



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE Y & R PERÚ - 2017”

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

**AUTOR**

BETSSY JAZMIN CRISPIN LINARES

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LIMA, PERÚ, NOVIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres, a mi hermano, a mi enamorado y a todas aquellas personas que me ayudaron y motivaron a culminar esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo de investigación, se realizó con mucho esfuerzo y dedicación, ello no hubiera sido posible sin el apoyo desinteresado de todas aquellas personas que a continuación citaré.

Primero, agradecer a Dios por guiarme cada día y haberme puesto a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en toda esta etapa.

Un agradecimiento muy especial a mis padres, hermano y enamorado, que fueron mi soporte en esta larga etapa de investigación.

Agradecer también a la gerente de Y & R Perú, por permitirme aplicar los instrumentos en la empresa y recoger los datos para poder analizar las variables de estudio.

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, Dr. Luis Marcelo Quispe por el apoyo y confianza brindada durante todo el tiempo que pudimos compartir juntos. Agradezco su enseñanza e interés en mi proyecto de investigación.

Por último, y no menos importante agradezco a todas las personas que me ayudaron a la resolución de los cuestionarios; porque, fue un apoyo importante para la veracidad del proyecto.

## RESUMEN

Actualmente en las empresas existe la necesidad de mejorar la gestión administrativa a través de la mejora e implementación de habilidades directivas; debido a deficiencias en factores relacionados con el desempeño laboral de los trabajadores, generando menos compromiso en ellos; por eso es importante que el área de recursos humanos no solo traiga, retenga y motive a las personas, sino también las valore e impulse su crecimiento.

La situación problemática permitió formular el problema de investigación: ¿Qué relación existe entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

El propósito de la investigación fue determinar la relación que existe entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017.

La hipótesis fue analizar si existe una relación significativa entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

El tipo de investigación es no experimental, de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 25 colaboradores, los datos se obtuvieron de manera censal.

Los instrumentos fueron sometidos rígidamente a criterios de validez y confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.841 para el cuestionario de habilidades directivas y 0.939 para el cuestionario de desempeño laboral.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson 0.905, con un p valor de 0.000, por lo cual se concluyó que existe una correlación muy fuerte entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, desempeño laboral.

## ABSTRACT

Currently companies have the necessity to improve the administrative management through the implementation of managerial skills; due to related factors's deficiency with the job performance of workers, producing less compromise themselves, so it's very important human resources area not only attract, maintain and motivate people but also value and impulse their professional development.

The context of situation allowed to establish the investigation of the problem: ¿ What relation are there between management skills and job performance in administrative workers of Y&R Perú – 2017.

The purpose of this investigation was determinate the relation which exist between management skills and job performance in administrative workers of Y&R Perú – 2017.

The hypothesis was that exist significative relation between management skills and job performance in administrative workers of Y&R Perú – 2017.

This way of investigation isn't experimental of cross-section with a correlational descriptive design, people were integrated for 25 workers, this information was gotten in casual way.

The tools were applied tensely to criterion of validity and reliability through using the Cronbach alpha statistic 0.841 to the survey of management skills and 0.939 to the job performance survey.

In the test of hypothesis got a R of Pearson 0.905, with a p value of 0.000, whereby it's concluded that there is a very strong correlation between management skills and job performance in administrative workers of Y&R Perú – 2017.

**Keywords:** Management skills, job performance.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tiene dos temas sumamente importantes para las organizaciones que quieren sobresalir en el mercado hoy en día. Por un lado, está el interés latente de conocer más sobre habilidades directivas y los diversos aspectos que éste involucra; por otro lado, está la importancia del desempeño laboral y sus conocidas relaciones con la satisfacción laboral.

En la actualidad las empresas son direccionadas por diferentes profesionales que, sin duda, tienen una gran responsabilidad, muchos de ellos gestionan con un método tradicional y según estudios realizados no toman mucha importancia al capital humano, ello se fundamenta en que no atienden sus “principales motivaciones” o condiciones laborales; por lo cual esta falta de interés puede traer graves consecuencias en relación al compromiso y desempeño laboral.

Los directivos de una empresa al actuar como líderes, suelen adaptarse mejor a las habilidades que todo directivo debe tener. En el siglo XXI es importante destacar y valorar el rol que cumplen los trabajadores dentro de una empresa; es por ello que cualquier persona que tenga a su cargo a otras personas, debe desarrollar varias habilidades que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores y así lograr resultados exitosos.

Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores está ligado con la satisfacción que ellos pueden tener al momento de trabajar. Para conseguir que exploten su potencial al máximo, se debe poner en práctica muchas habilidades como: la comunicación asertiva, esto nos ayuda a entender qué sucede en nuestro entorno para mantener un equilibrio entre los logros y los conflictos que se presenten; el trabajo en equipo, en donde se logran los objetivos a través de la interacción entre los integrantes; la inteligencia emocional, que permite conocer y controlar tus emociones para evitar conflictos; la motivación, fuerza que impulsa a dar lo mejor de sí y; satisfacción laboral, sensación de bienestar, como habilidades sumamente importantes y ligados con el desempeño que cada trabajador muestra día a día.

El objetivo de esta investigación fue establecer la relación que existe entre habilidades directivas y desempeño laboral y con ello seleccionar las habilidades idóneas que deben implementar los directivos para llevar al éxito a la empresa, brindar una alta calidad de vida laboral para cumplir con los objetivos propuestos.

La importancia de esta investigación se basa, en dar a conocer la relación que existe entre las habilidades directivas y desempeño laboral; es decir, no se puede pretender obtener un desempeño excelente por parte de los trabajadores, si no existe una satisfacción laboral que los impulse; esto se obtiene solo si los directivos desarrollan y aplican habilidades directivas al momento de gestionar.

El presente estudio se realizó en el marco de una investigación de campo en la empresa de publicidad Y&R Perú, mediante un diseño descriptivo correlacional; asimismo, se diseñaron y aplicaron dos encuestas que fueron aplicadas a las unidades que conforman la muestra, y previamente sometidas a criterios de validez y confiabilidad.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera

En el primer capítulo, se expone la realidad problemática, la formulación del problema general, específicos, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos generales y específicos, y la limitación de la investigación.

En el segundo capítulo se expone los antecedentes del estudio, el desarrollo de la temática, las bases teóricas científicas de las variables habilidades directivas y desempeño laboral, así como la definición conceptual de la terminología empleada.

En el tercer capítulo se expone el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra, las hipótesis generales y específicas, las variables y operacionalización de las variables, métodos y técnicas de recolección de datos, instrumento de recolección de datos y finalmente el análisis estadístico e interpretación de datos.

En el cuarto capítulo se expone los análisis de confiabilidad de las dos variables estudiadas, los resultados descriptivos, la prueba de normalidad, los análisis estadísticos inferenciales que permiten la contrastación de hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.



## 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	9
1.3	Objetivos de la investigación: general y específicos	10
1.4	Limitaciones de la investigación	11

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios	14
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	19
2.2.1	Bases teóricas de la variable habilidades directivas	19
2.2.2	Bases teóricas de la variable desempeño laboral	31
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	39

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación	46
3.2	Población y muestra	47
3.3	Hipótesis	48
3.4	Variables – Operacionalización	49
3.5	Métodos y técnicas de investigación	52
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	53
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	57

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Validación del instrumento	60
4.1.1	Análisis de fiabilidad	61

4.2	Resultados descriptivos de las variables	62
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	64
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	74
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	75
4.6	Procedimientos correlacionales	76

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones	84
5.2	Conclusiones	89
5.3	Recomendaciones	91

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población	47
Tabla 2	Operacionalización de la variable habilidades directivas	51
Tabla 3	Operacionalización de la variable desempeño laboral	51
Tabla 4	Resultado de validación del cuestionario de habilidades directivas	60
Tabla 5	Resultado de validación del cuestionario de desempeño laboral	60
Tabla 6	Fiabilidad de la variable habilidades directivas	61
Tabla 7	Fiabilidad de la variable desempeño laboral	61
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	62
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	63
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo	64
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación	65
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión inteligencia emocional	66
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo	67
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión empowerment	68
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión motivación	69
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión capacitación	70
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión ergonomía	71
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional	72
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral	73
Tabla 20	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral	74
Tabla 21	Resultados de la prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y desempeño laboral	75
Tabla 22	Resultados de correlación entre habilidades directivas y desempeño laboral	76
Tabla 23	Resultados de correlación entre liderazgo y desempeño laboral	78
Tabla 24	Resultados de correlación entre comunicación y desempeño laboral	79
Tabla 25	Resultados de correlación entre inteligencia emocional y desempeño laboral	80

Tabla 26	Resultados de correlación entre trabajo en equipo y desempeño laboral	81
Tabla 27	Resultados de correlación entre empowerment y desempeño laboral	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución en porcentajes de la variable habilidades directivas	62
Figura 2	Distribución en porcentajes de la variable desempeño laboral	63
Figura 3	Distribución en porcentajes de la dimensión liderazgo	64
Figura 4	Distribución en porcentajes de la dimensión comunicación	65
Figura 5	Distribución en porcentajes de la dimensión inteligencia emocional	66
Figura 6	Distribución en porcentajes de la dimensión trabajo en equipo	67
Figura 7	Distribución en porcentajes de la dimensión empowerment	68
Figura 8	Distribución en porcentajes de la dimensión motivación	69
Figura 9	Distribución en porcentajes de la dimensión capacitación	70
Figura 10	Distribución en porcentajes de la dimensión ergonomía	71
Figura 11	Distribución en porcentajes de la dimensión cultura organizacional	72
Figura 12	Distribución en porcentajes de la dimensión satisfacción laboral	73
Figura 13	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral	74
Figura 14	Dispersión de las variables habilidades directivas y desempeño laboral	77

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Realidad problemática.

En un mundo globalizado, como el de hoy, existen miles de empresas y organizaciones, conformadas por personas, quiénes son pieza clave para el éxito empresarial, puesto que nos proveen de sus conocimientos, tiempo, habilidades y sobre todo dan vida, impulso, creatividad y racionalidad a las empresas; sin embargo, aún existen ejecutivos tradicionales, que solo ponen énfasis en temas como economía, política, competencia, resultados, ventas, producción, utilidades, entre otras y no se preocupan por su equipo de trabajo.

Aon Hewitt (2015) empresa dedicada a brindar soluciones de recursos humanos, realizó un informe en el que afirma que:

El 62% de los empleados a nivel mundial se sienten comprometido con su empresa y en Colombia, el nivel de compromiso de los trabajadores se encuentra en un 68%, esto debido a que las empresas no ofrecen a menudo oportunidades de línea de carrera, capacitación, motivación; además algunas empresas solamente se enfocan en el salario, y no en reconocer el trabajo del empleado. (p. 5).

Probablemente en dicho país los gerentes aún no detectan el grado de importancia de los clientes internos, y las terribles consecuencias que producirán en caso de no atender sus “principales motivaciones” o condiciones laborales; recordemos que ello tiene que ver mucho con su compromiso y desempeño laboral.

El rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores es de vital importancia, y Alles (2006) menciona que: “Para retener al personal clave y desvincular a los malos empleados, la mejor herramienta de la cual dispone es la evaluación y revisión del desempeño” (p. 222).

Garantizar una alta calidad de vida laboral, es un principio que abarca muchos aspectos como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otras. La ergonomía es una de las ciencias que permite mejorar la eficiencia, seguridad y bienestar del trabajador a través de la interacción entre la persona, la máquina y el ambiente. Es una de las habilidades que los directivos deben tomar en cuenta, puesto que contribuye con mejorar la calidad de vida laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (2014) indica que: “Al menos 860 mil accidentes labores se registran en un día a nivel mundial” (s.p.), de esta manera se identifica que hay falta de preocupación de las empresas hacia sus trabajadores, pues no brindan seguridad en el trabajo y eso afecta a la salud. Muchas veces se piensa que los accidentes se dan en sectores como construcción y mantenimiento; sin embargo, existe una gran población que labora en oficinas y también son propensos a accidentes como caídas, contactos eléctricos, fatiga mental y postural, entre otras.

Los directivos actualmente desempeñan diversas funciones, por lo cual deben utilizar diversas técnicas, estrategias y/o habilidades como el empowerment (delegar, poder), para alcanzar los objetivos propuestos. Un aspecto fundamental es el tema económico, ello justifica su posición y/o autoridad ante el directorio. Muchos administradores pueden reflejar grandes resultados en cuanto al clima organizacional, pero sino muestran resultados positivos en la economía, fracasan como ejecutivos.

El administrador profesionalmente está capacitado para interactuar con diversas disciplinas como: contabilidad, derecho, psicología, sociología, economía, entre otras, siendo estas necesarias para la toma de decisiones acertadas y responsables; ya que cualquier efecto que produzca la alternativa aprobada, es atribuido al más alto mando de la empresa.

La responsabilidad de un administrador es clave para lograr los objetivos propuestos; generalmente él no es el ejecutor de los trabajos y/o tareas (operativos), pero es responsable del trabajo realizado por los subordinados; la habilidad de un buen administrador es contratar personas idóneas para el puesto que se solicite en un determinado momento.

Beingolea (2014) coach del centro de innovación y desarrollo emprendedor, citó un ejemplo:

Los empresarios japoneses asumen la culpa cuando un trabajador no rinde en sus compañías, porque saben que la decisión de contratar a tal persona fue suya. Así, esta mala decisión es producto de un mal diseño de perfil, pero sea cual fuera el



caso, ellos analizan y resaltan el hecho de que el despido podría ocasionar efectos negativos en el colaborador, como dejar de pagar deudas o no conseguir trabajo en otros lugares. (p. 8).

Los japoneses analizan otras habilidades del colaborador para derivarlo a otro puesto dentro de la compañía, con el fin de evitar su despido, por lo tanto, el administrador debe estar pendiente y alerta ante la aproximación de un cambio en el comportamiento del personal, reflejado en la productividad o rendimiento laboral; al momento de detectar uno, se debe tomar acciones inmediatas y no dejar que un posible problema tome fuerza.

Por otro lado, Beingolea (2014) aseguró:

Las empresas peruanas suelen despedir a un colaborador si no se acopla a las necesidades de la compañía, optan por la vía más fácil. Sin embargo, no todos los gerentes se dan cuenta que la responsabilidad radica en las mismas empresas. (p. 2).

Por lo tanto, si una empresa quiere seguir creciendo debe buscar a una persona proactiva que se adecue con las necesidades de la empresa. Como se mencionó anteriormente la responsabilidad también es de la empresa por no realizar una buena selección o porque los directivos no saben aprovechar y explotar al ciento por ciento las habilidades de un trabajador.

La habilidad de un directivo no solo se basa en el aspecto social, sino que abarca más. Katz (1974) citado por Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) menciona que: “Hay cuatro habilidades importantes para los administradores (según su nivel administrativo) técnicas, humanas, conceptuales y de diseño” (p. 6).

Un estudio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) menciona que los ejecutivos en el Perú todavía deben acercarse más a sus equipos de trabajo y ser más cautelosos. Esto se refiere a que debemos tomar decisiones responsablemente y sin tomar demasiados riesgos; por otro lado, aplicar empowerment en las diferentes áreas para que de esta manera los trabajadores tengan autonomía y puedan desempeñarse mejor.

En un escenario de internacionalización, donde las empresas peruanas y sus profesionales van a salir y el extranjero va seguir llegando, el director de posgrado de la UPC, remarca que los gerentes locales tienen que ganar en asertividad, ese punto medio que hay entre tener don de mando y saber escuchar al resto, para estar al nivel de los ejecutivos más capaces del mundo. (Quiroga, 2014, p. 1).

En la empresa Y&R Perú (Young & Rubicam) hay un marcado crecimiento que se nota en los servicios de publicidad que realizan, y se puede ver a través de los comerciales en televisión. Y&R Perú como agencia de publicidad se ha posicionado en el mercado, ya que los representantes de la empresa siempre asisten a eventos corporativos y ello permite construir más relaciones y hacer contactos con empresas sumamente importantes. Sin embargo, hay un grupo de trabajadores que muestran su disconformidad con respecto a la forma de trabajar de sus jefes y es por ello que se realizó esta investigación.

Lo que se quiere lograr, es contribuir a la empresa a través de recomendaciones que se deben implementar al momento de gestionar; es decir describir mediante datos estadísticos lo que los trabajadores perciben de su entorno laboral y tomarlo como referencia para realizar ciertos cambios; con ello se obtendrá una mayor satisfacción y a su vez un mejor desempeño.

Cada año Great Place to Work (GPTW) elabora un ranking que agrupa a las mejores empresas para trabajar, donde evalúan la cultura y el clima organizacional. Sería gratificante que, Y&R Perú esté integrando una de esas listas, para elevar su nivel; es decir llegar a ser una empresa competitiva donde todos gusten trabajar.

La Asociación de Buenos Empleadores (ABE) es una institución que promueve la responsabilidad social laboral, y actúa como agente de cambio para que más empresas adopten buenas prácticas en gestión de personas. Sería magnífico que, Y&R Perú integre esta institución, para fortalecer la gestión que se está empleando.

Supermercados Peruanos ha sido premiada en el 2017 por GPTW y ABE, considerando a esta empresa como uno de los mejores lugares para trabajar, y que practica la responsabilidad social laboral.

Si Y&R Perú fomenta cambios para mejora, puede llegar a ser merecedor de uno de estos premios, buscando ser una empresa exitosa y reconocida a nivel nacional. Por ello, lo ideal es desarrollar habilidades directivas que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través de capacitaciones, comunicación, buenas condiciones laborales como ergonomía, entre otras.

Esta investigación busca saber qué relación existe entre habilidades directivas y desempeño laboral; así mismo se debe trabajar en la satisfacción laboral del empleado, pues busca generar un mejor desempeño. Recordemos que en el texto de Koontz et al. (2012) afirma que: “La meta de todos los gerentes es crear valor agregado” (p. 4).

Para muchas empresas es difícil retener a su talento humano, pues hay directivos que no están comprometidos con su equipo de trabajo, por eso en este trabajo de investigación identificaremos algunas habilidades importantes que deben adoptar los directivos para una mejor gestión empresarial.

Respecto a las deficiencias que se observa en las variables, se tiene el problema del liderazgo, siendo un tema que no se está manejando adecuadamente, puesto que los trabajadores manifiestan que sus jefes no delegan tareas equitativamente, el nivel de exigencia no es el mismo para todos, no los motivan a cumplir con los objetivos y muestran autoritarismo; es por ello que este trabajo pretende mostrar las características de un buen líder.

En cuanto a la comunicación en ciertas oportunidades no suele ser la adecuada, porque cuando se presenta un problema los jefes no brindan retroalimentación, ni se aseguran que los receptores comprendan los mensajes, y muchas veces no saben escuchar adecuadamente a sus trabajadores por lo cual, al existir una mala comunicación, puede que no se cumplan las metas deseadas.

Sabemos que no todas las personas estamos de acuerdo ni tenemos ideas similares en todos los temas a tratar, es por ello, que los jefes o líderes deben saber manejar adecuadamente los conflictos que se presente en su

grupo de trabajo a través de la inteligencia emocional, que es la capacidad de responder apropiadamente a señales emocionales, para evitar caer en provocaciones y pleitos; puesto su respuesta influye positiva o negativamente en el desempeño laboral de los demás.

En cuanto al trabajo en equipo e interacción entre los miembros suele ser complejo manejarlo porque hay diferentes puntos de vista y hay veces no están bien establecidas las reglas de convivencia, eso origina conflictos entre compañeros de trabajo, por eso es importante que los directivos identifiquen y rescaten los puntos fuertes de cada integrante, y organicen un buen plan de trabajo para que todos contribuyan al logro del objetivo.

Por lo general, cuando un trabajador sale de vacaciones, las funciones que éste realizaba no las quieren asumir, y el jefe no delega adecuadamente esas funciones, entonces se generan ciertos conflictos. En este caso, implementar empowerment sería lo ideal, porque al delegar funciones oportunamente a los trabajadores se les brinda la confianza, seguridad, poder, autonomía y libertad para trabajar.

Muchos de los trabajadores no se sienten motivados porque sienten que no reconocen el buen trabajo que desempeñan (económica y emocionalmente) y realizan sus labores solo por cumplir. Por ello es importante que todos los directivos utilicen diversas técnicas para motivar a sus trabajadores, como por ejemplo el salario emocional, momentos de integración, bonos, entre otros, para estimularlos de manera positiva en su desempeño.

No brindan capacitación ni fomentan el desarrollo personal ni profesional de los trabajadores, por eso muchos de ellos sienten que no pueden ascender y no hay un real interés por su bienestar. Es necesario implementar capacitación de manera continua, porque al hacerlo, fomentas enriquecimiento de conocimientos a nivel personal y profesional.

El personal administrativo manifiesta que en las oficinas el espacio es muy reducido, y es incómodo trabajar. Si en la empresa se aplica ergonomía se

puede mejorar algunas condiciones en cuanto al ambiente físico y seguridad del lugar de trabajo como, iluminación, la posición de los muebles, la temperatura, entre otros aspectos necesarios para conservar una buena calidad de vida laboral.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, con los problemas que se presentan actualmente en la empresa, se interpreta que la cultura organizacional no está bien estructurada puesto que las ideas, creencias y valores, no se respetan uniformemente.

La satisfacción laboral es la sensación de confort y bienestar en el ambiente de trabajo y, es ahí a donde los directivos deben direccionar su gestión, para que los trabajadores se sientan comprometidos con sus labores y sean más eficientes.

El análisis realizado a las variables de estudio, permite formular los siguientes problemas de investigación:

### **Problema general.**

¿Qué relación existe entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

### **Problemas específicos.**

¿Qué relación existe entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

¿Qué relación existe entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

¿Qué relación existe entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú - 2017?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación.**

La investigación titulada habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú es importante porque se evidenció todas las deficiencias que tiene la empresa respecto a las dimensiones del estudio, los trabajadores administrativos no están satisfechos con la relación que mantienen con sus superiores, muchos de ellos quieren seguir trabajando pero además quieren que la capacidad de gestión de sus jefes mejore, por ello se buscó potenciar las habilidades directivas, para que el desempeño de los trabajadores mejore, a través de una alta calidad de vida laboral.

Por otra parte, la justificación de este trabajo de investigación se basa en las siguientes razones:

Justificación teórica, la investigación brinda información detallada, actualizada y documentada de las nuevas habilidades, que junto a la mejora continua debe adquirir el gerente y los jefes de las diversas áreas para obtener un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores. Asimismo, la investigación basa su fundamento teórico en las teorías de Bonifaz (2012) para la variable habilidades directivas que lo define como: “La dirección de la empresa es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos que conduzcan al éxito de la organización” (p. 3). Asimismo, la teoría de Newstrom (2011) para la variable desempeño laboral que lo define como: “Es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados, puesto que se desarrollan como consecuencia de las apreciaciones de equidad o inequidad en el sistema de recompensas” (p. 237).

Justificación práctica, la investigación contribuye a aportar evidencias empíricas sobre dos problemas que son actuales, importantes y trascendentes para el funcionamiento de las empresas, porque existe la necesidad de mejorar el crecimiento de la empresa y el bienestar de los trabajadores, llegando a la mejor solución. Los resultados de la investigación, se traducen en términos de recomendaciones brindando a la empresa alternativas de solución que le permitan solucionar los problemas por las que viene atravesando.

Justificación metodológica, la investigación contribuye construyendo y estandarizando dos instrumentos de recolección de datos que sirvieron para evaluar las variables habilidades directivas y desempeño laboral. Estos instrumentos fueron sido sometidos a los criterios de validez de contenido, criterio y constructo; asimismo, se usó la prueba de alfa de cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento.

### **1.3 Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017.

#### **Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017.

Determinar la relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017.

Determinar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017.

Determinar la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017.

Determinar la relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017.

#### **1.4 Limitaciones de la investigación.**

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron muchos obstáculos que dificultaron la ejecución del mismo; sin embargo, dichas dificultades fueron superadas con la asesoría del Dr. Luis Marcelo Quispe, siendo detalladas a continuación.

##### **Limitaciones bibliográficas.**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y que brinden información sobre las dimensiones.

##### **Limitaciones teóricas.**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado de las principales universidades del país.

##### **Limitación institucional.**

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.



**Limitación temporal.**

La realización de una investigación demanda tiempo, y muchas veces por temas laborales, se hizo difícil la culminación de la tesis.

**Limitación económica.**

El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico y hemerográfica actualizado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes de estudio.**

### **Tesis internacionales.**

Martínez (2017) en su tesis: “La motivación en el desempeño laboral de la empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, provincia de Pichincha” como presentación para la obtención del título de psicólogo industrial, desarrollada en una muestra conformada por 88 trabajadores que se dividen entre el área administrativa, operarios y ventas, con un diseño de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Su objetivo fue determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa Celsius Ecuador. Las conclusiones fueron las siguientes:

La empresa Celsius Ecuador tiene un personal desmotivado, lo cual ha repercutido directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, afectando así la productividad de la organización y el correcto desarrollo organizacional de la misma.

En la empresa se establece que la mayoría del personal encuestado; manifiesta un nivel motivacional bajo, lo cual ha repercutido directamente en la disminución del rendimiento laboral y falta de implicación en el propio trabajo. (p. 66).

González (2014) en su tesis: “Estrés y desempeño laboral en Serviteca Altense S.A de Quetzaltenango”, para optar el grado de licenciada en Psicóloga Industrial - Organizacional en la Universidad Rafael Landívar, desarrolla una muestra conformada por 50 trabajadores de ambos sexos en donde se tiene los cargos de gerente, jefes de departamento, administrativos, contadores, mecánicos y vendedores. El diseño de la investigación es explicativa descriptiva, cuyo objetivo fue establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., concluye lo siguiente:

El estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados; por lo que se acepta la hipótesis alterna de investigación la cual menciona que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A.

Además, la investigación demostró que el estrés general y laboral genera en las organizaciones conflictos que producen una disminución de la productividad en el personal y por lo tanto problemas significativos en la misma. (p. 71).

Por lo tanto, cuando existe un mal desempeño laboral de parte de los colaboradores uno de los factores que lo produce es el estrés negativo, donde se hace necesario estar alerta a los factores resultantes del problema y tomar en cuenta que un estrés bien manejado puede favorecer a la empresa a una mayor productividad.

Aroca (2014) en su tesis: “Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado Gamos”, para la obtención del título de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, desarrolla una muestra conformada por 113 trabajadores en el área administrativa y operativa, el diseño de la investigación es descriptivo, exploratorio y correlacional cuyo objetivo fue determinar las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”, concluye lo siguiente:

Las habilidades estratégicas que aplica el gerente en la empresa no se están desarrollando de una manera eficaz, esto no permite que el talento humano pueda desempeñarse de una manera eficiente y efectiva en las funciones asignadas por la organización.

La comunicación que se aplica en la empresa es deficiente para la actividad empresarial ya que existe una inadecuada comunicación con el personal ocasionado conflictos y un deficiente desempeño en el área de trabajo.

La delegación de funciones que se aplica en la empresa no permite a la mayor parte del talento humano a desarrolle sus capacidades ya que sólo se involucra a una pequeña parte del personal para conocer sus opiniones y no se le da importancia al resto de la organización. (pp. 89 – 90).

Buenaño (2014) en su tesis: “El desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato”, para optar el título de Ingeniero de Empresas, desarrollada en una muestra conformada por 97 trabajadores que se encontraban en el área directiva, administrativa y operativa, con un diseño de Investigación descriptivo y explorativo, cuyo objetivo fue estudiar el desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato, concluye lo siguiente:

Los principales métodos empleados para desarrollar competencias son: la capacitación, las tutorías a manera de supervisión y el entrenamiento en el puesto de trabajo. La mayor parte de trabajadores consideran de vital importancia el desarrollo de competencias laborales, para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, aplicar competencias es de mucho interés para la empresa desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.

El desarrollo de competencias es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al talento humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales. (pp. 103 – 104).

Sánchez (2013) en su tesis: “La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional”, para la obtención del grado de doctorado en Ciencias Administrativas, desarrollada en una muestra no probabilística de 50 mujeres ejecutivas, con un diseño de investigación correlacional, descriptiva, explicativa y transversal. Su objetivo fue analizar el grado de significación con que la satisfacción laboral y las habilidades directivas determinan la productividad en las organizaciones a cargo de mujeres ejecutivas mexicanas, las conclusiones fueron las siguientes:

Como resultado de la investigación el objetivo general se da por cumplido, considerando que el proceso de cómputo y análisis estadístico basado en los coeficientes de correlación y de determinación permitieron establecer los grados de asociación de las variables de estudio; en específico el análisis por el coeficiente de determinación tuvo por propósito establecer el nivel de explicación de una variable sobre otra. Sin embargo, el proceso de extracción de factores propuestos por el índice de severidad de Mendenhall facilitó la categorización de los factores considerados como trascendentes en la problemática en estudio. (p. 306).

### **Tesis nacionales.**

Murguerza y Salvador (2015) en su tesis: “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo” para optar el título de licenciado en administración de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, desarrolla una muestra conformada por 30 trabajadores, 13 de ellos laboran en la empresa de servicios Hostal “Inti”( recepción, limpieza, lavandería y camaradería) y los 17 restantes pertenecen a la microempresa comercial Abarrotes “Blanquita” (ventas y almacén). El diseño de la investigación es descriptivo, cuyo objetivo fue determinar de qué manera influyen las habilidades

gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo, concluye lo siguiente:

Las habilidades gerenciales que están presentes en el jefe de Hostal "Inti" perteneciente a Negocios Asenjo según la percepción de los trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno.

Asimismo, las habilidades gerenciales que están presentes en la jefa de Abarrotes "Blanquita" según la percepción de los colaboradores fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio; lo cual indica que la jefa es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora, muestra interés en el trabajo de sus colaboradores y se adapta a los diferentes escenarios que presenta el entorno al igual que el jefe de Hostal "Inti" con el fin de lograr mejoras para la empresa. (p. 50).

Oscoco (2015) en su tesis: "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014"; para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, desarrolla una muestra conformada por 35 trabajadores diferentes unidades, gerencias, y subgerencias. El diseño de la investigación es no experimental de tipo transeccional correlacional descriptiva, cuyo objetivo fue determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac – 2014, concluye lo siguiente:

La gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. (p. 101).

Arana y Vásquez (2015) en su tesis: "La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo - 2014"; para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas, desarrolla una muestra conformada por 27 trabajadores diferentes unidades. El diseño de la investigación es de tipo descriptiva, cuyo objetivo fue determinar la incidencia

de una buena gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral del personal del área administrativa en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, concluyen lo siguiente:

El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que existe capacitación de carácter informal.

En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores. (p. 70).

Saldaña (2015) en su tesis: “Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región La Libertad de la ONG Manuela Ramos”; para optar el título profesional de licenciado en administración, desarrolla una muestra conformada por 15 trabajadores de la unidad microfinanciera Credimujer. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo correlacional, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la Inteligencia emocional en el desempeño laboral del personal de la unidad microfinanciera Credimujer región La Libertad de la ONG Manuela Ramos, concluye lo siguiente:

Se acepta la hipótesis que refiere que la inteligencia emocional influye significativamente en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la ONG Manuela Ramos. (p. 60).

Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis: “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013” para optar el grado de magíster en administración de negocios y relaciones internacionales en la Universidad César Vallejo, desarrolla una muestra conformada por 172 personas. El diseño de la investigación científica con una orientación no experimental, transversal o transeccional de tipo correlacional – descriptiva, cuyo objetivo fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013, concluyen lo siguiente:

Primero, considerando la conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. (p. 109).

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable habilidades directivas.**

#### **2.2.1.1. Definiciones de la variable habilidades directivas.**

Bonifaz (2012) sostiene que:

Los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades. (p. 3).

Según Knapp (2007) citado por Madrigal (2009) menciona que: “La habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p. 1).

Las habilidades directivas son las estrategias o herramientas que un gerente, jefe o supervisor utiliza al momento de gestionar (planificar, organizar, dirigir y controlar) tomando como punto



clave a su ente diferenciador, el potencial humano. Todo ello con el objetivo de alcanzar el éxito empresarial.

Los directivos por lo general, manejan mucha información y son responsables de los resultados y desempeño que muestran sus trabajadores; es por ello que siempre deben estar actualizados en todos los ámbitos. Ya sea en técnicas de marketing, ventas, economía, política, tendencia en administración, recursos humanos y todo aquello que lo enriquezca en el ámbito personal y profesional.

### **2.1.1.2. Importancia de la variable habilidades directivas.**

Bonifaz (2012) manifiesta que:

La dirección de la empresa es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización; sin embargo, si no cuenta con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrá lograr las metas deseadas. (p. 3).

Bonifaz (2012) afirma que:

Es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación. Además, debe trabajar en grupo, negociar aspectos conflictivos en los empleados o aquellos relacionados con las funciones que desempeña. Por último, es necesario que oriente su preocupación hacia su personal y tenga el conocimiento suficiente para establecer planes de carrera. (p. 3).

Es primordial que el rol del director cubra áreas como información, toma de decisiones y la relación eficaz que se debe tener con los empleados, con el propósito de mantener un equilibrio entre los logros y las situaciones que puedan ocasionar pérdidas para la organización. (p. 8).

Madrigal (2009) afirma que: “Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p. 2).

Madrigal (2009) aclara que:

Es importante para el líder y directivo desarrollar habilidades; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes. (p. 7).

Para sintetizar los anteriores comentarios, y de acuerdo con los objetivos de este texto, se considera que las habilidades directivas son muy importantes y es necesario que todos los conozcamos, pero más aún los directivos o todas aquellas personas que dirigen a otras; puesto que al ser el representante del grupo por lo general debe tener más fortalezas en cuanto a su gestión de personal, dependerá de él principalmente los resultados que se obtengan.

### **2.2.1.3. Características de la variable habilidades directivas.**

Bonifaz (2012) afirma que el directivo debe tener las siguientes características para que la empresa tenga éxito:

- Tomar decisiones racionalmente.
- Tener un trato justo y equitativo con su personal.
- Consolidar un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- Lograr una distribución eficaz de los recursos.
- Aprovechar la situación del mercado para buscar oportunidades.
- Contar con personal calificado.
- Ser líder para los grupos de trabajo.
- Aprovechar las habilidades con las que cuenta. (p. 15).

Además, Bonifaz (2012) afirma las características de las habilidades directivas son:

- Trabajar en equipo.
- Conocer elementos para negociar.
- Actuar para tener un desempeño eficiente.
- Elaborar planes de vida y carrera.
- Comunicarse.

- Desarrollar la capacidad de liderazgo.

Madrigal (2009) clasifica a las siguientes habilidades y características con las que debe contar un directivo:

- Ser buen comunicador.
- Estar orientado a la realidad y a la acción.
- Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
- Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
- Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa
- Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
- Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia. (p. 25).

#### **2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable habilidades directivas.**

##### **Teoría de las habilidades directivas de Bonifaz (2012)**

Bonifaz (2012) menciona que:

El objetivo de esta investigación es desarrollar habilidades directivas para interactuar de manera más efectiva. De esta manera se obtendrá mejores resultados en sus funciones y logrará una plena satisfacción personal y en sus relaciones con otros individuos, sean de su entorno familiar o laboral. (p. 4).

## **El papel del directivo en las organizaciones.**

Bonifaz (2012) menciona que: “El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción” (p. 10).

Es por eso que la gestión de los directivos, es sumamente importante, ya que ellos organizan, planifican y direccionan los trabajos, y los demás colaboradores la ejecutan bajo su supervisión, y con una buena guía, se puede llegar a realizar un trabajo magnifico. Además, los diferentes estudios que se realizaron en años anteriores, explican que está realmente comprobado, que si trabajamos en función del bienestar del personal a través de diversas habilidades lograremos el objetivo de la empresa.

## **Comunicación para la calidad.**

Bonifaz (2012) manifiesta: “La comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales” (p. 23).

En la actualidad, existen nuevas formas de comunicarnos e informarnos, y lo debemos de hacer claramente y con respeto, sin dañar ni afectar la dignidad de una persona. Esto nos ayudará a crear una mejor relación, en donde podamos interactuar cómodamente.

## **La importancia de la comunicación en la solución de conflictos.**

Dentro de un trabajo, al ser muchas personas que interactúan diariamente, existen diferentes perspectivas y, muchas veces aparecen los desacuerdos sobre las metas planteadas o los métodos que se usarán y, es ahí donde surgen los conflictos.

Bonifaz (2012) refiere que: “Una estrategia comunicativa para la solución de los conflictos consiste en mantener una política de puertas abiertas, en la que el empleado tenga acceso directo al jefe inmediato para explicarle los problemas que tiene” (p. 29).

Es importante que cuando los jefes evalúan el desempeño de los trabajadores, mantengan una escucha activa y den una retroalimentación de lo que se observó, ya sea positiva o negativa la apreciación.

Existen barreras que impiden una buena comunicación; sin embargo, el trabajo de un directivo será mitigarlos, para que no dificulte las actividades laborales y la empresa no se vea afectada. Estas acciones contribuirán con la mejora de actitudes laborales y disminuirán la rotación.

## **Grupos de trabajo.**

Bonifaz (2012) expresa que: “Saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente” (p. 57).

El trabajo en equipo es aquel donde un grupo de personas se relacionan e interactúan para alcanzar un objetivo en común,

en donde cada integrante cumple una función específica como, por ejemplo: el estratega, el líder, la motivadora, la creativa y el organizador.

Bonifaz (2012) clasifica a las actitudes más importantes para trabajar colectivamente:

- Actitud de escucha. Consiste en prestar atención a los demás, promoviendo una conversación constructiva, entendiendo y comprendiendo lo que el resto de las personas afirman.
- Actitud de colaboración. La persona debe estar dispuesta a trabajar en aras de alcanzar la meta común. En el proceso se comparten los éxitos o fracasos.
- Actitud de respeto. Se considera a ésta la primera manifestación de la disposición para colaborar. Es necesario respetar el tiempo y las necesidades de las demás personas, así como acatar la decisión colectiva, aunque difiera de la individual.
- Actitud optimista. Esta actitud tiene relación con la capacidad de ver las cosas favorablemente, aun cuando la situación se torne difícil, de esta manera se inyecta ánimo y se motiva a los demás compañeros a trabajar.
- Actitud social. Los cafés, reuniones y festejos entre los miembros de un grupo impulsan esta actitud.
- Actitud de constancia. Las aportaciones o el nivel de trabajo de cada integrante deben ser constante. Tener presente esta actitud, hará que más de uno se percate de lo que pueda suceder entre los integrantes del grupo. (p. 64).

## **Liderazgo.**

Bonifaz (2012) menciona que los líderes poseen cualidades bien definidas y específicas. A continuación, las atribuciones con las que debe contar un líder:

- El líder es un gran comunicador.
- Busca siempre la acción apegada a la realidad.
- Es objetivo, analiza los hechos imparcialmente.
- Se adapta a cualquier circunstancia, es flexible.
- Cooperar en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista.
- Es ambicioso, porque predomina en él la necesidad de lograr las cosas.
- Es una persona segura e independiente.
- Tiene disponibilidad para afrontar riesgos y consecuencias.
- Es sensible a los sentimientos de los demás y presiente lo que puede llegar a suceder, por lo que se le considera intuitivo y comprensivo.

- Es comprometido y responsable con todo lo que tiene que llevar a cabo.
- Acepta a la gente como es, con todas las cualidades y defectos, por lo que se le considera respetuoso.
- Motiva a personas y grupos.
- Sabe escuchar.
- Es directo: habla con la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir. Este atributo hace que se valore su honestidad.
- Está orientados a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Saben escuchar a la gente, atienden las quejas, sugerencias y reclamos.
- Es autocrítico.
- Tiene confianza en los logros de un grupo o equipo.
- Se apartan del paternalismo.
- Es leal, aunque en ocasiones esté en desacuerdo con algo, por lo general busca beneficios para la organización en la que trabaja.
- Desea siempre influir en las demás personas.
- Es perseverante, porque no cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.
- Tiene un alto rendimiento y resistencia física (la mayoría se preocupa por su alimentación).
- Es observador, por lo que es fácil anticipar cualquier acción o suceso.
- Busca siempre la victoria (el deseo de ganar está implícito en su persona).
- Aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- Es tenaz (no cesa hasta cumplir su cometido). (pp. 71 - 72).

### **Teoría de las habilidades directivas de Madrigal (2009)**

Madrigal (2009) expresa que: “Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (p. 2).

#### **Habilidades interpersonales.**

Madrigal (2009) menciona que:

Son las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. (p. 4).

#### **Habilidades sociales**

Madrigal (2009) menciona que:

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados. (p. 4).

## **Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir**

Madrigal (2009) manifiesta que:

La inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores. (p. 37).

## **Clasificación de la inteligencia emocional**

Madrigal (2009) define a la inteligencia personal como: “Una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos” (p. 39).

Comprende tres componentes:

Automotivación. Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

Autoconciencia. Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen en los demás.

Autocontrol. Es la habilidad de controlar nuestras emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. (p. 39).

Madrigal (2009) define a la inteligencia interpersonal como: “La habilidad que nos permite entender a los demás” (p. 40). Está sustentada en dos pilares:

Empatía. Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

Inteligencia social. Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. (p. 41).



## **Comunicación.**

Madrigal (2009) la define como: “Una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social” (p. 55).

Madrigal (2009) manifiesta que:

En un grupo u organización existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información.

La comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. También le facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos. La comunicación ayuda a que exista un control en la organización. (p. 58).

## **Trabajo en equipo y manejo de conflictos.**

Madrigal (2009) lo define como: “La combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados” (p. 135).

## **Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones**

Para las empresas. Incrementa la productividad y mejora la calidad.

Para los grupos. Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

Para el trabajador. Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

### **Motivación, habilidad elemental del directivo.**

Madrigal (2009) menciona que: “Dirigir es una acción con personas y para personas, y el líder tiene que motivar a su equipo de trabajo que colabora con él tanto en forma vertical como horizontal” (p. 187).

### **Cómo motivar a los empleados.**

Para los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas, y al respecto han surgido diversas corrientes. Sin embargo, al preguntarle en forma directa al empleado cómo motivarlo, las respuestas en un ambiente de apertura invariablemente se relacionan con compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

Como se puede apreciar es importante para el líder y directivo desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes.

#### **2.2.1.5. Dimensiones de la variable habilidades directivas.**

##### **Liderazgo.**

Bonifaz (2012) manifiesta que: “El líder es aquella persona, cuyas cualidades le permite influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades” (p. 71).

Madrigal (2009) define al liderazgo como: “Una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas

habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo” (p. 10).

### **Comunicación.**

Bonifaz (2012) define a la comunicación como una: “Habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales” (p. 23).

Por otro lado, Madrigal (2009) define a la comunicación como: “Un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos a través del cual se comparten significados: incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (p. 56).

### **Inteligencia emocional.**

Bonifaz (2012) menciona que:

La escucha activa es una de las principales soluciones para resolver conflictos y es un aspecto de la comunicación que todo gerente puede llegar a mejorar. (...) Los buenos escuchas no sólo ponen atención a lo que las otras personas le indican, sino también a entender sus emociones y sentimientos; es decir, se preocupan por las personas. (p. 28).

Madrigal (2009) menciona que: “En el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás” (p. 36).

## **Trabajo en equipo**

Bonifaz (2012) define al equipo de trabajo como: “Un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos” (p. 62).

Madrigal (2009) define:

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. (p. 163).

## **Empowerment.**

Bonifaz (2012) afirma que:

El empoderamiento implica dar poder o delegar autoridad a uno o varios empleados para que ejecuten una función o una labor específica, éstos trabajadores quedan facultados para tomar decisiones operativas según las metas o los resultados fijados, y además deben cumplir las tareas propias de la gestión. Es una práctica que incrementa su motivación porque se les brinda mayor autonomía y oportunidades para desarrollar sus iniciativas. (p. 111).

Madrigal (2009) sostiene que:

Facultar significa permitir ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Por otro lado, el facultamiento significa ceder el control y permitir que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas. (p. 123).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral.**

### **2.2.2.1. Definición de la variable desempeño laboral.**

Newstrom (2011) menciona que: “Para tener un mejor desempeño se requiere de esfuerzo, tiempo, adquisición de

conocimientos, nuevas habilidades, energía mental que deben dedicar a la innovación y la solución de problemas” (p. 143).

Chiavenato (2007) afirma que: “El desempeño se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados” (p. 245).

Después de saber la definición de estos importantes autores, se concluye que el desempeño laboral es la fuerza, ganas e intención que cada empleado pone en su trabajo y el resultado que éste da; ya sea adecuado o no, incluso podríamos evaluar nuestro propio desempeño a través de las siguientes preguntas ¿Cómo estoy realizando mi trabajo?, ¿estoy siendo productivo con lo que hago?, ¿actualmente realizo mejor mis labores? y quizá otras preguntas más que nos puedan ayudar a identificar si realmente sentimos que nuestro trabajo es importante; ahora bien, el desempeño de un empleado puede variar o ser influenciado de acuerdo a las motivaciones que se le realice y por esta razón se debe poner énfasis en varios temas que ayudaran al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, por consiguiente a mejorar el clima organizacional.

#### **2.2.2.2. Importancia de la variable desempeño laboral.**

Newstrom (2011) menciona que:

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de la organización. También les permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas. Además, el comportamiento organizacional es valioso porque permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos. (p. 4).

Newstram (2011) afirma que: “Es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados, puesto que se desarrollan como consecuencia de las apreciaciones de equidad o inequidad en el sistema de recompensas” (p. 237).

El desempeño laboral es un tema muy importante e interesante para las organizaciones, puesto que éstas están compuestas por muchos recursos, principalmente por el humano.

Recuerden que actualmente vivimos en un mundo globalizado y competitivo, no existe un mercado monopolio que podamos dominar; sin embargo, podemos fortalecernos a través de nuestro talento humano.

### **2.2.2.3. Características de la variable desempeño laboral.**

Newstrom (2011) menciona que: “Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma” (p. 218).

Newstrom (2011) detalla los 4 tipos de actitudes que debe poseer un trabajador, para desempeñarse eficientemente:

Satisfacción laboral: es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia el trabajo.

Involucramiento con el trabajo: es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central de su vida.

Compromiso con la empresa: es la medida que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella.

Estado de ánimo laboral: son sentimientos laborales que reflejan puntos de vista generales y pueden cambiar de un momento a otro. (p. 221).

Chiavenato (2007) afirma que:

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, entre otros. (p. 47).

#### **2.2.2.4. Teoría de la variable desempeño laboral.**

##### **Teoría del desempeño laboral de Newstrom (2011).**

##### **Fundamentos del comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización. También les permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas (compañeros de trabajo, o un jefe y un subordinado). (p. 4).

##### **La administración de las comunicaciones.**

Newstrom (2011) menciona que: “Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos” (p. 50).

##### **Cultura organizacional.**

Newstrom (2011) menciona los beneficios de fomentar una cultura organizacional:

- Provee de identidad organizacional a los empleados.
- Fuente importante de estabilidad y continuidad en la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.
- Estimula el entusiasmo del empleado, pues atraen su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. (p. 92).

Los directivos deben crear una cultura organizacional de tal forma que, impacte de manera positiva y genere motivación en los trabajadores al momento del cumplimiento de metas, para ello se debe buscar y usar el modelo más adecuado, y ser flexibles para realizar cambios.

## **Motivación y sistema de recompensas.**

Newstram (2011) menciona que:

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro). (p. 107).

En el ámbito laboral la motivación se da muchas veces a través del incremento de sueldo, de las felicitaciones, de un presente o regalo, de un ascenso a un nuevo puesto, entre otros; eso no acredita que el desempeño será el mejor, más bien lo que se busca es que en primera instancia el empleado se sienta satisfecho en su ambiente de trabajo.

## **El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisiones**

Newstrom (2011) comenta que: “Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales” (p. 169).

## **El facultamiento (empowerment).**

Newstrom (2011) define al facultamiento como:

Todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral. Además, elimina las condiciones que causan impotencia, a la vez que refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado. (p. 193).



Newstrom (2011) sugiere cinco amplios criterios para el facultamiento:

- Ayudar a los empleados a dominar su labor (con la capacitación y el entrenamiento adecuado y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales).
- Permitirles más control (mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados).
- Presentar modelos de roles exitosos (observar a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral).
- Usar el refuerzo social y la persuasión (darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).
- Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

Cuando los administradores aplican estos enfoques, los empleados comienzan a creer que son competentes y apreciados, que su trabajo tiene sentido y efecto, y que tienen oportunidad de usar su talento. En efecto, cuando se les faculta legítimamente, es más probable que sus esfuerzos generen tanto satisfacción personal como la clase de resultados que la organización valora. (p. 194).

### **Actitudes del empleado y sus efectos.**

Newstrom (2011) menciona que:

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos. (p. 216).

### **Satisfacción en el trabajo.**

Newstrom (2011) menciona que:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. (p. 218).

## **Teoría del desempeño laboral de Chiavenato (2007).**

### **Motivación.**

Chiavenato (2007) menciona que motivo es:

Todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 47).

### **Ergonomía.**

Chiavenato (2007) define a la higiene laboral como:

El conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y ambiente donde se realiza. (p. 332).

Chiavenato (2007) define a la seguridad laboral como:

El conjunto de medidas técnicas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidente, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la construcción o convencimiento de las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (p. 336).

Chiavenato (2007) menciona que:

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y seguridad son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. (p. 332).

Si bien, las empresas buscan cumplir las metas propuestas, a través de sus trabajadores, muchas veces exigen aumentar la productividad o mejorar el desempeño laboral, y casi no se preocupan por nuestra integridad física o psicológica, situación que se muestra contradictoria. Es por ello que en esta investigación se quiere dar a conocer que la ergonomía es una de las ciencias más importantes en el ámbito laboral dado que, sin

salud y seguridad en el trabajo, el empleado no podrá desempeñarse adecuadamente y mucho menos alcanzar las metas dadas por la organización, cualquiera sea el rubro.

La ergonomía actualmente se relaciona más con los trabajos duros o forzosos, y eso va más allá, porque cualquier tipo de trabajo, sea cual fuera, presenta riesgos. Algunos se darán con mayor intensidad, pero al fin y al cabo todas las situaciones son importantes.

Las personas que trabajan en oficinas, por lo general pasan más de ocho diarias dentro de ella, y como éste es un trabajo sedentario, pero con un enorme esfuerzo mental, genera molestias que al cabo de un tiempo se pueden volver en enfermedades.

Las más comunes son:

- Disminución visual
- Estrés
- Molestias musculares (espalda, cintura, cuello, entre otras).
- Cansancio mental
- Problemas auditivos, entre otros

Chiavenato (2007) menciona que:

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de un futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. (p. 351).

## **Capacitación y desarrollo**

Chiavenato (2007) menciona que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Los principales objetivos son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 387).

Esta es una razón más por la cual los trabajadores se sentirían más comprometidos y quizá se desempeñarían mejor.

Un tema interesante que se puede tratar en una capacitación sería la gestión del tiempo, actualmente hay pocas empresas que apuestan por aprender y actualizarse en temas relevantes dentro de su gestión.

### **2.2.2.5. Dimensiones de la variable desempeño laboral.**

#### **Motivación.**

Newstrom (2011) define la motivación del trabajo como: “Un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 107).

Chiavenato (2007) menciona que motivo es:

Todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 48).

## **Ergonomía.**

Newstrom (2011) refiere a calidad de vida laboral como: “La condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal” (p. 254).

Chiavenato (2007) define a la higiene laboral como: “El conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y ambiente donde se realiza” (p. 332).

## **Capacitación.**

Newstrom (2011) define a capacitación justo a tiempo como: “El suministro a los empleados de información clave en pequeños módulos convenientes a los que pueden tener acceso cuando lo necesiten” (p. 520).

Chiavenato (2007) menciona:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencia en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y de competencias. (p. 386).

## **Cultura organizacional.**

Newstrom (2011) define la cultura organizacional como: “El conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de la organización” (p. 92).

Chiavenato (2007) menciona que la cultura organizacional significa: “Una forma de vida, un sistema de creencias,

expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p. 418).

### **Satisfacción laboral.**

Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como: “Un conjunto de emociones y sentimientos favorables y desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (p. 218).

Chiavenato (2007) menciona: “Es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes” (p. 67).

## **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.**

### **Capacitación.**

Es un proceso educativo por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. En la actualidad, es necesario implementar este proceso de manera continua, porque cuando se capacita al personal, fomentas su crecimiento y enriqueces sus conocimientos a nivel personal y profesional, además de ello lo motivas, y muestras interés en tu gente.

### **Comunicación.**

Es la capacidad que permite expresar sentimientos, comportamiento e ideas positivas y negativas a nuestro entorno. Si bien es cierto esta habilidad es básica para interrelacionarnos con los demás, es importante destacar ciertas características que un directivo debe manejar para que el mensaje sea comprendido, saber escuchar, dar retroalimentación, ser empáticos, brindar confianza y ser oportuno.

### **Cultura organizacional.**

Es un conjunto complejo de ideas, creencias, valores y una forma de vida que se comparten en toda la empresa e influyen en la forma en que se manejan los negocios, de ahí su importancia de mantenerla bien estructurada.

### **Desempeño laboral.**

Es el comportamiento, fuerza, ganas e intención que cada empleado pone en su trabajo y el resultado que éste da (rendimiento laboral, productividad). Esto se verá influenciado por la gestión que realicen sus superiores, pues ello lo impulsa, motiva o desalienta en las labores que realizan.

### **Empowerment.**

Es la capacidad y habilidad de delegar funciones a los trabajadores para que ejecuten una labor específica, brindando confianza, seguridad, autonomía y libertad para trabajar, esto involucra tomar decisiones para el logro de objetivos. Pues bien, si un directivo aplica este método de trabajo, de alguna manera está contribuyendo al desarrollo y confianza personal, por lo cual los trabajadores se sentirán más seguros de sí mismos y motivados.

### **Ergonomía.**

Es la ciencia que busca y estudia las necesidades de los seres humanos para adaptarlos a los productos, tareas, herramientas, espacios y el entorno en general, de manera que mejore el desempeño o productividad y se logre un mayor bienestar en los trabajadores. Por ejemplo, se puede mejorar algunas condiciones en cuanto al ambiente físico y seguridad del lugar de trabajo como, iluminación, la posición de los muebles, la temperatura, entre otros accesorios necesarios para el trabajo del día a día.

### **Habilidades directivas.**

Es la capacidad para manejar eficientemente técnicas o herramientas de gestión para obtener los resultados deseados. Se debe orientar el trabajo hacia una actitud positiva logrando contribuir el bienestar de su comunidad laboral y clima organizacional.

### **Inteligencia emocional.**

Es la habilidad de administrar nuestras emociones frente a diversas situaciones. Por eso es importante que un directivo tenga la capacidad de responder apropiadamente a señales emocionales, puesto que puede influir positiva o negativamente en el desempeño laboral de los demás.

### **Liderazgo.**

Es una habilidad que consiste en dirigir a un grupo de personas e influenciarlas de tal modo que juntos logren los objetivos planteados, de manera que todos trabajen con entusiasmo. Líder no es aquel que necesariamente tenga un cargo de jefe dentro de la empresa, sino aquel que inspira a los demás.

### **Motivación.**

Es un conjunto de fuerzas, que impulsan y cambian la actitud de una persona a través de diversos estímulos, ya sea de forma positiva o negativa. Es importante que todos los directivos utilicen diversas técnicas para motivar a sus trabajadores, como por ejemplo el salario emocional, momentos de integración, bonos, entre otros, para estimularlos de manera positiva y se vea reflejado en su desempeño laboral.



**Satisfacción laboral.**

Es la sensación de confort y bienestar en el ambiente de trabajo y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Por eso, es importante aplicar las diversas técnicas, estrategias y/o habilidades antes mencionadas para influir en el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores.

**Trabajo en equipo.**

Es la capacidad de compartir, debatir y buscar soluciones con otras personas, organizándose para que todos contribuyan al logro del objetivo. Es importante que el líder establezca las reglas de convivencia desde el inicio, además que identifique las fortalezas de cada integrante para asignar adecuadamente los roles.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

#### **Tipo de investigación.**

La presente investigación presenta un tipo de estudio no experimental, porque no existe manipulación de las variables, solo se observa, analiza, describe y manifiesta las principales características de cada una de las variables.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Además, Hernández et al. (2014) aclara que:

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, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92).

De acuerdo a los momentos de la aplicación del instrumento, la investigación es de corte transversal porque los datos se recolectan en un momento determinado y una sola vez.

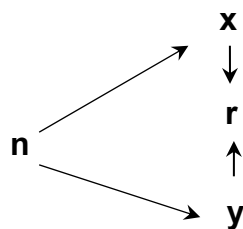
Hernández et al. (2014) afirma: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

#### **Diseño de investigación.**

El diseño de investigación es descriptivo correlacional, porque busca establecer si dos o más variables tienen algún tipo de relación.

Al respecto, Hernández et al. (2014) dice: “Este tipo de estudio 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, haciendo referencia a los estudios correlacionales” (p. 93).

Su esquema es:



En el esquema

n : Tamaño de la muestra

x : Habilidades directivas

y : Desempeño laboral

r : Relación entre variables

### 3.2. Población y muestra.

#### Población.

La población está constituida por los 25 trabajadores administrativos de la empresa, que constituyen la totalidad de trabajadores de la empresa Y & R Perú - 2017, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1  
*Distribución de la población*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	12	48%
Mujeres	13	52%
Total	25	100%

Tal como se puede apreciar en la tabla 1, el número de mujeres representa el 52% de la población y el de varones representa el 48% de la población.

Según Hernández et al. (2014) dice: "La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174).

### **Muestra.**

La muestra es probabilística de tipo censal, porque el instrumento se aplica a toda la población; ya que se considera un número manejable de sujetos.

Según Hernández et al. (2014) menciona que: "La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además debe ser representativo de la población" (p. 173).

Hernández et al. (2014) citado en Castro (2003), expresa que: "Si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69).

## **3.3 Hipótesis.**

### **Hipótesis general.**

Ho No existe relación entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017

Ha Existe relación entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú – 2017

### **Hipótesis específicas.**

- H<sub>1</sub>. Existe relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017
- H<sub>2</sub>. Existe relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017
- H<sub>3</sub>. Existe relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017
- H<sub>4</sub>. Existe relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017
- H<sub>5</sub>. Existe relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y & R Perú- 2017

### **3.4. Variables - Operacionalización.**

#### **Variable 1: Habilidades directivas.**

##### **Definición conceptual.**

Naranjo (2010) dice: "Son aquellas necesarias para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia o dirección, por lo tanto, como una serie de habilidades que serían deseables en un gerente" (p. 83).

##### **Definición operacional.**

Puntuaciones del cuestionario de habilidades directivas, que consta de 38 preguntas, con 5 tipos de respuesta (escala Likert), para determinar el nivel de habilidades directivas, en base a cinco dimensiones denominadas, liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y empowerment.

## **Variable 2: Desempeño laboral.**

### **Definición conceptual.**

Aguilar y Guerrero (2014) afirman:

El desempeño laboral es la conducta y rendimiento laboral de un colaborador en el cumplimiento y desarrollo de sus funciones y/o tareas; pudiendo ser de manera distinta las funciones a realizar de acuerdo al puesto o cargo que ocupe en una organización. (p. 40).

### **Definición operacional**

Puntuaciones del cuestionario de Desempeño laboral, que consta de 35 preguntas, con 5 tipos de respuesta (escala Likert), para determinar el nivel de desempeño laboral, en base a cinco dimensiones denominadas motivación, capacitación, ergonomía, satisfacción laboral y cultura organizacional.

## Operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de habilidades directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	de Niveles y rangos
Liderazgo	Competitividad Gestión del tiempo Innovación	De 1 al 9		
Comunicación	Retroalimentación Empatía Confianza	Del 10 al 17	1. Nunca 2. Muy pocas veces	Baja 60 – 140
Inteligencia emocional	Emociones Autoconsciencia Autocontrol	Del 18 al 26	3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Moderada 141 – 220
Trabajo en equipo	Comportamiento organizacional Negociación Toma de decisiones	Del 27 al 34		Alta 221 - 300
Empowerment	Responsabilidad	Del 35 al 38		

Tabla 3

*Operacionalización de desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	de Niveles y rangos
Motivación	Eficiencia Compromiso Estabilidad laboral	del 1 al 7		
Capacitación	Crecimiento personal y profesional Línea de carrera Logro de objetivos	del 8 al 14	1. Nunca 2. Muy pocas veces	Baja 60 – 140
Ergonomía	Ambiente físico Seguridad	del 15 al 19	3. A veces 4. Casi siempre	Moderada 141 – 220
Cultura organizacional	Relaciones laborales Clima laboral Políticas	del 20 al 26	5. Siempre	Alta 221 - 300
Satisfacción laboral	Sistema de recompensas Condiciones de trabajo Clima laboral	del 27 al 35		



### **3.5. Métodos y técnicas de investigación.**

#### **Método de investigación.**

La investigación se desarrolló bajo los parámetros del método cuantitativo, porque es un método por el cual no se pueden saltar ni obviar pasos ya que es proceso continuo y riguroso.

Según Hernández et al. (2014) nos indica que: “El método cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p. 18).

#### **Método analítico.**

Ruiz (2006) lo define como:

Aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (p. 128).

#### **Método inductivo.**

Pérez y Merino (2012) lo definen como:

Aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación. (p. 1).

#### **Método deductivo.**

Carvajal (2010) lo define como:

Uno de los principales métodos de razonamiento o conclusión y un método de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se entiende toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación

certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la lógica. (p. 3).

### **Técnicas de investigación.**

La primera técnica de estudio es la encuesta.

Respecto a las técnicas de estudio se utilizó diferentes técnicas como el análisis bibliográfico, las cuales fueron aplicadas durante todo el proceso de investigación, así como el fichaje, que se utilizó para la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de redacción del marco teórico.

Por otro lado, se aplicó los instrumentos como la principal fuente de recopilación de datos, mediante las técnicas adecuadas, a los informantes o fuente también ya indicadas; luego se incorporaron al programa computarizado SPSS versión 23 y con ello se elaboraron informaciones como cuadros con precisiones porcentuales estableciendo las correlaciones que se propuso obtener en los objetivos de la investigación.

### **3.6. Descripción de los Instrumentos utilizados.**

#### **Instrumentos.**

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de Habilidades directivas, el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desempeño laboral.

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.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

### **Instrumento I: Cuestionario de habilidades directivas**

#### **Ficha técnica.**

Nombre	: Cuestionario de habilidades directivas
Autor	: Betssy Crispin Linares
Año	: 2017
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual y Colectiva
Duración	: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

#### **Descripción.**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las cinco dimensiones de las habilidades directivas dentro de una organización como: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y empowerment. Dicho instrumento está conformado por 38 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión liderazgo, 8 ítems para la dimensión comunicación, 9 ítems para la dimensión inteligencia emocional, 8 ítems para la dimensión trabajo en equipo y 4 ítems para la dimensión para empowerment.

Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 190.

#### **Normas de aplicación.**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada

oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
Muchas veces	3
Muy pocas veces	2
Nunca	1

### **Normas de calificación**

Para calificar los resultados, 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 comunicación organizacional y de sus dimensiones.

### **Instrumento II: Cuestionario de desempeño laboral.**

#### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Betssy Crispin Linares
Año	: 2017
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.
Aplicación	: Trabajadores
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción.**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cinco dimensiones como: motivación, capacitación, ergonomía, satisfacción laboral y cultura organizacional. Dicho instrumento está conformado por 35

Ítems, de los cuáles 7 ítems son de la dimensión motivación, 7 ítems de la dimensión capacitación, 5 ítems de la dimensión ergonomía, 7 ítems de la dimensión cultura organizacional y 9 ítems de la dimensión satisfacción laboral. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 175.

### **Normas de aplicación.**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
Muchas veces	3
Muy pocas veces	2
Nunca	1

### **Normas de calificación.**

La calificación es un proceso sencillo, 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 gestión organizacional.

Los instrumentos a utilizarse en la recolección de datos han sido sometidos a criterios de validez y confiabilidad, es decir en la medida de que todo instrumento ha de ser utilizado con fines de medición, deben contar con todos los requisitos técnicos que garanticen su correcta utilización; se procedió a realizar los respectivos análisis de validez y confiabilidad del instrumento en donde certifica que las pruebas pueden ser utilizadas para realizar las evaluaciones correspondientes y necesarias para la presente investigación.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos.**

Para el análisis de datos encontrados, se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Revisión de datos. Se examinó de forma analítica y crítica cada uno de los ítems considerados en los instrumentos, a fin de comprobar la integridad de sus respuestas.

Procesamientos de los datos. Se elaboró la base de datos utilizando el programa SPSS versión 23.0 y se registró los datos procedentes de los instrumentos.

Organización y presentación de los datos. La información se presenta en cuadros unidimensionales y bidimensionales, organizados con el paquete estadístico SPSS y el programa Microsoft Excel se elaboró los cuadros unidimensionales y bidimensionales, con sus respectivos gráficos, en los casos necesarios, según lo establecido en los objetivos de la investigación.

Análisis descriptivo. Las tablas y gráficos estadísticos se determinaron mediante los análisis de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión requeridos.

Análisis inferencial. En el tratamiento estadístico se utilizó el estadístico de correlación de R de Pearson por tratarse de dos variables cualitativas ordinales.

Prueba de correlación. La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de R de Pearson. Esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Nivel de significación. Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**



#### 4.1. Validación del instrumento.

##### Validez del instrumento de las habilidades directivas.

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4  
*Resultados de la validación del cuestionario de habilidades directivas*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

##### Validez del instrumento del desempeño laboral.

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5  
*Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad.

##### Fiabilidad del instrumento de las habilidades directivas.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable Habilidades directivas se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas.*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,894	38

Conforme se puede apreciar el valor alfa de Cronbach es igual a 0.894 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

##### Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	35

El valor alfa de Cronbach obtenido en esta variable es igual a 0.939 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

Tabla 8  
*Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	20,0
	Regular	15	60,0
	Bueno	5	20,0
	Total	25	100,0

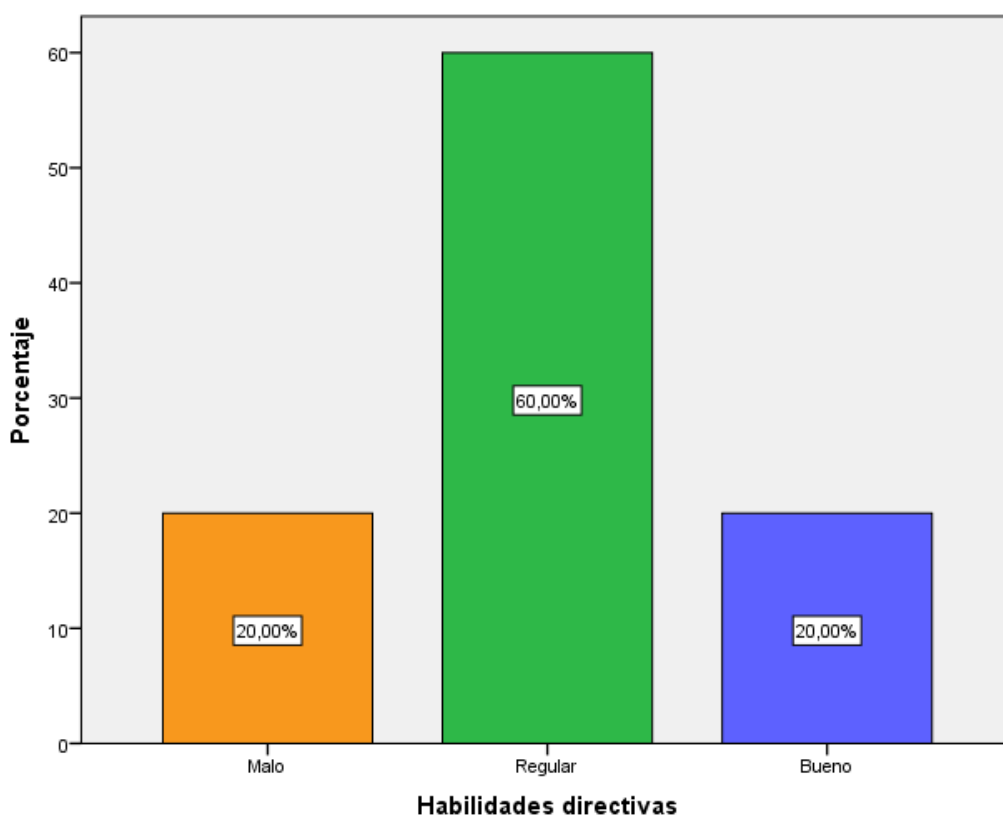


Figura 1. Distribución en porcentajes de la variable habilidades directivas

### Interpretación.

En la figura 1 se aprecia que 15 colaboradores que representa el 60% consideran el manejo de la variable habilidades directivas a un nivel regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 20% lo consideran a un nivel bajo y alto respectivamente.

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	20,0
	Regular	16	64,0
	Bueno	4	16,0
	Total	25	100,0

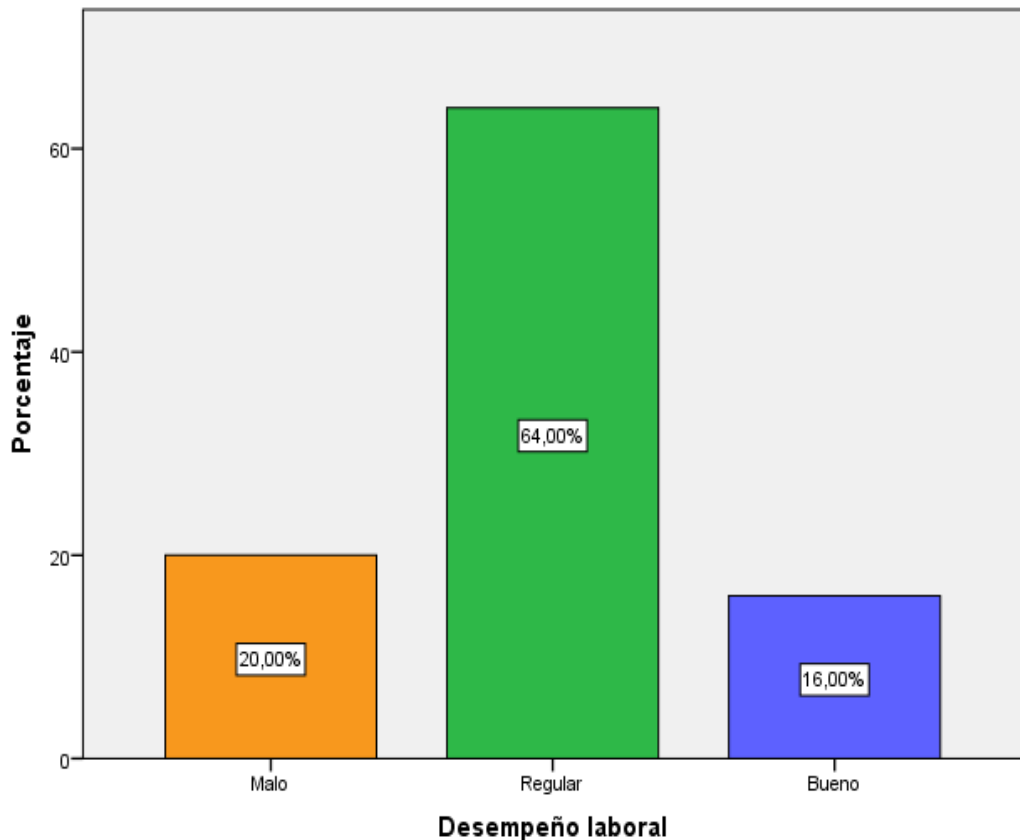


Figura 2. Distribución en porcentajes de la variable desempeño laboral

### **Interpretación.**

En la figura 2 se aprecia que 16 colaboradores que representa el 64% considera a la variable desempeño laboral a un nivel regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 20% lo consideran malo, y 4 colaboradores encuestados que equivalen al 16% consideran a la variable habilidades directivas a un nivel bajo.

### 4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.

#### Resultados descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas.

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	28,0
	Regular	14	56,0
	Bueno	4	16,0
	Total	25	100,0

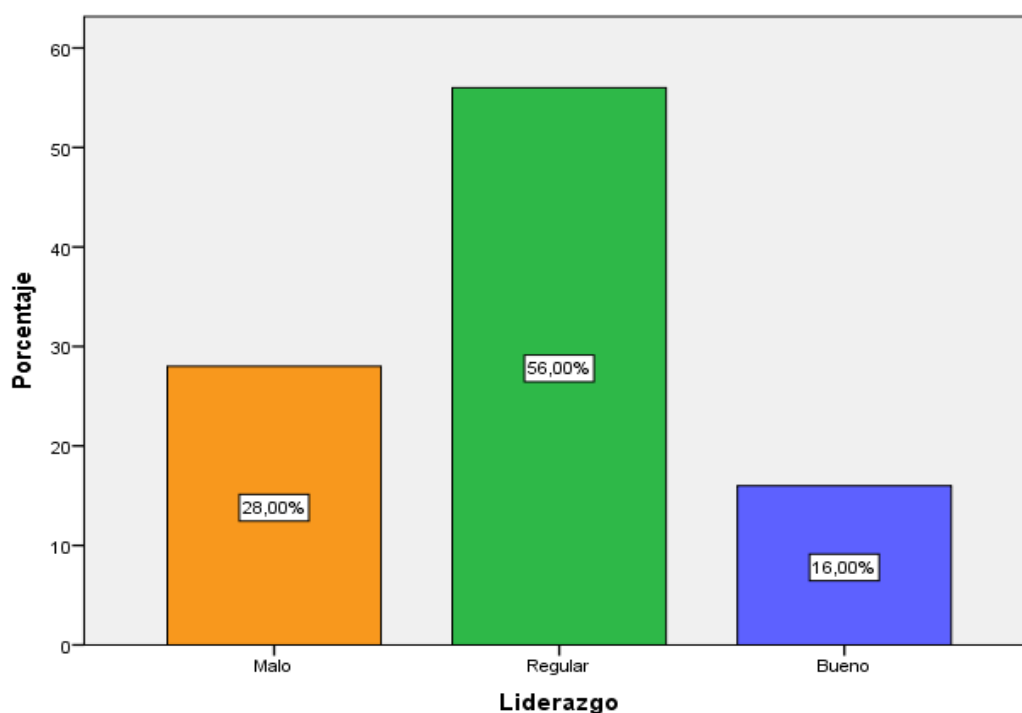


Figura 3. Distribución en porcentajes de la dimensión liderazgo.

#### Interpretación.

En la figura 3 se aprecia que 14 colaboradores que representa el 56% considera a la dimensión liderazgo a un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 28% lo consideran malo, y 4 colaboradores encuestados que equivalen al 16% consideran a la dimensión liderazgo como bueno.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	6	24,0
	Regular	14	56,0
	Bueno	5	20,0
	Total	25	100,0

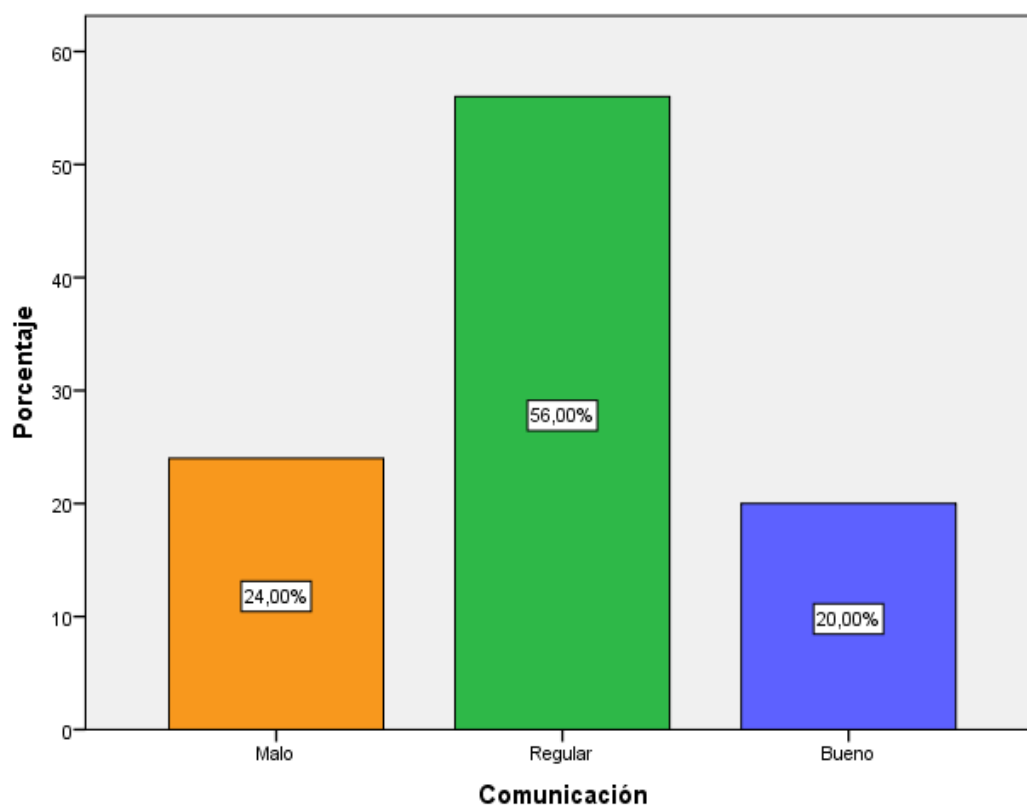


Figura 4. Distribución en porcentajes de la dimensión comunicación

**Interpretación.**

En la figura 4 se aprecia que 14 colaboradores que representa el 56% considera a la dimensión comunicación a un nivel regular, 6 de los colaboradores encuestados que representan el 24% lo consideran malo, y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la dimensión comunicación como bueno.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión inteligencia emocional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	4	16,0
	Regular	17	68,0
	Bueno	4	16,0
	Total	25	100,0

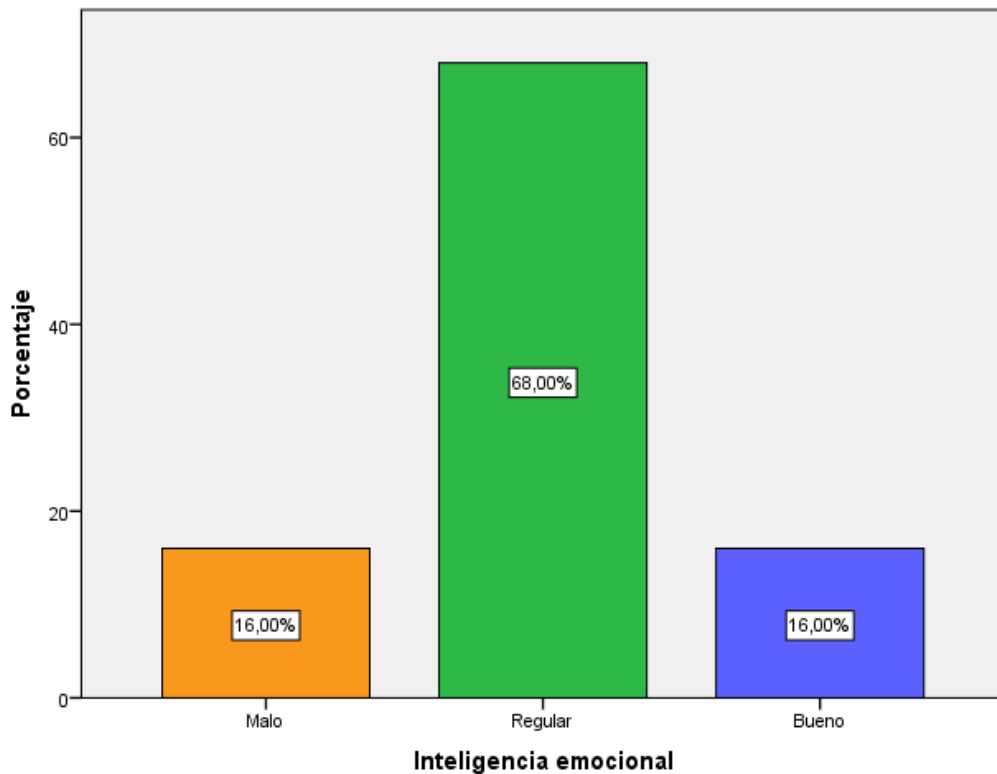


Figura 5. Distribución en porcentajes de la dimensión inteligencia emocional

**Interpretación.**

En la figura 5 se aprecia que 17 colaboradores que representa el 68% considera a la dimensión inteligencia emocional a un nivel regular y, 4 de los colaboradores encuestados que representan el 16% lo consideran malo y bueno respectivamente.

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	20,0
	Regular	14	56,0
	Bueno	6	24,0
	Total	25	100,0

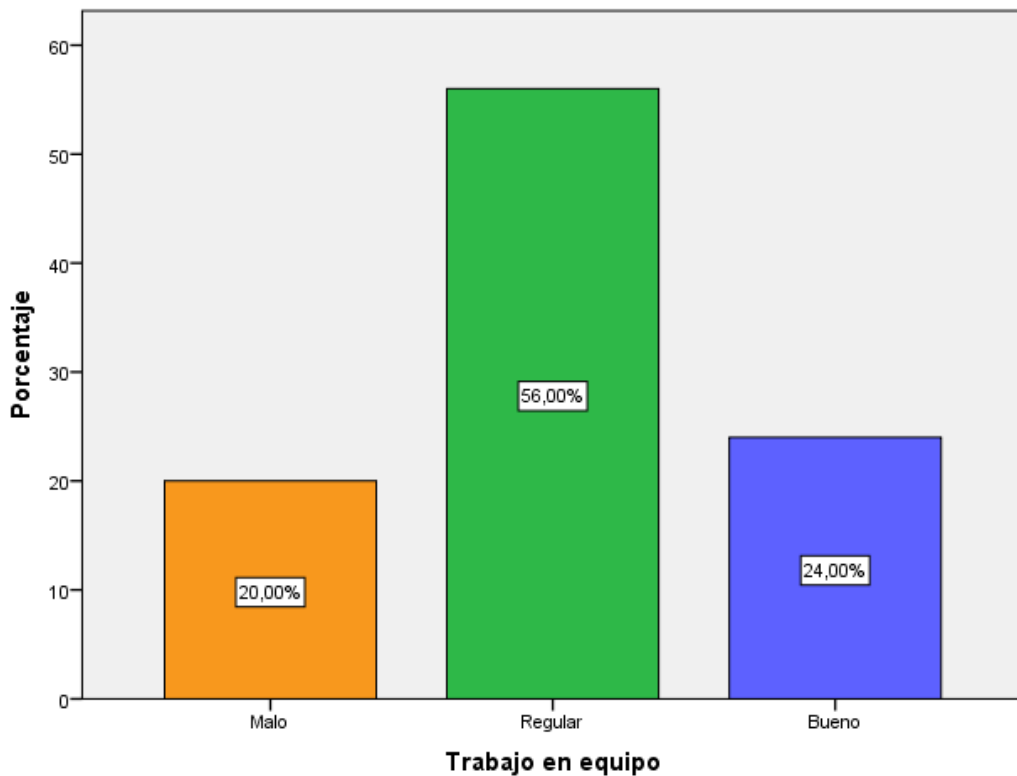


Figura 6. Distribución en porcentajes de la dimensión trabajo en equipo.

**Interpretación.**

En la figura 6 se aprecia que 14 colaboradores que representa el 56% considera a la dimensión trabajo en equipo a un nivel regular, 6 de los colaboradores encuestados que representan el 24% lo consideran bueno, y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la dimensión trabajo en equipo como malo.



Tabla 14

*Análisis descriptivo de la dimensión empowerment*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	9	36,0
	Regular	12	48,0
	Bueno	4	16,0
	Total	25	100,0

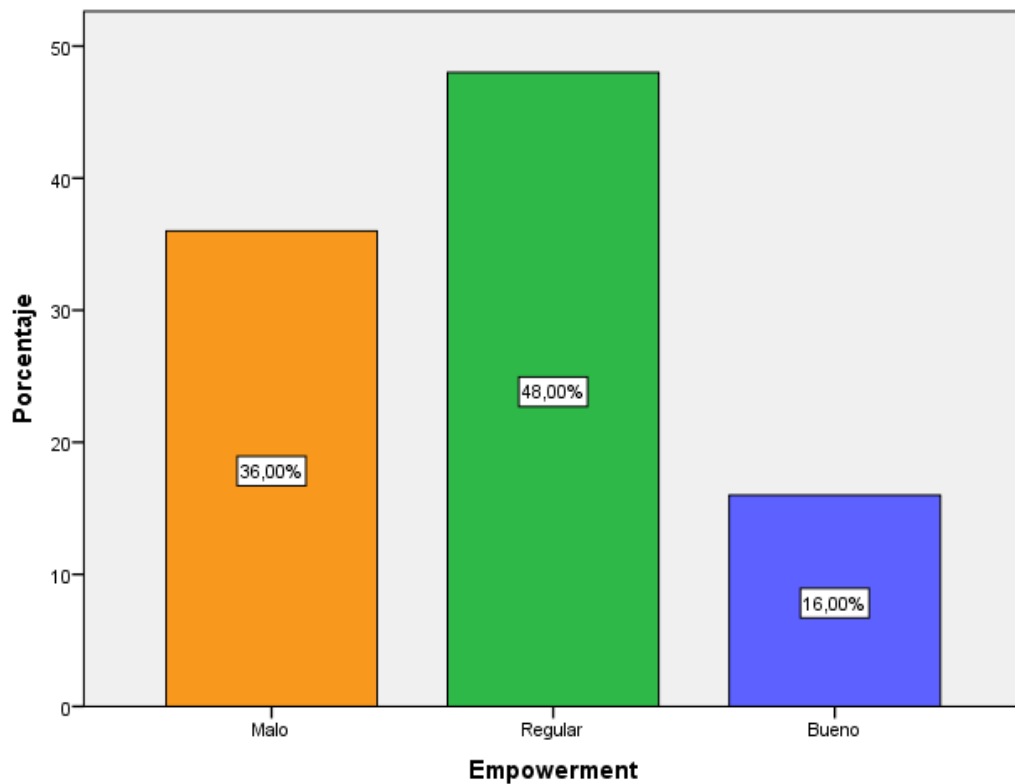


Figura 7. Distribución en porcentajes de la dimensión empowerment

**Interpretación.**

En la figura 7 se aprecia que 12 colaboradores que representa el 48% considera a la dimensión empowerment a un nivel regular, 9 de los colaboradores encuestados que representan el 36% lo consideran malo, y 4 colaboradores encuestados que equivalen al 16% consideran a la dimensión empowerment como bueno.

## Descriptivas de las cinco dimensiones de desempeño laboral

Tabla 15

*Análisis descriptivo de la dimensión motivación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	28,0
	Regular	13	52,0
	Bueno	5	20,0
	Total	25	100,0

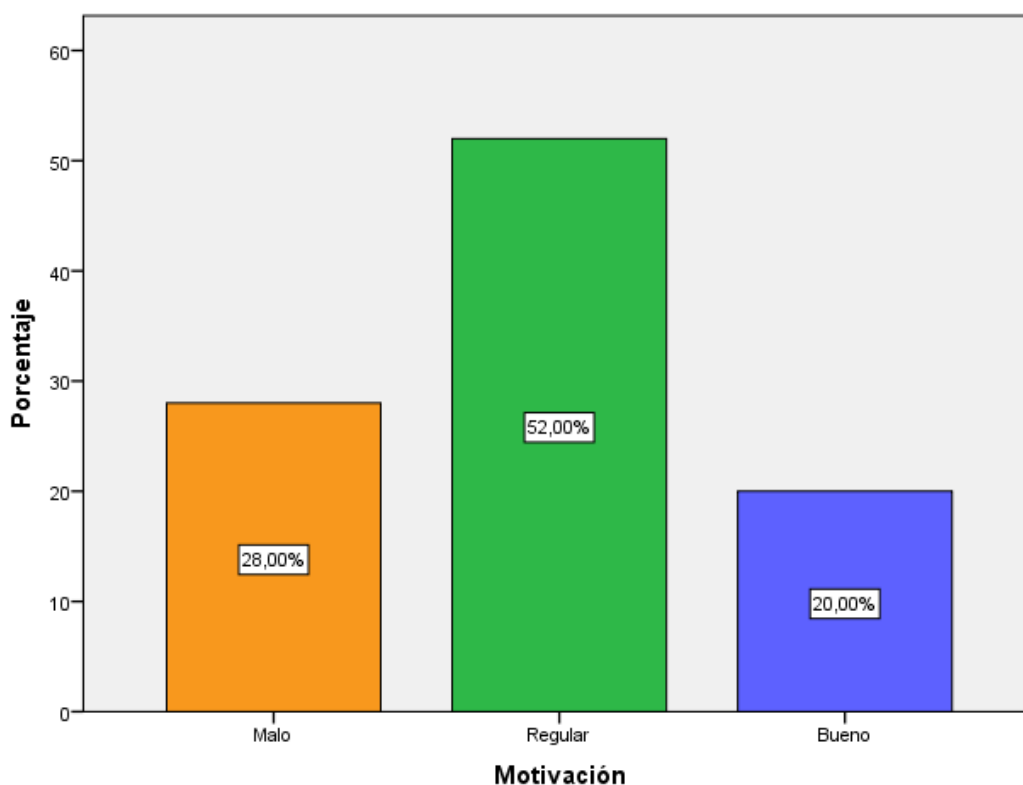


Figura 8. Distribución en porcentajes de la dimensión motivación

### Interpretación.

En la figura 8 se aprecia que 13 colaboradores que representa el 52% considera a la dimensión motivación a un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 28% lo consideran malo, y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la dimensión motivación como bueno.

Tabla 16

*Análisis descriptivo de la dimensión capacitación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	28,0
	Regular	13	52,0
	Bueno	5	20,0
	Total	25	100,0

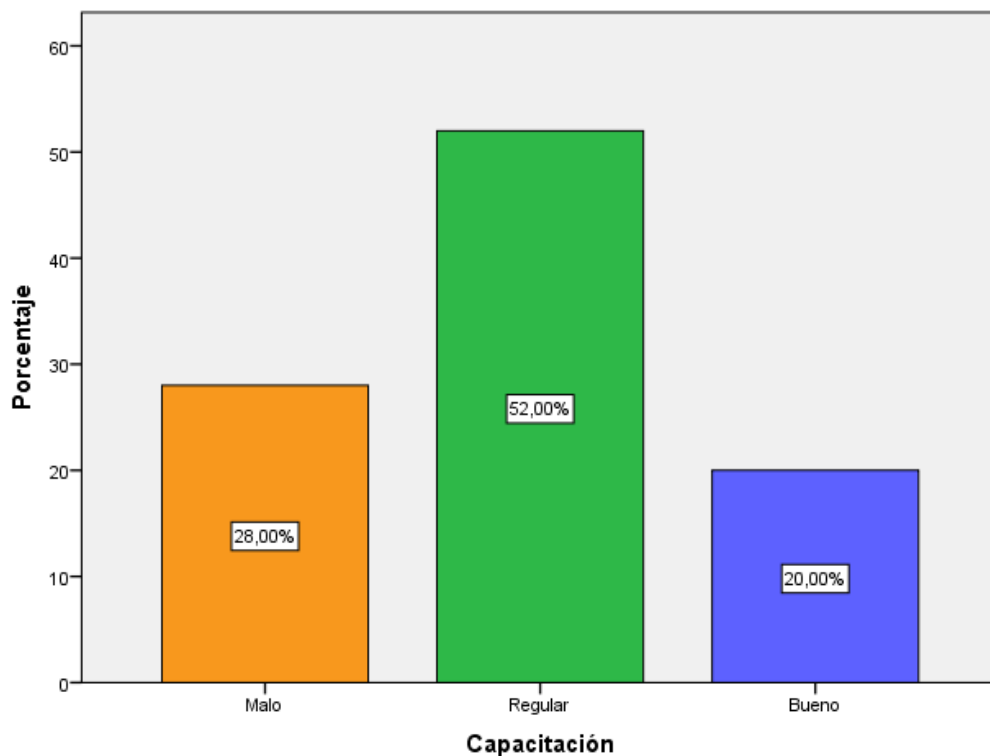


Figura 9. Distribución en porcentajes de la dimensión capacitación

**Interpretación.**

En la figura 9 se aprecia que 13 colaboradores que representa el 52% considera a la dimensión capacitación a un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 28% lo consideran malo, y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la dimensión capacitación como bueno.

Tabla 17

*Análisis descriptivo de la dimensión ergonomía*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	20,0
	Regular	13	52,0
	Bueno	7	28,0
	Total	25	100,0

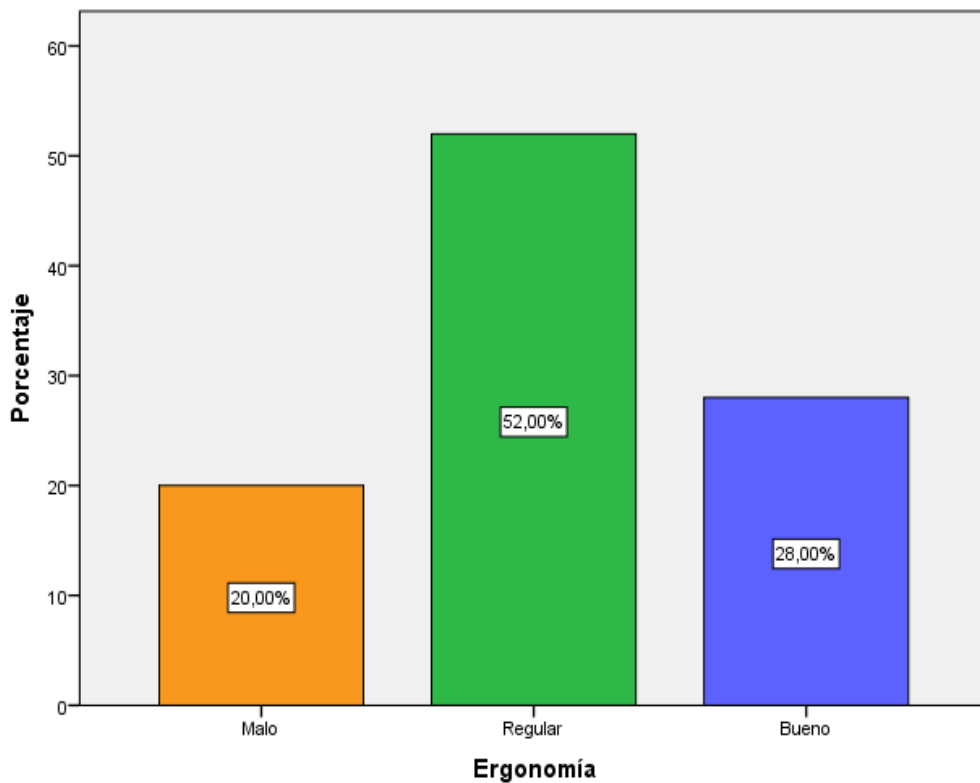


Figura 10. Distribución en porcentajes de la dimensión ergonomía

**Interpretación.**

En la figura 10 se aprecia que 13 colaboradores que representa el 52% considera a la dimensión ergonomía a un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 28% lo consideran bueno, y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la dimensión ergonomía como malo.

Tabla 18

*Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	5	20,0
	Regular	15	60,0
	Bueno	5	20,0
	Total	25	100,0

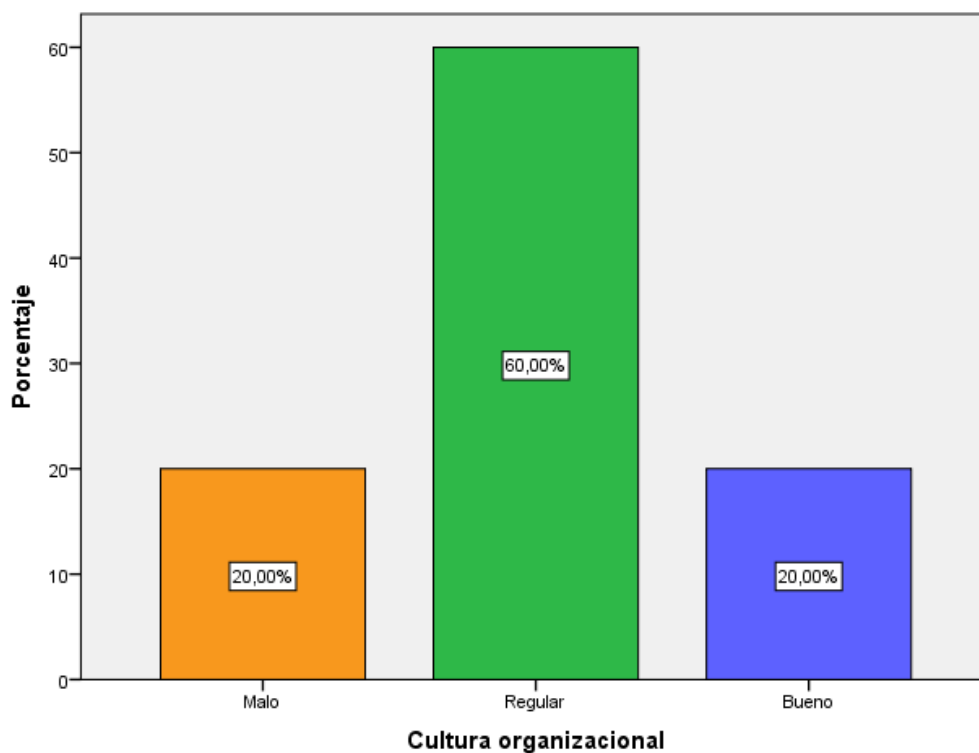


Figura 11. Distribución en porcentajes de la dimensión cultura organizacional

**Interpretación.**

En la figura 11 se aprecia que 15 colaboradores que representa el 60% considera a la dimensión cultura organizacional a un nivel regular, 5 de los colaboradores encuestados que representan el 20% lo consideran malo y bueno respectivamente.

Tabla 19

*Análisis descriptivo de la dimensión satisfacción laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	7	28,0
	Regular	11	44,0
	Bueno	7	28,0
	Total	25	100,0

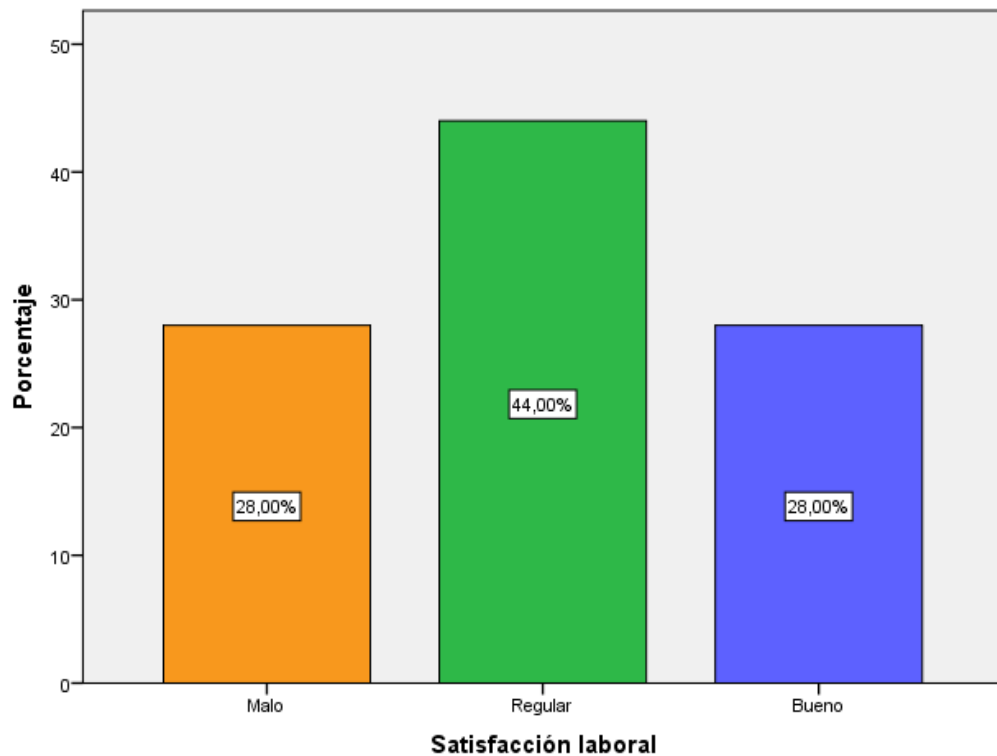


Figura 12. Distribución en porcentajes de la dimensión satisfacción laboral

**Interpretación.**

En la figura 12 se aprecia que 11 colaboradores que representa el 44% considera a la dimensión satisfacción laboral a un nivel regular, 7 de los colaboradores encuestados que representan el 28% lo consideran malo y bueno respectivamente.

#### 4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 20

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

Desempeño laboral	Habilidades directivas						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Malo	4	16.0%	1	4.0%	0	0.0%	5	20.0%
Regular	1	4.0%	12	48.0%	3	12.0%	20	80.0%
Bueno	0	0.0%	2	8.0%	2	8.0%	16	64.0%
Total	5	20.0%	15	60.0%	5	20.0%	4	16.0%

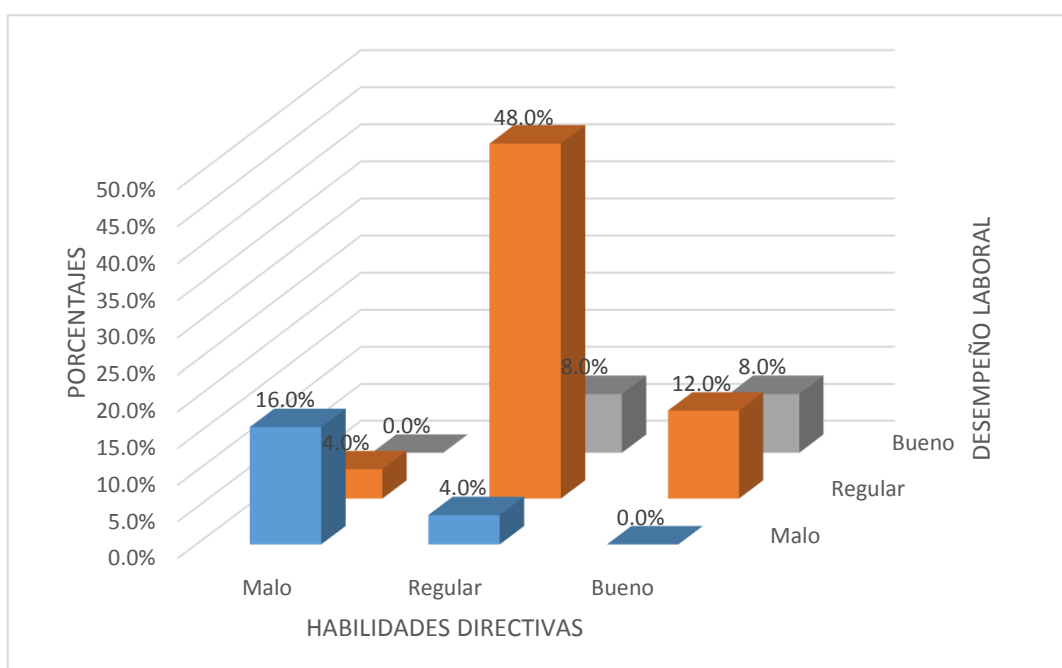


Figura 13. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral

#### Interpretación.

La tabla 20 y figura 13 muestran la descripción referente a las variables habilidades directivas y desempeño laboral, donde se observa que el 48% de los encuestados perciben como regular la relación entre dichas variables. Así mismo, 20% de los encuestados refieren que esta relación es mala y bueno respectivamente; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de normalidad para las variables de estudio

**Ho:** La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

**Ha:** La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal

Tabla 21

*Resultados de la prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,155	25	,122	,925	25	,066
Desempeño laboral	,144	25	,195	,959	25	,394

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### **Interpretación.**

La tabla 21 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, donde se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal en ambas variables, ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p > .005$ ); dicho resultado permite determinar el rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser paramétrica, para el caso se aplicó la prueba de R de Pearson.



## 4.6 Procedimientos correlacionales.

### Contraste de la hipótesis general.

Ho No existe relación significativa entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

Ha Existe relación significativa entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

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

Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 22  
*Resultados de correlación entre habilidades directivas y desempeño laboral*

		Habilidades directivas	Desempeño laboral
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	,826**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,826**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### Interpretación.

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,826, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

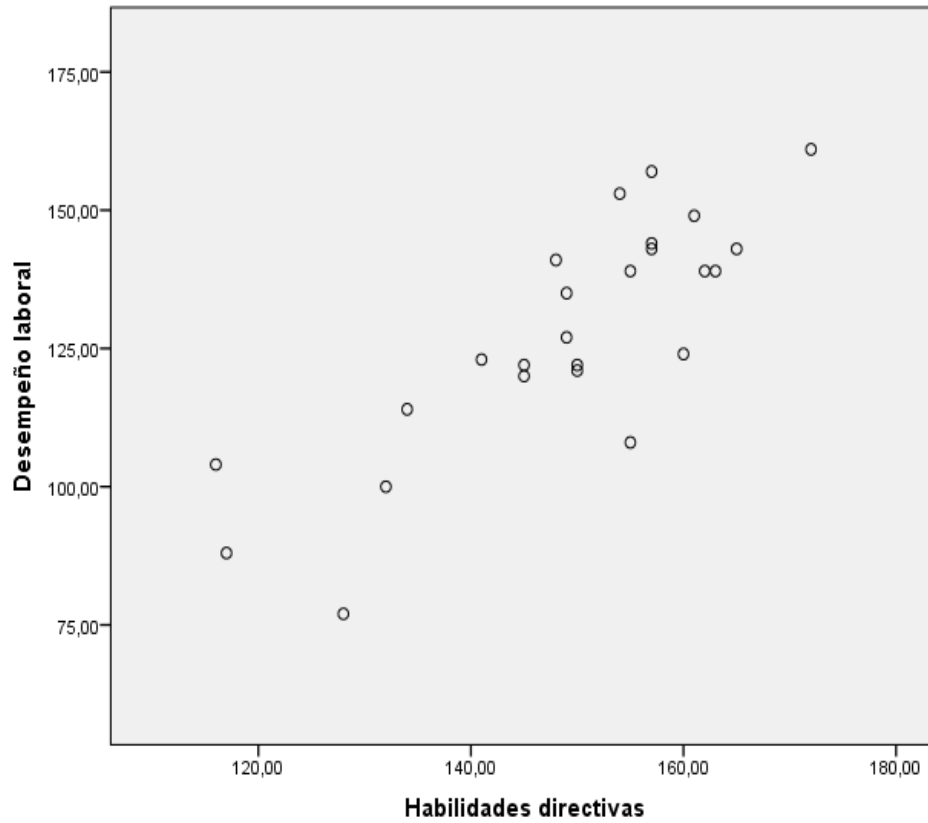


Figura 14. Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y desempeño laboral

### Interpretación.

En la figura 14, se observa una correlación positiva y directa entre las variables, es decir a mayores puntajes de la variable habilidades directivas, mayores son los puntajes del desempeño laboral.

## Contrastación de hipótesis específicas

### Contrastación de hipótesis específica 1

Ho No existe relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

Ha Existe relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017.

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

Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 23  
*Resultados de correlación entre liderazgo y desempeño laboral*

		Liderazgo	Desempeño laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,667**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,667**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### Interpretación.

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre las variables liderazgo y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,667, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

## Contrastación de hipótesis específica 2

Ho No existe relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

Ha Existe relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017.

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

Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 24  
*Resultados de correlación entre comunicación y desempeño laboral*

		Comunicación	Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,756**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,756**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

### Interpretación.

En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación entre las variables comunicación y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,756, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

### Contrastación de hipótesis específica 3

Ho No existe relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

Ha Existe relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017.

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

Si  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 25

*Resultados de correlación entre inteligencia emocional y desempeño laboral*

		Inteligencia emocional	Desempeño laboral
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	1	,442**
	Sig. (bilateral)		,027
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,442**	1
	Sig. (bilateral)	,027	
	N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Interpretación.

En la tabla 25, se puede observar los resultados de correlación entre las variables inteligencia emocional y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,442, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

Ho No existe relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017

Ha Existe relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017

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

Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 26

*Resultados de correlación entre trabajo en equipo y desempeño laboral*

		Trabajo en equipo	Desempeño laboral
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	1	,677**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,677**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

#### Interpretación.

En la tabla 26, se puede observar los resultados de correlación entre las variables trabajo en equipo y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,677, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

## Contrastación de hipótesis específica 5

Ho No existe relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017

Ha Existe relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú- 2017

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

Si  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si  $\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Tabla 27  
*Resultados de correlación entre empowerment y desempeño laboral*

		Empowerment	Desempeño laboral
Empowerment	Correlación de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	25	25
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	25	25

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

### Interpretación.

En la tabla 27, se puede observar los resultados de correlación entre las variables empowerment y desempeño laboral, en una R de Pearson que asciende a 0,529, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**



## 4.2 Discusiones

En el presente estudio nos planteamos la necesidad de investigar cuales son las habilidades directivas con las que debe contar los jefes para que el desempeño de los trabajadores mejore en una organización, actualmente las empresas toman mayor interés en introducir e implementar nuevos enfoques que los ayuden a retener y atraer a los mejores talentos, una de las formas de lograrlo es tratar de adquirir más habilidades para realizar una excelente gestión y llegar a influir positivamente en el desempeño de los trabajadores.

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de habilidades directivas se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,894; mientras que el instrumento de desempeño laboral se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0.939 mayor que el 0.75, demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre la habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 22, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); es decir existe una relación altamente significativa entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Muguerra & Salvador (2015) quien en su tema “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”, concluyen que las habilidades como autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, presente en los negocios de la

familia Asenjo, influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Asimismo, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 23, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir existe una relación altamente significativa entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n° 04, 2013”, concluyen que los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

A ello hay que añadir, que la hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 24 se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir existe una relación altamente significativa entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Aroca (2014) en su tesis “Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado Gamos”, concluye que las habilidades estratégicas que aplica el gerente en la empresa no se están desarrollando de una manera eficaz, por tanto, no permite que el talento humano pueda desempeñarse de una manera eficiente y efectiva en las funciones asignadas por la organización.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 25, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); es decir existe una relación altamente significativa entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Saldaña (2015) en su tesis “Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región La Libertad de la ONG Manuela Ramos”, concluye con que la inteligencia emocional influye significativamente en el nivel de desempeño laboral de los empleados de la ONG Manuela Ramos.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 26, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis

alterna (Ha), es decir existe una relación altamente significativa entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Buenaño (2014) en su tesis “El desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato”, concluye que los principales métodos empleados para desarrollar competencias son: la capacitación, las tutorías a manera de supervisión y el entrenamiento en el puesto de trabajo. La mayor parte de trabajadores consideran de vital importancia el desarrollo de competencias laborales, para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, aplicar competencias es de mucho interés para la empresa desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.

Tras describir y analizar los resultados que se han obtenido con la aplicación del programa en la investigación y siendo el objetivo determinar la relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, por los resultados obtenidos en la tabla nro. 27, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), es decir existe una relación altamente significativa entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Estos resultados coinciden con las investigaciones de González (2014) en su tesis “Estrés y desempeño laboral en Serviteca Altense S.A de Quetzaltenango”, concluye que el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca, variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados por lo que se acepta la hipótesis alterna de investigación la cual menciona que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A.

Las habilidades directivas que posee una persona, que tenga a cargo otras personas, debe desarrollar y aplicar estas habilidades al momento de gestionar; ya que hemos visto los resultados de la investigación anteriores

en donde coincide con el resultado de esta investigación, y todo indica que el desempeño laboral de los trabajadores depende mucho de las habilidades que posean los jefes al momento de trabajar.

De acuerdo con los estudios citados anteriormente existen diversas habilidades que los directivos deben implementar al momento de gestionar. Sin embargo, en esta investigación solo se consideró a las principales, entre las cuales tenemos a liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo, empowerment, motivación, ergonomía, capacitación, cultura organizacional y satisfacción laboral.

## 5.2. Conclusiones

Primero. Existe una relación positiva alta mediante un R de Pearson de 0,826\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Es decir, si hago uso de más habilidades directivas en la gestión, generará un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores.

Segundo. Existe una relación positiva moderada mediante un R de Pearson de 0,667\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Si se ejerce un buen liderazgo, impactará de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

Tercero. Existe una relación positiva alta mediante un R de Pearson de 0,756\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Comunicarnos es muy importante para mantener una buena relación laboral y generar buenos resultados.

Cuarto. Existe una relación positiva moderada mediante un R de Pearson de 0,442\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Manejar las emociones adecuadamente con los trabajadores, nos permite impulsar un mejor desempeño en sus labores.

Quinto. Existe una relación positiva moderada mediante un R de Pearson de 0,677\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Un trabajo en equipo bien

dirigido, puede tener resultados muy favorables para la empresa y para los trabajadores.

Sexto. Existe una relación positiva moderada mediante un R de Pearson de 0,529\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017. Brindar confianza y responsabilidad a los trabajadores motiva a que mejoren su desempeño en el trabajo.

### 5.3. Recomendaciones

**Primera:** En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa seguir con la mejora continua y la adquisición de habilidades directivas estableciendo capacitaciones y asesorías para los jefes, gerentes o aquellas personas que supervisan el trabajo de otras, a adquirir más habilidades directivas con el fin de gestionar adecuadamente y así fomentar que los trabajadores se sientan cada vez más comprometidos con la empresa.

**Segunda:** En relación con el objetivo específico, el cual pide determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa a seguir con la mejora continua, estableciendo y aplicando estrategias que incentivan y permitan a los trabajadores desarrollarse profesionalmente y lograr las metas, objetivos comunes de manera eficiente y eficaz; fomentando así la competencia sana e innovación.

**Tercera:** En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa a seguir con la mejora continua, estableciendo y aplicando estrategias motivacionales, como reconocimiento la labor desempeñada, desarrollar programas de integración en donde se impulse la comunicación y confianza entre jefe – empleado, para poder obtener buenos resultados y generar un mejor ambiente laboral.



**Cuarta:** En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa seguir con la mejora continua a través de la realización de talleres en donde se enseñe a manejar las emociones frente a otras personas; ya que sabemos que, en todo trabajo se presentan dificultades y a veces no reaccionamos adecuadamente. Otro aspecto importante que se puede mejorar es generar emociones positivas a través de la ambientación del lugar de trabajo; es decir adecuar las oficinas con colores que generen armonía para generar un mejor desempeño laboral.

**Quinta:** En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa seguir con la mejora continua y establecer normas de convivencia para trabajar en equipo y, lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz; a través de una buena toma de decisiones por parte de los integrantes del grupo.

**Sexta:** En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&R Perú – 2017, se recomienda a la dirección de la empresa seguir con la mejora continua del compromiso de los trabajadores, a través de la delegación de tareas específicas brindando la confianza necesaria para que puedan desenvolverse adecuadamente y sientan satisfacción al momento de trabajar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **Artículos.**

Beingolea, J. (5 de junio del 2014). Una empresa es responsable del bajo rendimiento de sus colaboradores. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresa-responsable-rendimiento-colaboradores-62119-noticia/>

Organización Internacional de Trabajo (25 de agosto de 2014). Al día se registran 860 mil accidentes laborales en el mundo. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/se-registran-860-mil-accidentes-laborales-al-dia-mundo-noticia-1752271>

Quiroga, G. (29 de setiembre de 2014). ¿Cómo deciden los ejecutivos de la alta gerencia en el país? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/deciden-ejecutivos-alta-gerencia-pais-369008>

Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/index.htm>

## **Blog.**

Aon Hewitt (30 de julio de 2015). *Colombianos, los menos comprometidos con sus empresas* [Mensaje en un blog]. Finanzas personales. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/colombianos-los-menos-comprometidos-con-sus-empresas/56987>

Pérez P. y Merino M. (2012). Definición de método deductivo. *Definición. De*. Recuperado de <https://definicion.de/metodo-deductivo/>

## **Libros.**

Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2ª ed.) D.F., México: Red tercer milenio.

Carvajal, L. (2010). *El método deductivo de investigación*. Cali, Colombia: Feriva.

Castro, F. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas, Venezuela: Uyapal.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Naranjo, D. (2010). *Manual de Habilidades directivas y liderazgo*. Madrid, España: Cep.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

## Tesis

Aguilar, P. y Guerreo, F. (2013). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la ugel n° 04, 2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9429>

Aroca, L. (2014). *Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado gamos* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/8056>

Arana, B. y Vásquez, S. (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la universidad privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1413>

Buenaño, O. (2014). *El desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Visprin cia. Ltda. de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7595>

Gonzales, A. (2014). *Estrés y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>

Martínez, C. (2017). *La motivación en el desempeño laboral de la empresa Celsius Ecuador del cantón Quito, provincia de Pichincha* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://docplayer.es/77426087-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-ciencias-humanas-y-de-la-educacion-carrera-de-psicologia-industrial-modalidad-presencial.html>

Murgueza, V. y Salvador, R. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/161>

Oscoco, P. (2014). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>

Sánchez, A. (2013). *La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://docplayer.es/77426087-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-ciencias-humanas-y-de-la-educacion-carrera-de-psicologia-industrial-modalidad-presencial.html>


Saldaña, S. (2015). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la unidad Microfinanciera credimujer – región la libertad de la ONG manuela Ramos* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1413>

# **ANEXOS**

# ANEXO 1: INFORME DE ÍNDICE DE COINCIDENCIAS

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&lang=es&o=1043930427&u=1075289969

feedback studio | INFORME FINAL DE TESIS



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE Y & R PERÚ - 2017"

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

**AUTOR**  
BETSSY JAZMIN CRISPIN LINARES

**ASESOR**  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**Resumen de coincidencias**

**14 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	9 %
2	www.scribd.com Fuente de Internet	5 %

Página: 1 de 132 | Número de palabras: 23432 | FIMA BEBÚ - NOVIEMBRE DE 2018 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 11:56 26/11/2018



## ANEXO 2: CONSTANCIA QUE ACREDITA LA INVESTIGACIÓN IN SI TU

**Y&R**

RUC 20428978766

Av.: Angamos Oeste 915 Miraflores

Teléfono: 447-8282

Lima, 17 de Mayo del 2017

Señores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Panamericana Sur km 16.3, Villa el Salvador

Presente.

Estimados señores

Por este medio hago constar que se aplicó el instrumento de recolección de datos sobre: "Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Y & R S.A. - 2017", elaborado por la estudiante Betssy Crispín Linares.

Este programa se aplicó en la empresa Y & R S.A. ubicado en Av. Angamos Oeste 915, distrito de Miraflores, provincia de Lima.

Este documento certifica que la estudiante Betssy Crispin Linares efectivamente realizó su tesis tomando como referencia la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de Y&R S.A. 2017.

Atentamente

  
Aida Griselda Páez  
APODERADA

## ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

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

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

	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b>					
1. Su jefe cumple con los objetivos propuestos					
2. Utilizas adecuadamente los recursos					
3. Generalmente asume nuevos retos					
4. Cuando te asignan un trabajo lo piden con anticipación.					
5. Llevas el control de las tareas que realizas					
6. Realizas las tareas en el tiempo previsto					
7. Cambias regularmente tu método de trabajo.					
8. Te motivan a desarrollar mejor tu trabajo					
9. Cada cierto tiempo te propones hacer cosas nuevas					
<b>Comunicación</b>					
10. Te informan sobre la calidad de trabajo que realizas					
11. Tu jefe te comenta sobre las decisiones que toma, acerca de ti.					
12. Cuando realizas tu trabajo, conversas con tu jefe sobre los resultados.					
13. Sueles escuchar las opiniones de los demás, a pesar que no estés de acuerdo					
14. Percibes fácilmente el estado de ánimo de tus compañeros.					
15. Si tienes un día muy agitado, y un compañero desea contarte algo, lo escuchas.					
16. Te sientes capaz de poder realizar tus trabajos.					
17. Percibes que tu jefe confía en ti.					
<b>Inteligencia emocional</b>					
18. Reconoces tus virtudes y defectos					
19. El resultado de sus actividades, afecta en su estado de ánimo					
20. Te sientes realizado cuando logras un objetivo					
21. Puedes reconocer fácilmente tus errores					
22. Te cuesta expresar tus emociones frente a otros					
23. Te sientes satisfecho con lo que has logrado.					
24. Sueles autocriticarte.					
25. Cuando estoy colérico, lo expreso.					
26. Cuando te sugieren algunas cosas que debes cambiar, escuchas.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
27. Prefieres trabajar en equipo					
28. Sueles tomar la dirección del grupo.					
29. Te comprometes firmemente en las actividades que realizas					
30. En una negociación, priorizas tus intereses personales.					

31. Actúas como mediador ante algún problema que se suscite en el grupo					
32. Si llegaste a un acuerdo, y luego te das cuenta que no fue la mejor opción, tratas de anular lo acordado.					
33. Ante un problema inesperado, es fácil para usted solucionarlo.					
34. Tomas decisiones rápidamente y luego asumes las consecuencias.					
<b>Empowerment</b>					
35. Eres responsable, de los resultados de tu trabajo.					
36. Si te sobrecargan de tareas, tratas de delegarlas					
37. Tienes en claro los procedimientos que debes realizar en las tareas asignadas.					
38. Llevas el control de tu trabajo.					

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo te estas desempeñando en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	1	2	3	4	5
<b>Motivación</b>					
1. Te sientes motivado para cumplir los objetivos en el tiempo solicitado.					
2. Te autoexiges en tu desempeño.					
3. Si tienes trabajo pendiente, y es hora de salida, lo realizas.					
4. Sientes que valoran tu trabajo					
5. Le dedicas el tiempo necesario a tu trabajo					
6. Estas conforme con tu condición laboral (contrato)					
7. Te sientes seguro en tu puesto de trabajo.					
<b>Capacitación</b>					
8. Te capacitan con temas relacionados a tu puesto.					
9. Realizan capacitaciones que fomente tu crecimiento personal					
10. Te consultan si hay algún tema que se deba fortalecer, a través de una capacitación					
11. Te permiten hacer línea de carrera (ascender de puesto).					
12. Tu jefe fomenta tu desarrollo profesional, a través de recomendaciones.					
13. Se siente capaz de poder realizar sus trabajos.					
14. Propones nuevas formas de trabajar, para alcanzar más rápido los objetivos					
<b>Ergonomía</b>					
15. El ambiente donde te desempeñas está iluminado de manera adecuada.					
16. Tu centro de trabajo forma parte de un ambiente agradable (decoración, color).					
17. Te sientes seguro físicamente en el lugar donde laboras					
18. Consideras adecuado la infraestructura donde laboras.					
19. Los materiales y/o equipos que utilizas, son cómodos y seguros.					
<b>Cultura organizacional</b>					
20. La relación con tu jefe es amigable					
21. Si se presenta un problema, te ayudan a resolverlo.					

22. Percibes que el trato es equitativo						
23. Percibes que hay exceso de confianza entre tus compañeros y tu jefe.						
24. Te dan permiso para que puedas realizar tus asuntos personales.						
25. Conoces los datos más relevantes de la UA (misión, visión, valores)						
26. Reconocen las horas adicionales que realizas						
Satisfacción laboral						
27. Recibes algún tipo de reconocimiento cuando haces bien tus tareas.						
28. Te dan incentivos salariales						
29. Consideras adecuado el salario que recibes						
30. Respetan tu horario de trabajo.						
31. Sientes que das más de lo que deberías dar en tu trabajo.						
32. Sientes que no te alcanza el tiempo para realizar tus actividades.						
33. Consideras que existe un buen clima laboral						
34. Te sientes satisfecho con tu lugar de trabajo.						
35. Realizan encuestas para medir la satisfacción laboral						

## ANEXO 4: BASE DE DATOS EN SPSS

### Variable: Habilidades directivas

	Sexo	Edad	Tiempo_de_servicio	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18
1	2	56	4	5	5	5	4	4	5	2	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
2	2	42	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	2	.	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
4	2	42	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5
5	2	44	5	4	4	3	3	4	2	2	3	3	5	2	2	4	4	4	5	4	4
6	2	33	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
7	2	40	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	5	5	4	5	5	4
8	2	38	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
9	2	.	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5
10	2	45	3	4	5	5	3	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3
11	2	36	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	4	5
12	2	31	6	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	3	4	4	2	5	3	3
13	2	55	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	5	4	4
14	2	40	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4
15	1	39	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
16	1	37	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4
17	1	28	2	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
18	1	32	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	43	1	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
20	2	45	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	3
21	1	36	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
22	2	36	1	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5
23	2	38	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	5	3	3	3	4	4
24	2	34	3	4	5	5	2	3	5	2	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4
25	2	46	3	4	5	5	2	5	4	4	3	4	3	1	3	5	5	3	5	4	5

	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36	Item37	Item38
1	3	5	4	2	5	4	1	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	4	4
2	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	1	4	1	5	5	5	4	5	5
3	1	5	4	2	4	4	2	5	5	4	5	1	4	1	4	5	5	3	4	5
4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
5	3	5	4	2	4	5	3	5	3	3	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4
6	3	5	3	2	4	3	3	5	5	4	5	2	3	5	3	3	5	5	5	5
7	4	5	4	2	4	2	5	5	4	5	2	4	3	2	4	3	5	3	4	5
8	3	5	2	3	5	5	1	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	3	5	5
9	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	2	4	2	4	5	5	3	5	4
10	4	5	4	3	5	5	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	4	4	5
11	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5
12	2	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	2	4	1	4	3	4	2	4	3
13	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	1	4	3	4	4	5	4	4	4
14	4	5	5	2	4	5	2	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5
15	3	4	4	5	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	4	4	4
16	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	5	4	1	4	3	4	5	4	2	5	4	2	2	4	2	5	4	5	5
18	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
19	4	4	3	2	5	3	3	4	5	4	4	2	5	3	4	4	4	5	5	5
20	4	5	5	3	5	3	2	4	5	3	4	3	3	2	4	3	5	2	4	5
21	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	4	4	4
22	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3
23	3	4	3	4	3	3	2	4	5	2	3	2	2	2	3	2	5	1	4	3
24	4	5	4	3	4	3	2	5	4	5	5	3	4	2	4	2	4	4	5	5
25	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5

Variable: Desempeño laboral

	Sexo	Edad	Tiempo_de servicio	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19
1	2	56	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
2	2	42	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	.	2	5	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	2	42	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2
5	2	44	5	4	5	5	4	4	2	3	5	4	1	1	1	5	3	3	3	4	4	5
6	2	33	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
7	2	40	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5
8	2	38	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	5	3
9	2	.	3	5	5	4	3	4	3	1	4	4	3	1	3	5	5	4	3	3	3	3
10	2	45	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
11	2	36	2	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	5	4	5	5	5
12	2	31	6	3	5	3	2	3	5	3	2	3	1	1	1	5	3	3	2	2	2	2
13	2	55	5	4	5	3	3	5	2	1	3	3	3	1	3	5	4	4	3	5	5	3
14	2	40	2	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
15	1	39	1	4	2	5	3	4	3	2	1	1	3	1	1	5	4	4	3	4	4	3
16	1	37	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
17	1	28	2	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	2	4
18	1	32	1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
19	2	43	1	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
20	2	45	5	3	4	5	3	4	5	3	5	5	3	2	2	4	4	5	4	5	5	5
21	1	36	2	3	4	2	3	4	2	2	1	1	2	1	1	4	5	4	2	1	1	2
22	2	36	1	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	4	5	3	3	5	4
23	2	38	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4
24	2	34	3	5	5	5	5	4	4	3	2	2	2	5	2	4	4	4	5	3	4	5
25	2	46	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4



	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35
1	5	4	5	2	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
2	5	5	5	1	4	5	5	5	5	2	4	5	1	5	5	4
3	5	4	5	1	4	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	2	4	5	5	3	4	2	4	3	2	4	4	2
6	5	5	5	3	5	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1
7	5	4	3	2	2	5	2	3	2	2	2	4	2	3	3	3
8	5	5	5	1	3	5	5	4	1	4	4	4	5	5	5	2
9	4	3	3	3	2	5	1	4	5	3	4	4	4	3	5	5
10	5	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	1	2	5	4	3
11	4	4	5	4	5	4	5	2	3	4	5	4	3	4	5	4
12	3	4	3	2	3	4	1	2	1	1	3	1	3	3	2	1
13	5	4	3	3	3	4	1	3	3	4	5	3	3	4	4	3
14	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5
15	4	5	4	1	5	5	1	1	1	1	2	1	1	4	4	3
16	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4
17	5	4	4	3	5	5	5	3	1	3	3	3	3	5	5	4
18	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4
19	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	3	5
20	4	5	5	1	3	5	3	5	2	4	4	5	5	4	5	5
21	1	3	2	1	3	3	1	1	1	2	2	4	2	1	3	2
22	5	5	5	3	3	5	2	4	2	4	5	4	3	5	5	5
23	4	3	4	4	4	2	2	2	1	1	1	3	3	4	4	3
24	4	4	4	3	4	3	1	2	1	4	3	3	3	4	4	1
25	3	4	3	2	4	4	1	2	1	3	2	5	3	3	3	3



















Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 01524100.....

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

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

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

Firma del Experto Informante.

*Ing. Wilber H. Flores Vilca*  
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
CIP 71058

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 01524100..

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

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

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

Firma del Experto Informante.

*Ing. Wilber H. Flores Vilca*  
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
CIP 71058

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 2014

DNI: 17818481

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

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 2014

DNI: 17818481

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 45.476.251

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 45476251

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

## ANEXO 6: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE Y&R PERÚ – 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE
			Tipo de investigación	Población		
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú - 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Qué relación existe entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú?- 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú – 2017</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la relación que existe entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú – 2017</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relación entre habilidades directivas y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú – 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> Existe relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p> <p>Existe relación entre comunicación y desempeño laboral en</p>	<p>El tipo de estudio es descriptivo - correlacional</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>El nivel de investigación es cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>El diseño de investigación es no experimental</p>	<p>25 administrativos</p> <p><b>Tamaño de la muestra</b></p> <p>La muestra estará conformada por 25 trabajadores.</p> <p><b>Tipo de muestreo</b></p> <p>Probabilístico</p>	<p><b>Variable directivas</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Empowerment</li> </ol> <p><b>Variable: Desempeño laboral</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Capacitación</li> <li>Ergonomía</li> <li>Cultura organizacional</li> </ol>	<p>Habilidades</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Medidas de tendencia central: Media, mediana y moda.</p> <p>Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.</p> <p>Medidas de forma: Asimetría y kurtosis.</p>

<p>¿Qué relación existe entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre comunicación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>	<p>la los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p> <p>Existe relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>	<p>5. Satisfacción laboral</p>	<p>R de Pearson para la contratación de hipótesis.</p>
<p>¿Qué relación existe entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre inteligencia emocional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>	<p>la Y&amp;R Perú- 2017</p> <p>Existe relación entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>		
<p>¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre trabajo en equipo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>	<p>Existe relación entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>		
<p>¿Qué relación existe entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre empowerment y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de Y&amp;R Perú- 2017</p>			