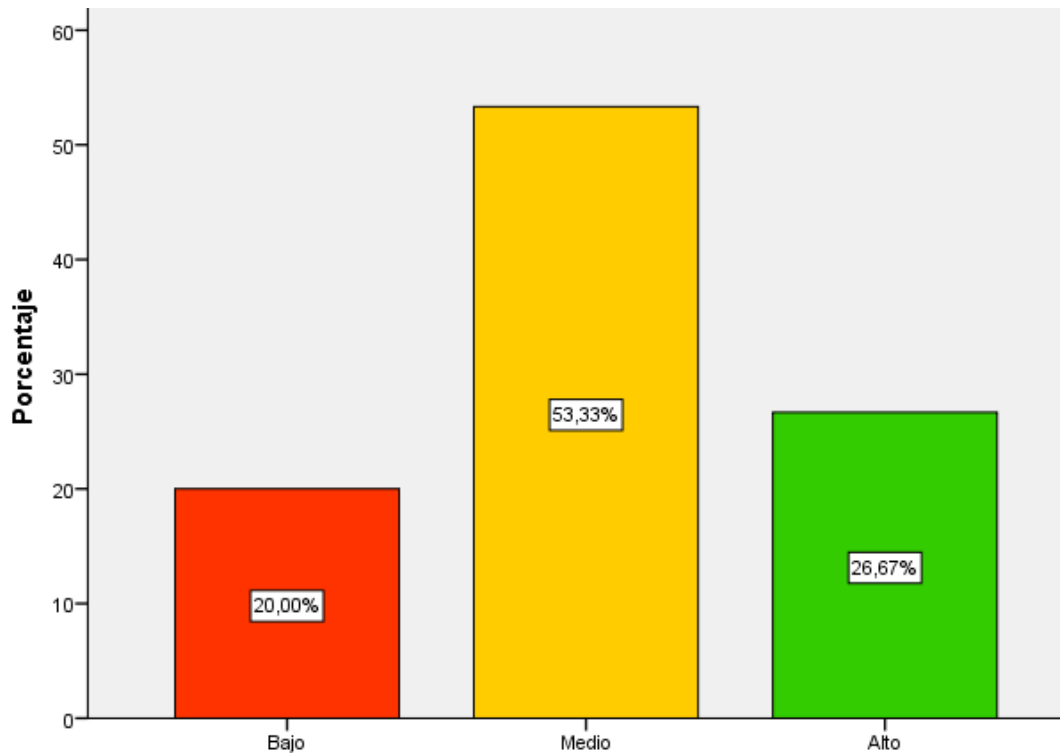


Figura 7. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades interpersonales.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 9 colaboradores que corresponden al 20% del universo en estudio perciben un nivel bajo de las habilidades interpersonales en la empresa, de la misma manera 24 colaboradores representados por el 53,33% de la población en estudio evidencian un nivel medio de habilidades interpersonales y finalmente 12 colaboradores representan el 26,67% de la población considera haber un nivel alto de habilidades interpersonales.

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión habilidades grupales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	24,44%
Medio	21	46,67%
Alto	13	28,89%

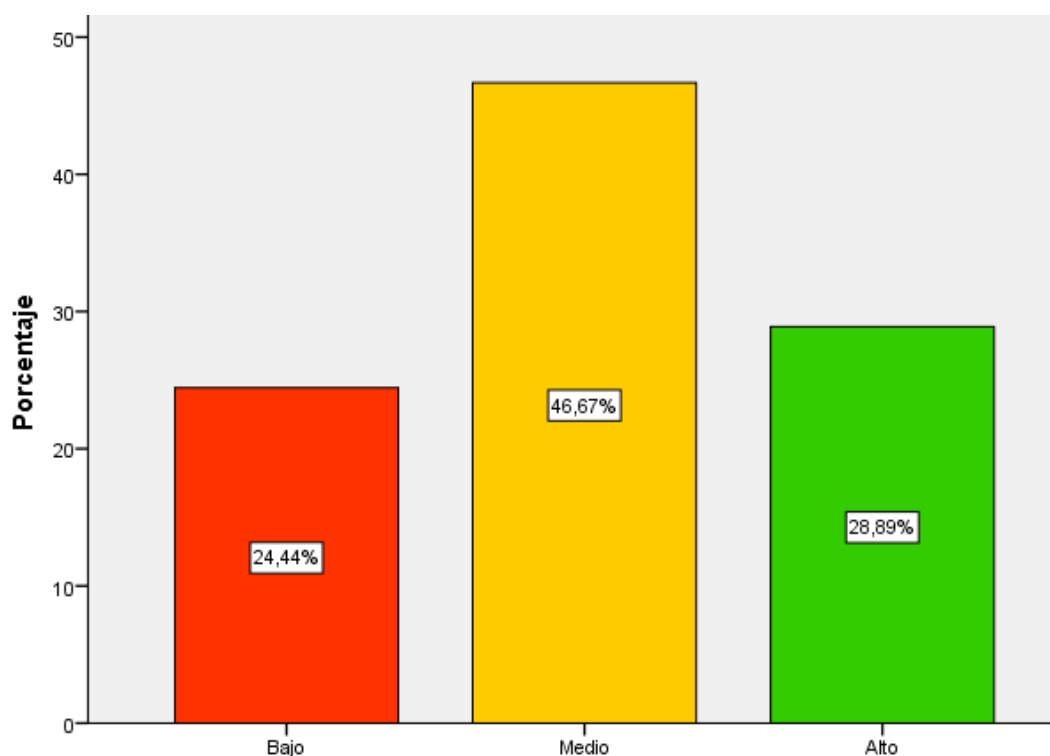


Figura 8. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión habilidades grupales.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 11 colaboradores que corresponden al 24,44% del universo en estudio perciben un nivel bajo de las habilidades grupales en la empresa, de la misma manera 21 colaboradores representados por el 46,67% de la población en estudio evidencian un nivel medio de habilidades grupales y finalmente 13 colaboradores representan el 28,89% de la población considera haber un nivel alto de habilidades grupales.

Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable compromiso organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	24,44%
Medio	21	46,67%
Alto	13	28,89%
Total	45	100,0%

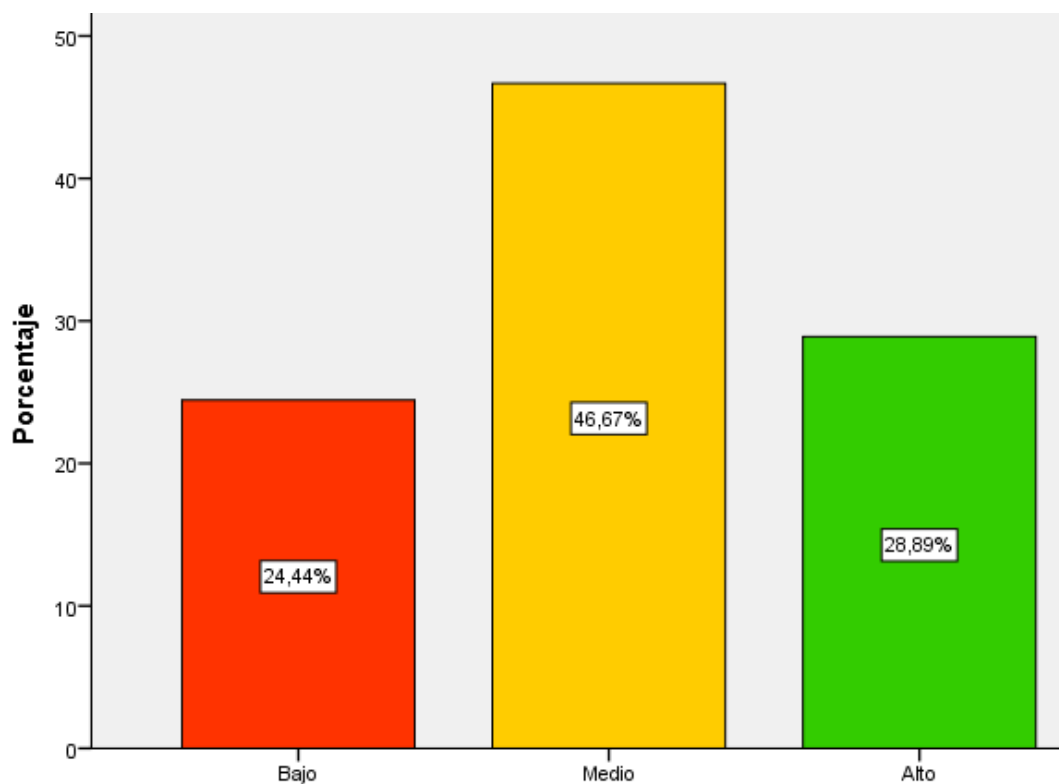


Figura 9. Distribución porcentual según el nivel de la variable compromiso organizacional.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 11 colaboradores que corresponden al 24,44% del universo en estudio perciben un nivel bajo de compromiso organizacional en la empresa, de la misma manera 21 colaboradores representados por el 46,67% de la población en estudio evidencian un nivel medio de compromiso organizacional y finalmente 13

colaboradores representan el 28,89% de la población considera haber un nivel alto de compromiso organizacional.

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso afectivo

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso afectivo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	17,78%
Medio	21	46,67%
Alto	16	35,56%
Total	45	100,0%

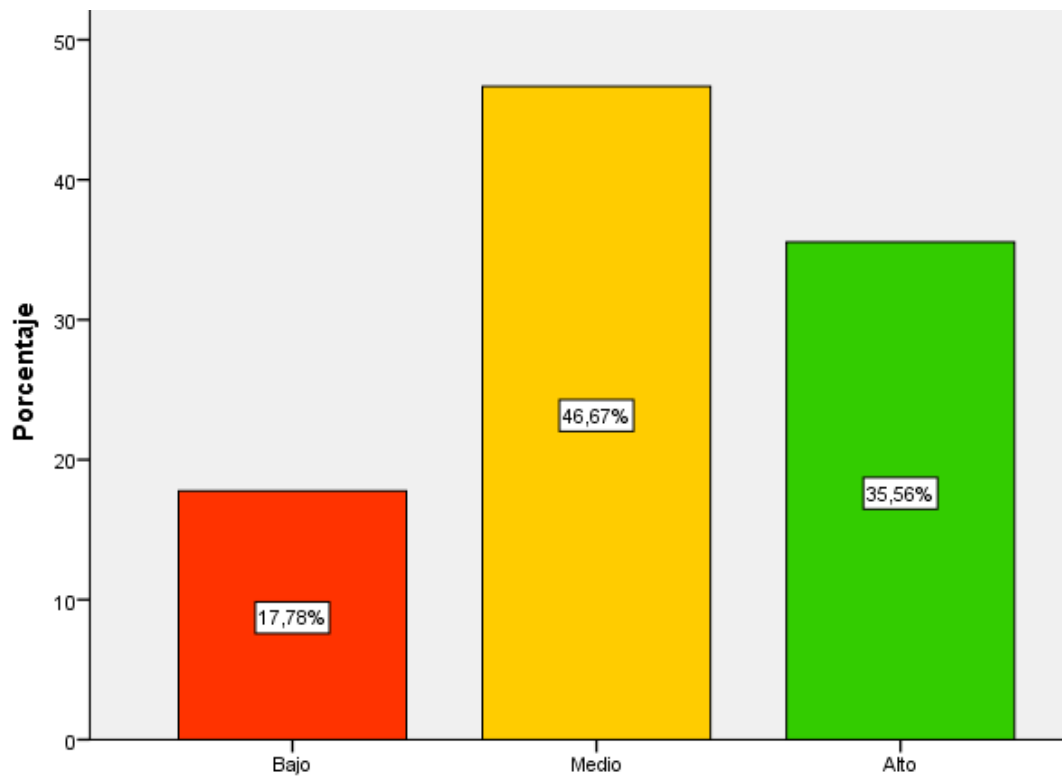


Figura 10. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso afectivo.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 8 colaboradores que corresponden al 17,78% del universo en estudio perciben un nivel bajo del compromiso afectivo en la empresa, de la misma manera 21 colaboradores representados por el 46,67% de la población en estudio evidencian un nivel medio de compromiso afectivo y finalmente 16 colaboradores representan el 35,56% de la población considera haber un nivel alto de compromiso afectivo.

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso calculado

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso calculado

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	22,22%
Medio	26	57,78%

Alto	9	20,00%
Total	45	100,0%

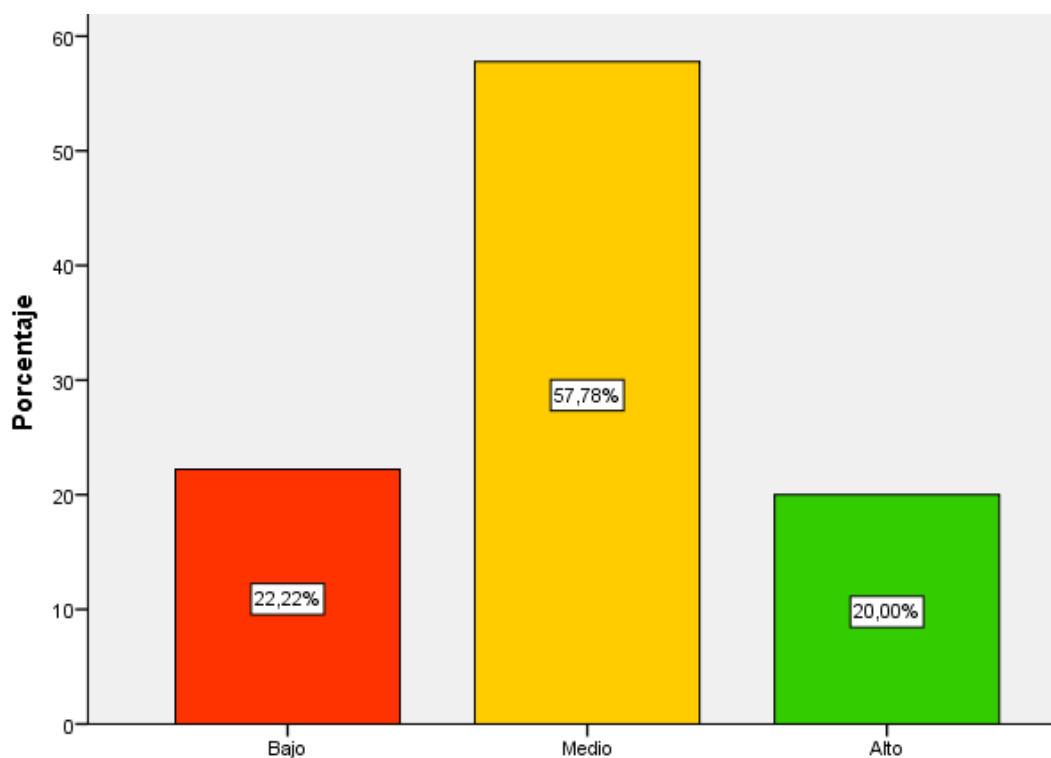


Figura 11. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso calculado.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 10 colaboradores que corresponden al 22,22% del universo en estudio perciben un nivel bajo del compromiso calculado en la empresa, de la misma manera 26 colaboradores representados por el 57,78% de la población evidencian un nivel medio de compromiso calculado y finalmente 9 colaboradores que representan el 20,00% de la población considera haber un nivel alto de compromiso calculado.

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso normativo

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión compromiso normativo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	31,11%
Medio	19	42,22%
Alto	12	26,67%
Total	45	100,0%

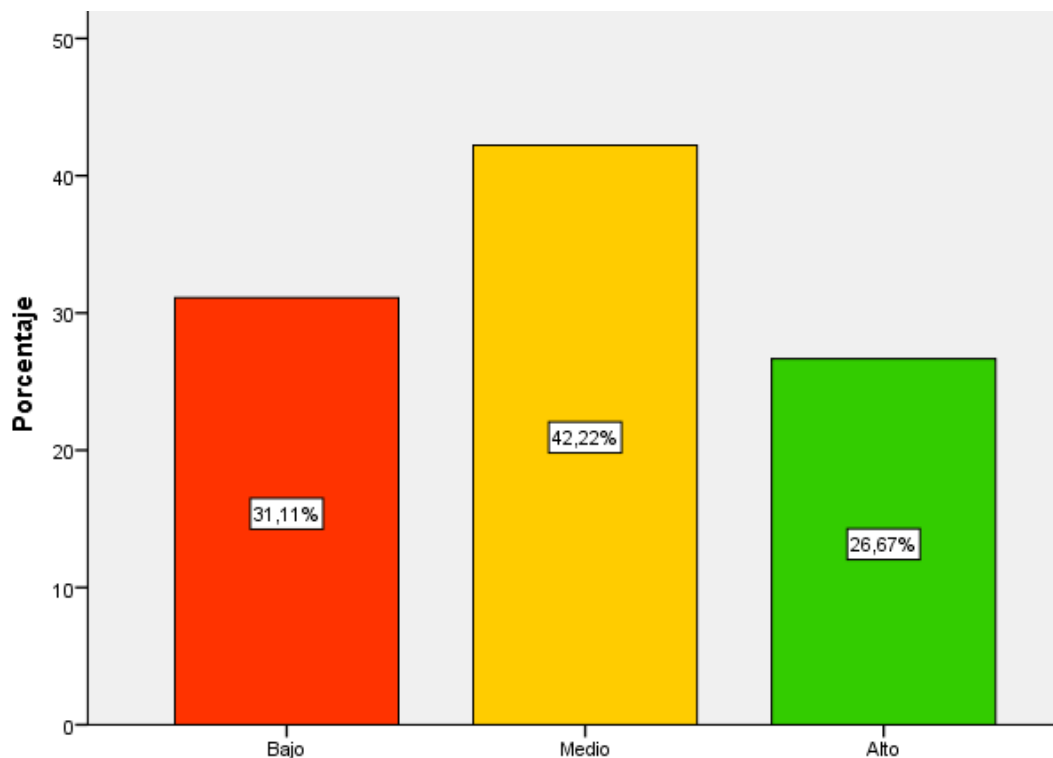


Figura 12. Distribución porcentual según el nivel de la dimensión compromiso normativo.

Interpretación

Como se observa en la presente tabla y figura, 14 colaboradores que corresponden al 31,11% del universo en estudio perciben un nivel bajo del compromiso normativo en la empresa, de la misma manera 19 colaboradores representados por el 42,22% de la población evidencian un nivel medio en la dimensión compromiso normativo y finalmente 12 colaboradores que

representan el 26,67% de la población considera haber un nivel alto de compromiso normativo.

4.3. Resultados inferenciales

Prueba de la normalidad de la variable de estudio

Ho: La distribución de la variable compromiso organizacional es paramétrica (p_valor > 0.05 = 5%)

H1: La distribución de la variable compromiso organizacional no es paramétrica (p_valor <= 0.05 = 5%)

Tabla 16

Prueba de normalidad de las variables

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,114	45	,179	,959	45	,116
Compromiso organizacional	,103	45	,200*	,960	45	,117

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 16, se muestra el análisis de la normalidad de la variable habilidades gerenciales y el compromiso organizacional, se observa que la variable muestra valores p (sig.) mayores a 0.05, lo cual nos indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste normal. Es por tal motivo pertenece a un estadístico paramétrico ya que el p_valor =0,116 > 5%, =0,117 > 5%, entonces el estadístico apropiado que pruebe la hipótesis del investigador sera el estadístico R de Pearson.

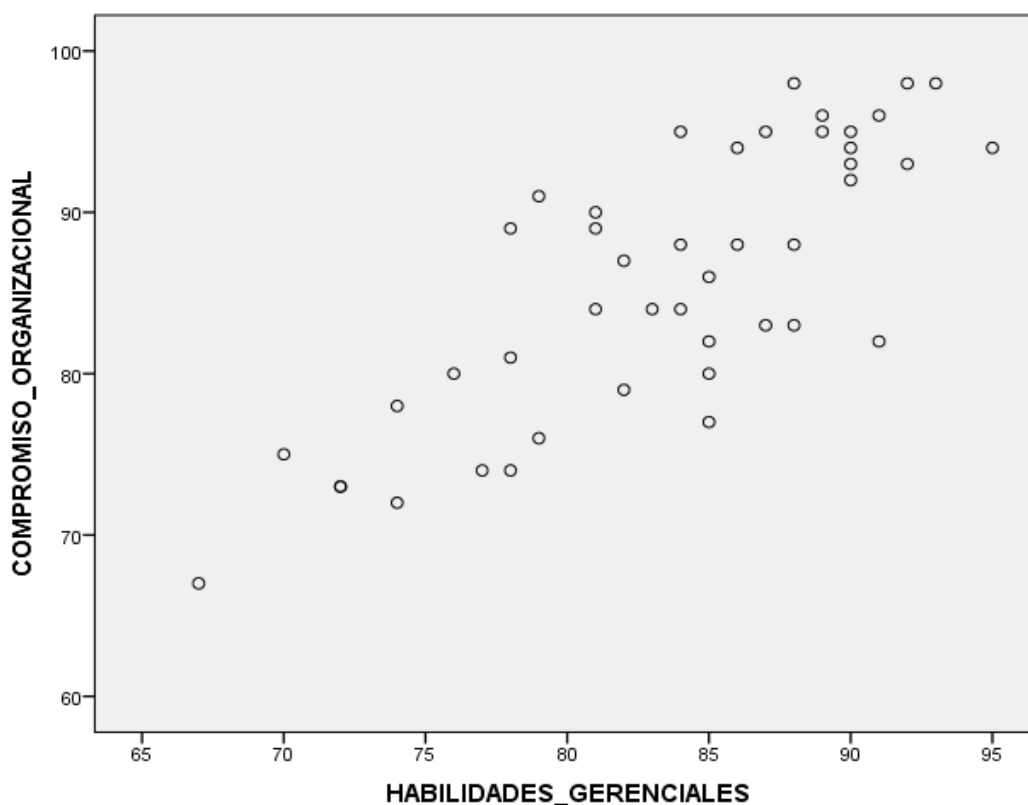


Figura 13. Dispersión de la correlación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

Se observa en la figura 13 una relación directa entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Tabla 17

Correlación entre habilidades gerenciales y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	,793**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	45

Análisis del grado de relación entre variables

En la tabla 17, se puede observar los resultados de correlación entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional, una R de Pearson de 0,793, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L San Juan de Miraflores – 2018.

Contraste de hipótesis

De lo anteriormente explicado, respecto a los estadísticos y las probabilidades numéricamente explicadas, ahora si se puede indicar que: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso

organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Correlación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional.

H₀: No existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

H₁: Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Tabla 18

Correlación entre habilidades personales y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Habilidades personales	Correlación de Pearson	,701**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	45

Análisis del grado de relación

En la tabla 18, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional, una R de Pearson de 0,701, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una relación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L San Juan de Miraflores – 2018.

Contraste de hipótesis

De lo anteriormente explicado, respecto a los estadísticos y las probabilidades numéricamente explicadas, ahora si se puede indicar que: Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional.

Ho: No existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

H2: Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Tabla 19

Correlación entre habilidades interpersonales y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	,714**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	45

Análisis del grado de relación

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional, una R de Pearson de 0,714, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L San Juan de Miraflores – 2018.

Contraste de hipótesis

De lo anteriormente explicado, respecto a los estadísticos y las probabilidades numéricamente explicadas, ahora si se puede indicar que: Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

Correlación entre la dimensión habilidades grupales y el compromiso organizacional.

H0: No existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

H3: Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.

Tabla 20

Correlación entre habilidades grupales y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Habilidades	Correlación de Pearson	,732**
Grupales	Sig. (bilateral)	,000
	N	45

Análisis del grado de relación

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión habilidades grupales y el compromiso organizacional, una R de Pearson de 0,732, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una relación entre la dimensión habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L San Juan de Miraflores – 2018.

Contraste de hipótesis

De lo anteriormente explicado, respecto a los estadísticos y las probabilidades numéricamente explicadas, ahora si se puede indicar que: Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, respecto al objetivo general en la investigación "Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018", se concluyó que si existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018, según el estadístico de correlación de Pearson al 0.790 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, estos resultados se corroboran con la investigación de Reyes (2008) en su tesis titulada "Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional". El objetivo general de la investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. La población de estudio fue conformado por 20 directivos de distintas clases sociales, el tipo de investigación aplicado fue descriptivo de diseño no experimental, llegando así a determinar que si existe una relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de la empresa de transportes de servicio público "móvil tours" S.C.R. LTDA, ya que ayudan a que los administradores de cada institución usen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para

organizar, dirigir y motivar a los colaboradores, guiándolos para alcanzar las metas puestas y el mejoramiento de la productividad. Según la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, respecto al objetivo específico en la investigación "Determinar la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018", se concluyó que si existe una relación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018, según el estadístico de correlación de Pearson al 0.701 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, estos resultados se corroboran con la investigación de Falcon y Reyes (2015) en su tesis titulada "Las habilidades gerenciales y el clima organizacional de la empresa de transportes de servicio público "móvil tours" S.C.R. LTDA. Huánuco 2014". El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el clima organizacional de la empresa de transportes de servicio público Móvil Tours, el diseño usado fue correlacional no experimental, la muestra utilizada fue de 32 colaboradores de la organización, llegando a determinar que si existe una relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional. Las Habilidades personales se relacionan directamente con el Clima Organizacional, ya que es lo que se evidencia en los resultados obtenidos; así en la empresa el gerente tiene que coordinar y cumplir con todas las actividades que se programan.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, respecto al objetivo específico en la investigación "Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores -

2018”, se concluyó que si existe una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018, según el estadístico de correlación de Pearson al 0.714 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, estos resultados se corroboran con la investigación de Aburto (2011) en su tesis titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. El objetivo general de la investigación es determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad de estudio. El tipo de investigación aplicado fue descriptivo no experimental, la población de estudio estuvo conformada por 18 participantes de mandos medios, llegando a determinar que si existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, se identificó que se tiene un clima organizacional insatisfactorio, esto se puede reflejar en la realidad respecto a carencias o reforzamientos que existen en liderazgo y comunicación, que afronta actualmente la empresa pública.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, respecto al objetivo específico en la investigación "Determinar la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018”, se concluyó que si existe una relación entre la dimensión habilidades grupales y el compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018, según el estadístico de correlación de Pearson al 0.732 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, estos resultados se corroboran con la investigación de Navarro (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017” .El objetivo general de la investigación fue Determinar qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Trabajo en Equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017, siendo de tipo correlacional, no experimental de corte transversal, con una muestra de 26 funcionarios de las 26 Gerencias de Desarrollo Social, llegando a determinar que si existe relación entre

habilidades gerenciales y trabajo en equipo, Entonces si existe A través de los resultados obtenidos, que las habilidades grupales muestran una relación significativa con el trabajo en equipo, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativo (0,662) y el nivel de significancia bilateral de 0,001 es mucho menor que el error, aceptando la hipótesis 3 y descartando la hipótesis nula.

5.2. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al objetivo general, el cual pide determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018. Según el estadístico de correlación de Pearson al 0,790 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con el cual se concluye que existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al objetivo específico, el cual pide determinar la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018. Según el estadístico de correlación de Pearson al 0,701 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con el cual se concluye que existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al objetivo específico, el cual pide determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018. Según el estadístico de correlación de Pearson al 0,714 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con el cual se concluye que existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos con relación al objetivo específico, el cual pide determinar la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. 2018. Según el estadístico de correlación de Pearson al 0,732 y un valor de $p=0,000$ menor a 0.005, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con el cual se concluye que existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.

5.3. Recomendaciones

Respecto a los resultados del objetivo general entre las variables habilidades gerenciales y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L, se recomienda crear una serie de talleres para reforzar las habilidades personales, interpersonales y grupales, estas con participación de colaboradores, por la gerencia y encargados, estos talleres serán de forma periódica, cada 15 días, para así ver los avances que ocurran en ese tiempo, al ser habilidades desarrollables, así enfocarse y mejorar los principales problemas. Serán actividades que desarrollen su interés por colaboración, mayor interacción y autoconocimiento, como pintar mándalas, creación de origamis, juegos de roles. Para así lograr que el

compromiso organizacional aumente y con ello los colaboradores se identifiquen con la empresa.

Respecto a los resultados del objetivo específico entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L, se recomienda realizar análisis de cada colaborador, realizando un test de inteligencia emocional para así poder dirigirlos y equilibrarlos hacia estados positivos, de forma que se pueda conocer realmente a cada colaborador, con sus fortalezas o debilidades personales y ver el por qué no se sienten identificados con la empresa.

Respecto a los resultados del objetivo específico entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L, se recomienda para poder mejorar las relaciones interpersonales, dar un control y evaluación, con atención especial a los procesos internos de comunicación y promover el rapport. Los colaboradores y gerencia se tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. La empresa debe dar facilidades para que los propios colaboradores puedan mejorar su relación deficiente.

Respecto a los resultados del objetivo específico entre la dimensión habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L, se recomienda realizar una serie de actividades especialmente para reforzar el trabajo grupal como la colaboración digital que consiste: Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa. Permite entrenar las habilidades grupales, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva. También el equipo ideal: En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con

quienes trabaja bien en equipo. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Camacho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover>

Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=KfscYYsconYC&printsec=frontcover>

Garrido, E. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=6XpXDwAAQBAJ&printsec=frontcover>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Herrero, H. (2006). *La realidad inventada*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=5PLyDI_a0y4C&printsec=frontcover

Hoffmann, W. (2007). *Gerente, devuelve la pelota*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=bESNuVRldMwC&printsec=frontcover>

IICA. (2003). *La dirección de la empresa asociativa*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=7uUOAQAIAAJ&printsec=frontcover>

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=K4lttdXIIITUC&printsec=frontcover>

Medina, M. (2014). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda domicilio*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=fHhEB3CJlpsC&printsec=frontcover>

Render, B. Stair R. y Hanna, M. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=oNuXccZkWfIC&printsec=frontcover>

Reyes, U. (2014). *Desarrollo de habilidades personales y sociales de las personas con discapacidad*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=4fbCCgAAQBAJ&printsec=frontcover>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración* (8ª ed.). Recuperado de https://books.google.com/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover

Saracho J. (2011). *Talento organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Ril editores.

Vargas, J. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=ravJFDoDLOEC&printsec=frontcover>

Vértice (2008). *Retribución del personal*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Estado Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). Estado de México, México: Pearson Prentice Hall.

Tesis:

Abanto, S. (2017). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2881>

Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11674>

Cruz, P. (2016). *Compromiso organizacional y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/430>

Falcón, C, & Reyes, Z. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional de la empresa de transportes de servicio público "móvil tours" S.C.R. LTDA. Huánuco 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/479>

Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8864>

Navarro, V. (2017). *Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17411>

Nieto, E. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del instituto tecnológico superior técnico* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14304>

Noris, L. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>

Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14619/Olivo_VSR.pdf

Pérez, C. (2013). *Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3646/1/1080256660.pdf>

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

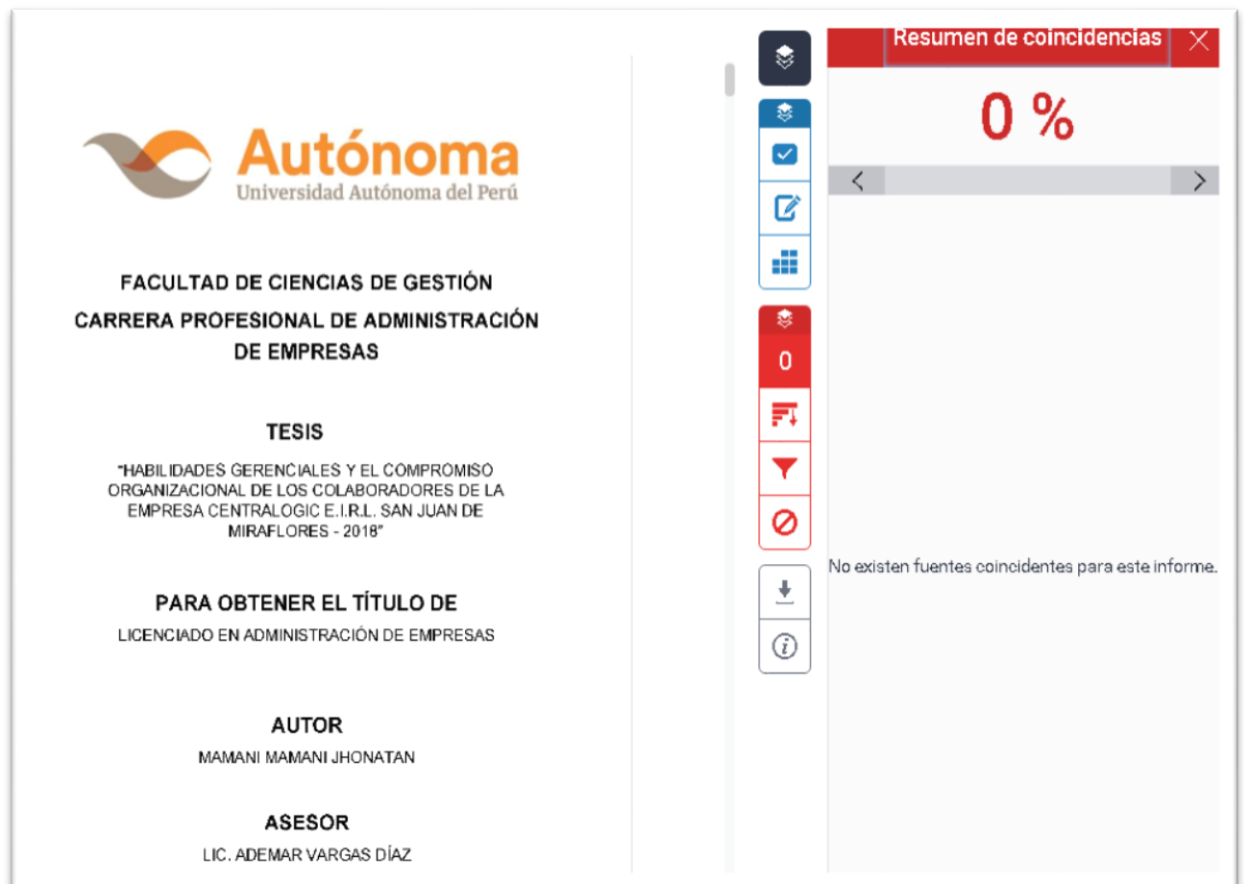
Vanegas, I. (2017). *Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad*

Privada de Tacna, periodo 2016 (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/272/1/Vanegas-Quispe-Iley-Guadalupe.pdf>

ANEXOS

ANEXO 01

INFORME SOFTWARE ANTIPLAGIO



The image shows a plagiarism report interface. On the left, the logo of Universidad Autónoma del Perú is displayed, along with the faculty and career information: FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN, CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. The thesis title is "HABILIDADES GERENCIALES Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CENTRALOGIC E.I.R.L. SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018". The author is MAMANI MAMANI JHONATAN and the advisor is LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ. On the right, a sidebar contains various icons for report actions. The main content area shows a red header "Resumen de coincidencias" with a close button, a large "0 %" match rate, and a message "No existen fuentes coincidentes para este informe."

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS
"HABILIDADES GERENCIALES Y EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA CENTRALOGIC E.I.R.L. SAN JUAN DE
MIRAFLORES - 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
MAMANI MAMANI JHONATAN

ASESOR
LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

Resumen de coincidencias ✕

0 %

No existen fuentes coincidentes para este informe.

ANEXO 02
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL:	OBJETIVO GENERAL:	HIPÓTESIS GENERAL:	Habilidades gerenciales		TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva-Correlacional DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental POBLACIÓN: Colaboradores de Centralogic E.I.R.L. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:
¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Habilidades Personales	Desarrollo del autoconocimiento	
				Solución de problemas	
				Manejo de estrés	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:	Habilidades interpersonales	Comunicación asertiva	
				Grado de empatía	
				Manejo de conflictos	
¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?	Determinar la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Habilidades grupales	Colaboración mutua	
				Trabajo en equipo	
				Grado de sinergia	
¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el	Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el	Existe relación entre las habilidades interpersonales y el	Compromiso organizacional		
				Reconocimiento	

compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?	compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Compromiso afectivo	Motivación personal	Encuesta Cuestionario TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS: Programa SPSS
				Grado de satisfacción	
¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018?	Determinar la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores - 2018.	Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018.	Compromiso calculado	Progresión laboral	
				Incentivos	
				Beneficios laborales	
			Compromiso normativo	Cumplimiento de normas	
				Reglas positivas	
				Funciones de cargo	

ANEXO 03
INSTRUMENTO

INSTRUMENTO SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, usted debe marcar con una "X" la que mejor exprese su punto de vista.

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

PARTE I: HABILIDADES GERENCIALES

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES PERSONALES						
1	Siente que es parte importante para la empresa en las actividades que realiza.					
2	Considera que deberían de prestar más atención en algunos aspectos negativos en sus labores diarias.					
3	Sus cualidades son apreciadas de forma correcta por la empresa.					
4	Está atento a la posible solución de algún problema que exista en la empresa.					
5	Tiene a disposición soluciones alternativas o de emergencia ante algún problema que suceda en ciertas actividades.					
6	Se les toma en cuenta cuando brinda soluciones innovadoras ante algún problema pequeño en la empresa.					
7	La excesiva carga de trabajo afecta en su desarrollo normal de actividades.					
8	Su estado de ánimo varía si hay muchas horas adicionales de trabajo.					

HABILIDADES INTERPERSONALES					
9	Comunica hechos de forma libre de algún error o inconformidad sin temor a juzgamiento.				
10	Siente que la comunicación es fluida y con respeto en la empresa.				
11	Considera importante que comprendan sus sentimientos internos en su desarrollo de actividades.				
12	Está informado sobre la situación laboral de sus compañeros de trabajo.				
13	Se le da apoyo y comprensión a cualquier colaborador que esté pasando por circunstancias negativas.				
14	Considera que afecta el estado de ánimo de sus compañeros en sus actividades diarias.				
15	Reciben apoyo y orientación si sucede algún problema en la empresa.				
16	No pierde la calma ante algún conflicto social o material en la empresa.				
HABILIDADES GRUPALES					
17	Se brinda apoyo a algún compañero que esté pasando por algún problema personal o laboral.				
18	Recibe ayuda ante cualquier eventualidad o error que cometa en sus labores diarias.				
19	Sus compañeros están dispuestos a ayudar a cualquier miembro que tenga un problema en la empresa.				
20	Se forman equipos de forma correcta y responsable para ciertas actividades que requieran de más integrantes.				
21	Se promueve un mejor desarrollo de actividades cuando se forman grupos de trabajo con interacciones entre estos.				
22	Observa un control adecuado en actividades muy complejas cuando se desarrollaron en conjunto.				
23	Considera que deberían de priorizarse ciertas actividades grupales que toman mucho tiempo en desarrollarse.				

PARTE II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N.º	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
COMPROMISO AFECTIVO						
1	Considera importante que se le reconozca sus labores como trabajador responsable.					
2	Siente agrado cuando se le felicita o se le da palabras de apoyo cuando realiza sus labores de forma correcta.					
3	Siente que la empresa está conforme y ven en usted un factor importante en la empresa.					
4	Siente confianza por la empresa con la disposición de herramientas para sus actividades del área que realiza.					
5	Siente mayor aprecio cuando las actividades realizadas son de forma correcta y sin retrasos para la empresa.					
6	Siente mayor entusiasmo cuando las metas a corto plazo son realizadas de forma positiva por todos.					
7	Está conforme con sus actividades que realiza en su área de trabajo en la empresa.					
8	Siente que valoran sus actividades de forma correcta y justa.					
COMPROMISO CALCULADO						
9	Considera importante lograr mayores beneficios dependiendo de cómo realiza sus actividades en la empresa.					
10	Siente que es positivo el tener oportunidad a ser un trabajador más eficaz y con mejor estabilidad en la empresa.					
11	Siente que las horas extras con pagos adecuados son importantes para su desarrollo como colaborador de la empresa.					
12	Se siente mejor si cada cierto tiempo se dan bonos, gratificaciones o condecoraciones según como va avanzando en sus actividades.					
13	Siente mayor confianza cuando se les da información previa sobre los incentivos según sus actividades.					
14	Considera importante los beneficios que se les dan a los colaboradores con cierto tiempo en la empresa.					


15	Sus beneficios laborales forman parte de su desarrollo como colaborador activo de la empresa.					
16	Las actividades diarias que realiza son bajo ley y sin explotaciones que vallan en contra de su integridad personal.					
COMPROMISO NORMATIVO						
17	Considera importante las normas establecidas para todos los colaboradores en la empresa.					
18	Se siente identificado con las normas y estatutos de la empresa, sin incumplir ninguna.					
19	Se siente valorado cuando la empresa toma en cuenta su opinión ante alguna norma que crea negativa o que sea desfavorable.					
20	Se le brinda reglas adecuadas y positivas según sus actividades de los colaboradores.					
21	Las reglas de la empresa se aplican de forma igual y horizontal para todos, sin excepciones ni conveniencias.					
22	Siente mayor tranquilidad si todos están informados sobre los cumplimientos y tratos de la empresa.					
23	Se siente identificado con las actividades que les corresponde en su área de trabajo.					
24	Considera que las funciones que realiza son un aporte positivo e importante para la empresa.					

ANEXO 04
MATRIZ DE VALIDACIÓN

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CENTRALOGIC E.I.R.L.
SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.						
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA.								
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES GERENCIALES Las habilidades directivas son aquellas habilidades propias con control y se desarrollables en una organización de forma eficaz para el desarrollo de actividades.	HABILIDADES PERSONALES	• DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO	Siente que es parte importante para la empresa, en las actividades que realiza.																			
			Considera que deberían de prestar más atención en algunos aspectos negativos en sus labores diarias.																			
		Sus cualidades son apreciadas de forma correcta por la empresa.																				
		• SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Está atento a la posible solución de algún problema que exista en la empresa.																			
			Tiene a disposición soluciones alternativas de emergencia ante algún problema que suceda en ciertas actividades.																			
		Se les toma en cuenta cuando brinda soluciones innovadoras ante algún problema pequeño en la empresa.																				
	• MANEJO DEL ESTRÉS	La excesiva carga de trabajo afecta en su desarrollo normal de actividades.																				
		Su estado de ánimo varía si hay muchas horas adicionales de trabajo.																				
	• COMUNICACIÓN ASERTIVA	Comunica hechos de forma libre de algún error o inconformidad sin temor a juicio.																				
		Siente que la comunicación es fluida y con respeto en la empresa.																				
		Considera importante que comprendan sus sentimientos internos en su desarrollo de actividades.																				
		Está informado sobre la situación laboral de sus compañeros de trabajo.																				


HABILIDADES INTERPERSONALES	• GRADO DE EMPATÍA	Se le da apoyo y comprensión a cualquier colaborador que esté pasando por circunstancias negativas.																			
		Considera que afecta el estado de ánimo de sus compañeros en sus actividades diarias.																			
HABILIDADES GRUPALES	• MANEJO DE CONFLICTOS	Reciben apoyo y orientación si sucede algún problema en la empresa.																			
		No pierde la calma ante algún conflicto social o material en la empresa.																			
HABILIDADES GRUPALES	• COLABORACIÓN MUTUA	Se brinda apoyo a algún compañero que esté pasando por algún problema personal o laboral.																			
		Recibe ayuda ante cualquier eventualidad o error que cometa en sus labores diarias.																			
		Sus compañeros están dispuestos a ayudar a cualquier miembro que tenga un problema en la empresa.																			
HABILIDADES GRUPALES	• TRABAJO EN EQUIPO	Se forman equipos de forma correcta y responsable para ciertas actividades que requieran de más integrantes.																			
		Se promueve un mejor desarrollo de actividades cuando se forman grupos de trabajo con interacciones entre estos.																			
HABILIDADES GRUPALES	• GRADO DE SINERGIA	Observa un control adecuado en actividades muy complejas cuando se desarrollaron en conjunto.																			
		Considera que deberían de priorizarse ciertas actividades grupales que toman mucho tiempo en desarrollarse.																			


FIRMA DEL EVALUADOR

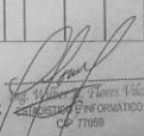
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CENTRALOGIC E.J.R.L.
SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES					
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA ESCALA DE RESPUESTA									
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD										
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO														
COMPROMISO ORGANIZACIONAL <small>El compromiso organizacional es el grado en el que los colaboradores se sienten identificados con una organización y su misión y valores, y están dispuestos a hacer sacrificios personales en su nombre.</small>	COMPROMISO O AFECTIVO	• RECONOCIMIENTO	Considera importante que se le reconozca sus labores como trabajador responsable.																		
			Siente agrado cuando se le felicita o se le da palabras de apoyo cuando realiza sus labores de forma correcta.																		
		Siente que la empresa está conforme y van en su favor un factor importante en la empresa.																			
		Siente confianza por la empresa con la disposición de herramientas para sus actividades del área que realiza.																			
		Siente mayor agrado cuando las actividades realizadas son de forma correcta y sin problemas para la empresa.																			
		Siente mayor entusiasmo cuando las metas a corto plazo son realizadas de forma positiva portados.																			
	• GRADO DE SATISFACCIÓN	Esta conforme con sus actividades que realiza en su área de trabajo en la empresa.																			
		Siente que valoran sus actividades de forma correcta y justa.																			
		• PROGRESIÓN LABORAL	Considera importante lograr mayores beneficios dependiendo de como realiza sus actividades en la empresa.																		
			Siente que es posible tener oportunidad de ser un trabajador más eficaz y con mayor estabilidad en la empresa.																		
			Siente que las horas extras con pagos adecuados son importantes para su desarrollo como colaborador de la empresa.																		

COMPROMISO O CALCULADO	• INCENTIVOS	Se siente mejor si cada cierto tiempo se dan bonos, gratificaciones o condecoraciones según como va avanzando en sus actividades.																		
		Siente mayor confianza cuando se le da información previa sobre los incentivos según sus actividades.																		
	• BENEFICIOS LABORALES	Considera importante los beneficios que se le dan a los colaboradores con cierto tiempo en la empresa.																		
		Sus beneficios laborales forman parte de su desarrollo como colaborador activo de la empresa. Las actividades diarias que realiza son bajo ley y sin explotaciones que vallan en contra de su integridad personal.																		
COMPROMISO O NORMATIVO	• CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Considera importante las normas establecidas para todos los colaboradores en la empresa.																		
		Se siente identificado con las normas y estatutos de la empresa, sin incumplir ninguna. Se siente valorado cuando la empresa toma en cuenta su opinión ante alguna norma que crea negativa o que sea desfavorable.																		
	• REGLAS POSITIVAS	Se le brinda reglas adecuadas y positivas según sus actividades de los colaboradores.																		
		Las reglas de la empresa se aplican de forma igual y horizontal para todos, sin excepciones ni conveniencias. Siente mayor tranquilidad si todos están informados sobre los cumplimientos y tratos de la empresa.																		
• FUNCIONES DE CARGO	Se siente identificado con las actividades que les corresponde en su área de trabajo. Considera que las funciones que realiza son un aporte positivo e importante para la empresa.																			


FIRMA DEL EVALUADOR

COMPROMIS O CALCULADO	• INCENTIVOS	Se siente mejor si cada cierto tiempo se dan bonos, gratificaciones o condecoraciones según como a avanzando en sus actividades. Siente mayor confianza cuando se les da información previa sobre los incentivos según sus actividades.																		
	• BENEFICIOS LABORALES	Considera importante los beneficios que se le dan a los colaboradores con cierto tiempo en la empresa. Sus beneficios laborales forman parte de su desarrollo como colaborador activo de la empresa. Las actividades diarias que realiza son bajo ley y sin explotaciones que valían en contra de su integridad personal.																		
COMPROMIS O NORMATIVO	• CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Considera importante las normas establecidas para todos los colaboradores en la empresa. Se siente identificado con las normas y estatutos de la empresa, sin incumplir ninguna. Se siente valorado cuando la empresa toma en cuenta su opinión ante alguna norma que crea negativa o que sea desfavorable.																		
	• REGLAS POSITIVAS	Se le brinda reglas adecuadas y positivas según sus actividades de los colaboradores. Las reglas de la empresa se aplican de forma igual y horizontal para todos, sin excepciones ni conveniencias. Siente mayor tranquilidad si todos están informados sobre los cumplimientos y tratos de la empresa.																		
	• FUNCIONES DE CARGO	Se siente identificado con las actividades que les corresponde en su área de trabajo. Considera que las funciones que realiza son un aporte positivo e importante para la empresa.																		


FIRMA DEL EVALUADOR
 Ing. Wilber H. Flores Vica
 ESTADÍSTICO E INFORMATICO
 CIP 77059

Validación del instrumento Habilidades gerenciales y compromisos organizacionales.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

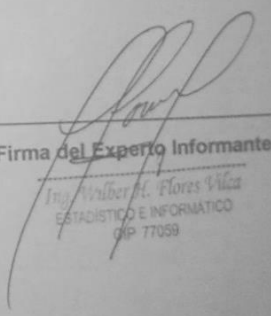
Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber H. Flores Vica

DNI: 01324100

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


Firma del Experto Informante.
 Ing. Wilber H. Flores Vica
 ESTADÍSTICO E INFORMATICO
 CIP 77059

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CENTRALOGIC E.I.R.L.
SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2018.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.			
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI
HABILIDADES GERENCIALES Las habilidades directivas son aquellas habilidades propias con control y se desarrollan en una organización de forma eficaz para el desarrollo de actividades.	HABILIDADES PERSONALES	• DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO	Siente que es parte importante, para la empresa, en las actividades que realiza.																
			Considera que deberían de prestar más atención en algunos aspectos negativos en sus labores diarias.																
			Sus cualidades son apreciadas de forma correcta por la empresa.																
		• SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Está atento a la posible solución de algún problema que exista en la empresa.																
			Tiene a disposición soluciones alternativas o de emergencia ante algún problema que suceda en ciertas actividades.																
			Se le toma en cuenta cuando brinda soluciones innovadoras ante algún problema pequeño en la empresa.																
	• MANEJO DEL ESTRÉS	La excesiva carga de trabajo afecta en su desarrollo normal de actividades.																	
		Su estado de ánimo varía si hay muchas horas adicionales de trabajo.																	
	HABILIDADES INTERPERSONALES	• COMUNICACIÓN ASERTIVA	Comunica hechos de forma libre de algún error o inconformidad sin temor a juzgamiento.																
			Siente que la comunicación es fluida y con respeto en la empresa.																
		Considera importante que comprendan sus sentimientos internos en su desarrollo de actividades.																	
		Está informado sobre la situación laboral de sus compañeros de trabajo.																	

HABILIDADES INTERPERSONALES	• GRADO DE EMPATÍA	Se le da apoyo y comprensión a cualquier colaborador que esté pasando por circunstancias negativas.																
		Considera que afecta el estado de ánimo de sus compañeros en sus actividades diarias.																
	• MANEJO DE CONFLICTOS	Reciben apoyo y orientación si sucede algún problema en la empresa.																
		No pierde la calma ante algún conflicto social o material en la empresa.																
	HABILIDADES GRUPALES	• COLABORACIÓN MUTUA	Se brinda apoyo a algún compañero que esté pasando por algún problema personal o laboral.															
			Recibe ayuda ante cualquier eventualidad o error que cometa en sus labores diarias.															
Sus compañeros están dispuestos a ayudar a cualquier miembro que tenga un problema en la empresa.																		
• TRABAJO EN EQUIPO	Se forman equipos de forma correcta y responsable para ciertas actividades que requieran de más integrantes.																	
	Se promueve un mejor desarrollo de actividades cuando se forman grupos de trabajo con interacciones entre estos.																	
• GRADO DE SINERGIA	Observa un control adecuado en actividades muy complejas cuando se desarrollaron en conjunto.																	
	Considera que deberían de priorizarse ciertas actividades grupales que toman mucho tiempo en desarrollarse.																	


FIRMA DEL EVALUADOR

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA CENTRALOGIC E.I.R.L.
SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2019.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.								
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA										
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD													
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO															
COMPROMISO ORGANIZACIONAL El compromiso organizacional es el grado en el que los colaboradores se sienten identificados con una organización y su misión, valores, objetivos y se comprometen a contribuir a su bienestar y al bienestar de la organización.	COMPROMISO AFECTIVO	• RECONOCIMIENTO	Considera importante que se le reconozca sus labores como trabajador responsable.																					
			Siente agrado cuando se le felicita o se le da palabras de apoyo cuando realiza sus labores de forma correcta.																					
			Siente que la empresa a esta confía y ven en usted un factor importante en la empresa.																					
		• MOTIVACIÓN PROFESIONAL	Siente confianza por la empresa con la disposición de herramientas para sus actividades del área que realiza.																					
			Siente mayor agrado cuando las actividades realizadas son de forma correcta y sin retrasos para la empresa.																					
			Siente mayor entusiasmo cuando las metas a corto plazo son realizadas de forma positiva portados.																					
	COMPROMISO CALCULADO	• GRADO DE SATISFACCION	Esta conforme con sus actividades que realiza en su área de trabajo en la empresa.																					
			Siente que valoran sus actividades de forma correcta y justa.																					
			Considera importante lograr mayores beneficios dependiendo de como realiza sus actividades en la empresa.																					
		• PROGRESION LABORAL	Siente que es posible tener oportunidad ser un trabajador más eficaz y con mejor estabilidad en la empresa.																					
			Siente que las horas extras con pagos adecuados son importantes para su desarrollo como colaborador de la empresa.																					
			Siente que las horas extras con pagos adecuados son importantes para su desarrollo como colaborador de la empresa.																					

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	COMPROMISO CALCULADO	• INCENTIVOS	Se siente mejor si cada cierto tiempo se dan bonos, gratificaciones o condecoraciones según como va avanzando en sus actividades.																					
			Siente mayor confianza cuando se le da información previa sobre los incentivos según sus actividades.																					
			Considera importante los beneficios que se le dan a los colaboradores con cierto tiempo en la empresa.																					
		• BENEFICIOS LABORALES	Sus beneficios laborales forman parte de su desarrollo como colaborador activo de la empresa.																					
			Las actividades diarias que realiza son bajo ley y sin explotaciones que vallan en contra de su integridad personal.																					
			Considera importante las normas establecidas para todos los colaboradores en la empresa.																					
	COMPROMISO NORMATIVO	• CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Se siente identificado con las normas y estatutos de la empresa, sin incumplir ninguna.																					
			Se siente valorado cuando la empresa toma en cuenta su opinión ante alguna norma que crea negativa o que sea desfavorable.																					
			Se le brinda reglas adecuadas y positivas según sus actividades de los colaboradores.																					
		• REGLAS POSITIVAS	Las reglas de la empresa se aplican de forma igual y horizontal para todos, sin excepciones ni conveniencias.																					
			Siente mayor tranquilidad si todos están informados sobre los cumplimientos y tratos de la empresa.																					
			Se siente identificado con las actividades que les corresponde en su área de trabajo.																					
Considera que las funciones que realiza son un aporte positivo e importante para la empresa.																								


 FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento Habilidades gerenciales y compromiso organizacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

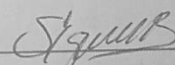
Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO WILCO

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico


Firma del Experto Informante.

ANEXO 05
CONSTANCIA DE LA EMPRESA

Lima, 27 de septiembre del 2018.

CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Un grato saludo, conste por el presente documento , **CENTRALOGIC EIRL**, para informar que el alumno Mamani Mamani Jhonatan, perteneciente a la carrera de Administración de empresas en la universidad Autónoma del Perú, realizó de forma efectiva la aplicación de encuestas referentes a su tesis de estudio, para obtener el grado de Licenciado de administración.

Por lo tanto:

CENTRALOGIC EIRL, emite la presente constancia dejando todo lo señalado anteriormente, realizado de forma veraz.

Atentamente.


CENTRALOGIC E.I.R.L.

Marco A. Quispe Gómez
Administrador
CENTRALOGIC EIRL

ANEXO 06

MATRIZ DE DATOS DE EXCEL

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23
1	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4
2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4
3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3
4	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	5	4	3	2	3	
5	5	2	4	5	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
6	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4
7	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
8	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
9	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
10	3	4	2	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5	4	4	4	3
11	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	3	4	3	3
12	5	3	3	3	2	3	4	4	5	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
13	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5
14	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	2	3	4	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4
15	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	3	4
16	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
17	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
18	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4
19	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3	2	4	3	3	5	3	4	4	4
20	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4
21	5	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4
22	5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5
23	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	2	5	4	3	4	4	5	4	4
24	4	4	3	3	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4
25	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	5	3	3	4
26	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4
27	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	2
28	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	5	5
29	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4	2	4	5
30	5	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	2	5
31	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4
32	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	5	5
33	5	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	2	2	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4
34	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	4	5	5
35	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5
36	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	3
37	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	5
38	4	2	2	4	3	3	4	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	5	3	4
39	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5
40	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5
41	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5
42	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3
43	4	5	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	5
44	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4
45	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	2	4	3	4	4	4	3	5	5	4

p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47
3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	5	1	3	3	5	2	3	5	3	2	1	3	5	4
5	4	2	2	2	5	3	3	5	5	4	1	1	2	1	2	4	3	4	2	2	3	5	5
4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	4
3	5	4	3	4	2	3	3	5	3	4	3	4	5	3	3	5	3	4	5	2	2	4	3
4	3	3	3	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	2	4	3	4	2	3	4	5	2	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4
2	3	2	4	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4
2	2	3	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3
3	3	4	4	3	1	5	5	5	5	5	1	1	3	4	5	4	1	5	3	5	4	5	5
4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4
3	2	3	3	4	2	5	3	4	5	5	5	4	5	5	1	3	5	4	4	4	5	3	3
4	1	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	3	5	5
5	5	3	2	2	5	5	3	5	3	5	2	2	5	5	5	5	5	4	3	5	2	4	5
5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	3	4
5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	3	2	3	3	5	4
4	4	3	4	4	5	5	2	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	1	2	2	5	4	3	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	5
5	4	5	3	5	3	3	3	5	5	2	1	1	5	3	4	4	4	2	4	2	2	5	4
4	5	4	3	2	2	3	2	4	5	2	3	4	2	4	3	5	2	1	2	1	4	5	4
5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3
5	3	5	4	4	2	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3
4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	2	2	3	4	4	5	3	4	5
3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	5	4	3	4	4	4
5	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4
3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	5
4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4
5	3	3	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	5	4	3	3	4
5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3
2	5	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3	4
2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4
5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	2	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4
3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4
2	4	3	4	4	4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4
4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4
4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	5
3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	5	3	4	4
3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	2	2	4	3
3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5
5	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	5	5