



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDIFICACIONES JESA  
S.A.C. EN VILLA EL SALVADOR”

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

**AUTOR**

ERICKSON JORDY PAZ GRANADOS

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres por estar a mi lado brindándome su apoyo y motivación incondicional durante mi carrera universitaria como también por inculcarme principios y valores que permitieron concluir con esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios por guiar cada día en mi camino y brindarme fuerzas y salud para seguir adelante.

A mis padres, por ser un ejemplo de perseverancia, constancia la cual han inculcado en mí, también porque son fuerza de apoyo constante en mi vida como en mis años de formación académica.

Al Dr. Duber Enrique Soto Vásquez Decano de la Facultad de Ciencias de Gestión, por brindarnos facilidades y acceso a información.

A los profesores, por los conocimientos brindados a lo largo de la formación académica, y

A Francisco Churata gerente de la empresa Edificaciones Jesa SAC por su colaboración en los requerimientos para realizar la presente investigación.

A mi asesor, Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, quien ha brindado tiempo, conocimiento, experiencia y constancia para concluir la presente tesis.

## RESUMEN

Actualmente las empresas se encuentran con un manejo bajo de habilidades directivas debido a factores relacionados como la resolución de conflictos las cuales impactan en el desarrollo de las personas que laboran dentro de la empresa

La situación problemática permitió formular el problema de investigación: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C Villa El Salvador?

El propósito de la investigación fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C Villa El Salvador

La hipótesis fue existe relación significativa entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C Villa El Salvador

El tipo de investigación es no experimental de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 40 colaboradores, los datos se obtuvieron de manera censal.

Los instrumentos aplicados presentan una alta confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.891 para el cuestionario de habilidades directivas y 0.858 para el cuestionario de resolución de conflictos.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson 0.909, con un p valor de 0.000, por lo cual se concluye que existe una correlación muy alta entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. Villa El Salvador.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, resolución de conflictos.

## ABSTRACT

Currently, companies find themselves with a low management of managerial skills due to related factors such as the resolution of conflicts, which impact on the development of the people who work within the company.

The problematic situation allowed to formulate the problem of investigation ¿what relation exists between the managerial abilities and the resolution of conflicts in the collaborators of the company buildings JESA S.A.C Villa El Salvador.

The purpose of the research was to determine the relationship between managerial skills and conflict resolution in the collaborators of the company buildings JESA S.A.C Villa El Salvador

The hypothesis was there is a significant relationship between managerial skills and conflict resolution in the collaborators of the company buildings JESA S.A.C Villa El Salvador.

The type of research is non-experimental cross-section with a descriptive correlational design, the population consisted of 40 collaborators, the data were obtained in a census manner.

The applied instruments have a high reliability through the Cronbach alpha statistic, 0.891 for the directive skills questionnaire and 0.858 for the conflict resolution questionnaire.

In the hypothesis test, an R of Pearson 0.909 was obtained, with a p value of 0.000, for which it is concluded that there is a very strong correlation between the managerial skills and the resolution of conflicts in the collaborators of the company buildings Jesa SAC en Villa El Salvador.

**Keywords:** Management skills, conflict resolution.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación estudio las habilidades directivas y resolución de conflictos de los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Liderar y manejar conflictos con las personas no es tarea fácil, ya que hoy en día las empresas tienen cambios constantes donde el manejo de las habilidades directivas cumple un rol muy importante, ya que la toma de decisiones y el saber dirigir a las personas ayuda a lograr que esta consiga las metas establecidas al igual que la resolución de conflictos que ayuda a mejorar de manera efectiva los problemas constantes entre colaboradores o jefes dentro o fuera de las organizaciones.

La relación que exista y se maneje con los colaboradores y jefes es vital para el desarrollo de cada una de estas herramientas, porque permitirá que estas modifiquen sus actitudes, comportamientos y decisiones dentro de la organización, para realizar una mejora que a futura ayudara a mejorar los cambios sustanciales de la organización.

En la tesis se establece la relación entre, entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, el trabajo de investigación se ejecutó con una muestra de 40 trabajadores. A continuación, se exhibe en detalle los cinco capítulos propuestos por la universidad:

En el capítulo I, se refiere la introducción, en esta parte se considera inicialmente la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación del problema, objetivos de la investigación al igual que las limitaciones.

En el capítulo II, en esta parte se considera inicialmente los antecedentes nacionales e internacionales, el desarrollo correspondiente a la temática, bases

teóricas de las variables habilidades directivas y la resolución de conflictos, así como también la definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, se describe las variables, se operacionalización las variables, metodología, el tipo de investigación, diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, el método de análisis.

En el capítulo IV, se da conocer los resultados descriptivos e inferenciales expresando a través de tablas y figuras con cada una de sus interpretaciones de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación.

En el capítulo V, en este capítulo se da a conocer la discusión del análisis realizado entre los nuevos resultados hallados los cuales se contrastan con los antecedentes de estudio y las teorías planteadas, se da a conocer conclusiones de la investigación, es decir las conclusiones generales y específicas y se brinda una serie de recomendaciones posibles para solucionar los problemas planteados en la investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios	11
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	16
2.2.1	Bases teóricas de la variable habilidades directivas	16
2.2.2	Bases teóricas de la variable resolución de conflictos	24
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	33

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

3.1	Tipo y diseño de investigación	38
3.2	Población y muestra	39
3.3	Hipótesis	41
3.4	Variables – Operacionalización	41
3.5	Métodos y técnicas de investigación	43
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	45
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	48

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

4.1	Validación del instrumento	51
-----	----------------------------	----



4.1.1	Análisis de fiabilidad	52
4.2	Resultados descriptivos de las variables	53
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	55
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	61
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	62
4.6	Procedimientos correlacionales.	63

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

5.1	Discusiones	69
5.2	Conclusiones	72
5.3	Recomendaciones	73

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población	40
Tabla 2	Operacionalización de la variable habilidades directivas	42
Tabla 3	Operacionalización de la variable resolución de conflictos	43
Tabla 4	Resultado de la validación del cuestionario de habilidades directivas	51
Tabla 5	Resultado de la validación del cuestionario de la resolución de conflictos	51
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas	52
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable resolución de conflictos	52
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	53
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos	54
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad personal	55
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad interpersonal	56
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad grupal	57
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión mediación	58
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	59
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje	60
Tabla 16	Análisis descriptivos de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y resolución de conflictos	61
Tabla 17	Resultados de la prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y resolución de conflictos	62
Tabla 18	Resultados de correlación entre las habilidades directivas y resolución de conflictos	63
Tabla 19	Resultados de correlación entre las habilidades personal y resolución de conflictos	65
Tabla 20	Resultados de correlación entre las habilidades interpersonal y resolución de conflictos	66
Tabla 21	Resultados de correlación entre las habilidades grupal y resolución de conflictos	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de habilidades de liderazgo y directivas	22
Figura 2	Grafico del proceso del conflicto	29
Figura 3	Gráfico de los niveles del conflicto	32
Figura 4	Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	53
Figura 5	Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos	54
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad personal	55
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad interpersonal	56
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión habilidad grupal	57
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión mediación	58
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	59
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje	60
Figura 12	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos	61
Figura 13	Gráfico de dispersión de las variables habilidades directivas y resolución de conflictos	64

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

## 1.1. Realidad problemática

Las organizaciones se encuentran en un constante cambio debido a la globalización y a la alta competencia que existe en la actualidad en todos los ámbitos donde se desarrolla el hombre, siendo las habilidades directivas y la resolución de conflictos dos variables de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones u empresas, las cuales ayudan a manejar de forma efectiva las relaciones entre los jefes y colaboradores de una empresa.

Pero observando la situación actual de muchas empresas, una de las preocupaciones más grandes, que se ven a diario son las habilidades directivas las cuales se ven afectadas en muchas empresas, ya que muchas de estas no cuentan con personas capaces de liderar y de llevar a cabo una dirección que desarrolle las capacidades de los colaboradores dentro una empresa, además la resolución de conflictos entre los jefes y los propios colaboradores, que se ven afectadas, debido a los constantes enfrentamientos que se pueden dar permanentemente al interior de sus centros de labores.

Se dice que algunas organizaciones tienen como principal objetivo, conseguir sus beneficios, sin importar los medios utilizados con el fin de lograr su permanencia en el mercado. Lo único que importa es seguir en el negocio, por el cual solo prima el interés y beneficio para la misma organización, donde se utilizan todas las herramientas necesarias incluidas las de sus propios colaboradores.

Por otro lado, se puede deducir que la toma decisiones y el desarrollo de conflictos, dentro de las organizaciones no se llevan de manera eficiente, lo cual genera una brecha de disconformidad por parte de los empleadores como de los gerentes de estas organizaciones las cuales no invierten mayor tiempo en capacitar a sus colaboradores de manera eficiente para que así, estos generen mayor satisfacción para sus organizaciones dentro y fuera de ellas.

Una buena dirección o una mala dirección siempre tendrán sus consecuencias ya sea de manera positiva, o negativas para la organización. Existen herramientas necesarias para un buen desarrollo, así como el respeto, la comunicación, participación, el apoyo, la confrontación, la igualdad, los cuales se deben considerar como principios básicos para todas las organizaciones.

Los colaboradores son influenciados de manera directa por la forma ejercida que tienen hacia ellos, ya que en muchos casos este es el único contacto que tienen los colaboradores hacia la organización.

En el Perú, las labores de los colaboradores dentro de las organizaciones no se desarrollan de manera efectiva, ya que muchas de estas empresas no cumplen con lo que estipula la ley y no respetan los derechos de sus colaboradores y solo buscan su beneficio, es por ellos que se generan grandes conflictos, los cuales en algunos pueden llegar hasta atentar con la propia vida de los colaboradores.

Así se dio el feroz incendio dentro de una galería comercial en las Malvinas, donde sus trabajadores eran forzados a trabajar de una manera inhumana y parecida a los tiempos en donde la esclavitud parecía nunca acabar. El incendio que ocurrió en Lima, cobro la vida de dos jóvenes que trabajan dentro de un container donde eran encerrados todo el día y no podían ni salir a almorzar, porque los encerraban con llaves y candados.

Es así que muchas empresas no llevan un buen manejo de las acciones y decisiones que se toman dentro de ellas generando desconformidad de sus propios colaboradores a esto se suma las horas de trabajo, el bajo salario, el mal clima laboral, los conflictos y la necesidad de las personas que se ven en la obligación de aceptar estos tipos de trabajo donde no existe ninguna gestión efectiva por parte de las empresas, generando una alta rotación de su personal, además de crear una mala imagen hacia la empresa, las cuales no toman conciencia de la importancia que es llevar a cabo un buen plan directivo

el cual genera mayor toma de decisiones asertivas y un buen manejo de conflictos para los colaboradores.

En el ámbito local, tenemos a la empresa Edificaciones JESA S.A.C, dedicada a la construcción y remodelación de pavimentación, pistas, veredas e infraestructura. Comenzó sus actividades en el año 2014, se encuentra ubicada en el distrito de Villa El Salvador y cuenta con dos locales donde en uno se lleva acabo el área administrativa y el de producción, con el transcurso de los años la empresa ha obtenido experiencia y actualmente es conocida dentro de Villa El Salvador, por los trabajos que lleva realizando hasta la actualidad. Además, Edificaciones JESA S.A.C. ha conseguido obras de envergadura para el sector privado, lo cual ha sido factible para la construcción civil en el Perú.

La observación realizada en la empresa nos lleva a mencionar que los colaboradores se ven afectados por diversos factores como falta de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc. Los cuales influyen en el rendimiento de sus labores, pero los principales factores son los mencionados anteriormente.

Además, los colaboradores no perciben buenas habilidades directivas debido a la carencia de las siguientes dimensiones identificadas en las variables de estudio, como la habilidad personal la cual es muy importante ya que se centra en las capacidades y autoconocimientos de la persona. Midiendo así el desempeño de cada uno asumiendo responsabilidades dentro de una empresa o en la vida diaria.

La habilidad interpersonal ya que esta dimensión experimenta interacciones interpersonales a través de la comunicación de manera positiva, dentro de una organización. La cual influye en el estado de ánimo de los demás, brindando energía positiva para prosperar en las actividades. También tenemos la habilidad grupal, donde esta dimensión experimenta en trabajo en equipo, con espíritu de superación y objetivos, tanto para la empresa como

para las personas que se encuentran en su entorno, cubriendo así las necesidades y cumpliendo con las metas establecidas, para obtener un mejor trabajo.

Además los colaboradores no perciben una buena resolución de conflictos, debido a la carencia de las siguientes dimensiones identificadas en las variables de estudio, como la mediación ya que en muchos casos ocurren discusiones entre dos o más partes, pero sin embargo no existe un procedimiento adecuado en el cual un tercero intervenga, para facilitar la comunicación y relación entre ambas partes, para que ellos mismos puedan llegar a un acuerdo y solucionar los problemas que existen dentro del trabajo. También tenemos la negociación, que en algunos casos si se llega a concretar dentro de la empresa y entre los colaboradores, pero el cual no se realiza de una manera apropiada ya que a veces esto, genera errores y molestias entre los colaboradores, al momento de realizar cualquier tarea diaria.

El arbitraje, la cual es una dimensión importante, que influye mucho en las situaciones conflictivas que puedan ocurrir dentro de la empresa, siendo la tercera persona con juicio, que interviene en un conflicto, de manera efectiva para que los conflictos no se hagan mayores y se puedan solucionar de manera legal.

La ausencia de estas dimensiones origina un descontento que se repercute en el clima laboral y en la eficacia de sus funciones. Lo que indica que continuar con esta situación en la empresa generará mayores riesgos de insatisfacción de los colaboradores y no se llevará a cabo una buena función de sus actividades diarias, lo cual no beneficia a la empresa y solo habrá una mayor desconformidad por ambas partes.

El análisis detallado de la problemática que antecede la variable en los ámbitos nacional e internacional y especial en la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en el distrito de Villa El Salvador, lleva a formular el siguiente problema general de investigación.



## **Problema general**

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?

## **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?

¿Qué relación existe entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?

¿Qué relación existe entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?

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

El compromiso de los colaboradores y los gerentes es muy importante para el rendimiento de cualquier organización, ya que hoy en día son ellos los encargados de crear nuevas estrategias las cuales ayudarán al desarrollo de las empresas, por lo tanto, evitarán que existan problemas internos dentro de ellos. Cabe resaltar que las habilidades y la gestión de conflictos, son piezas importantes para ello y al mismo tiempo ayudaran a la mejora de las organizaciones en la toma de decisiones y al buen clima laboral.

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

Justificación teórica, pretender poner al alcance información actualizada y detallada sobre problemáticas actuales que afectan al desarrollo de las empresas, el desarrollo temático de la variable, están basadas en la teoría de Whetten y Cameron (2016) para la variable habilidades directivas, que lo define como: “Enfoque que combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual” (p. 7). Asimismo, la teoría de Robbins (2013) para la variable gestión de conflictos, que lo define como: “Los procesos que se inician cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de forma negativa algo que a la primera le interesa” (p. 139).

Justificación práctica, la investigación tendrá un impacto a nivel práctico, ya que nos ayuda a determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, para que la habilidad personal, habilidad interpersonal, habilidad grupal, mediación, negociación, y arbitraje, permitan buscar el bienestar para los colaboradores, los resultados de la investigación son presentados a la empresa, en términos de conclusiones y recomendaciones, para coadyuvar a la solución de la problemática presentada.

Justificación metodológica, el investigador pone al servicio de la comunidad académica dos instrumentos de recolección de datos, uno para recoger datos de la variable habilidades directivas y otro para la variable resolución de conflictos. Dichos instrumentos fueron sometidos a criterios rígidos de validez de contenido, constructo y criterio con criterio de jueces, asimismo fue sometido a la prueba de confiabilidad, mediante la prueba de alfa de cronbach, dichos instrumentos quedan al alcance de futuras investigaciones sobre las variables de estudio.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.

Determinar la relación entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.

Determinar la relación entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.

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

### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa, ya que no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas para la investigación.

### **Limitación teórica**

Escasez de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado 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**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al del investigador.

### **Limitación económica**

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

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudios**

### **Tesis Internacionales**

Gómez (2015) en su tesis: "La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar durante el año escolar - 2013", realizada en la Universidad de Carabobo, para optar el grado académico de Magister en Educación, cuyo objetivo es analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar – 2013, desarrollado con un diseño de campo no experimental de corte transaccional, con una muestra de 14 individuos el cual llega a la siguiente conclusión:

Se obtuvo que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los conflictos; predominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, sumándose que el directivo actúa más como mediador que como negociador siendo poco conciliador en situaciones de nudo crítico que se presentaron por lo que se hizo recomendaciones tanto a la gerencia como a los docentes que laboran en el colegio, con el propósito de ayudar a solventar la situación.

Pacheco y Zapata (2015) en su tesis: "Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa Pro Congelados S.A.", ubicada en la provincia de pichincha, Cantón Mejía, barrio San Alfonso en el periodo 2013 - 2014", realizada en la Universidad Técnica de Cotopaxi, para optar el Grado Académico de Licenciado, cuyo objetivo fue dar soluciones eficientes a los problemas existentes dentro del ámbito laboral, desarrollado con un diseño descriptivo, donde participo todo el personal llegando a la siguiente conclusión:

Los resultados obtenidos se convirtieron en la base fundamental para la elaboración de la propuesta investigativa. Es así que se creó un Instructivo de resolución de conflictos laborales el cual lograra un cambio de actitud y aptitud en el trabajo.

Guariato (2014) en su tesis: “La inteligencia emocional y la resolución de conflictos institucionales”, realizada en la Universidad de Zulia, para optar el Grado Académico de Magister en Educación, cuyo objetivo propone relacionar la inteligencia emocional de los gerentes educativos y la Resolución de Conflictos Institucionales en las Escuelas Básicas de la parroquia libertad del Municipio Machiques de Perijá en el Estado Zulia, desarrollado con un diseño no experimental – transaccional, con una muestra de 84 sujetos, llegando a la siguiente conclusión:

Se evidencio que los directivos de las escuelas utilizan el autoconocimiento emocional, el autocontrol y la automotivación como componentes intrapersonales de la inteligencia emocional, asimismo, manejan la empatía y las habilidades sociales como componentes interpersonales, implementan cursos de acción estableciendo un nivel estratégico, mostrando la dirección o camino a seguir para minimizar las dificultades en el ámbito organizacional demostrando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable inteligencia emocional aumentan los valores de la variable resolución de conflictos institucionales en las escuelas básicas de la Parroquia Libertad del municipio Machiques de Perijá en el estado Zulia.

Noris (2014) en su tesis: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, realizada en la Universidad de Carabobo, para optar el grado académico de Maestro en Gerencia, cuyo objetivo fue describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes, desarrollado con un diseño

descriptiva, de campo, y un diseño no experimental con una muestra de 19 docentes, llegando a la siguiente conclusión:

La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Almanza (2012) en su tesis titulada: “Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del Itlac” realizada en la Universidad Autónoma de Querétaro, para obtener el grado de Maestría en Administración, cuyo objetivo es establecer la relación entre el Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del Itlac, el cual llega a la siguiente conclusión:

Las organizaciones actuales, requieren distintos métodos de enseñanza y aprendizaje que consecuentemente cambian con los procesos en el ámbito social, cultural, tecnológico y laboral. Además las instituciones formativas se ven obligadas a una mayor flexibilidad y versatilidad, ya que tienen que adaptarse a los nuevos cambios desarrollados en el mundo laboral.

### **Antecedentes nacionales**

Rosales (2017) en su tesis: “Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en club de Regatas Lima, Filial Chorrillos, 2017”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado académico de Maestro en Gestión talento Humano, cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre habilidades directivas y la satisfacción laboral, desarrollado con un diseño hipotético deductivo y de tipo correlacional de diseño no experimental, con una muestra conformada por 236 colaboradores la cual llega a la siguiente conclusión:



El instrumento utilizado para recoger datos de la variable habilidades directivas y satisfacción laboral fue un cuestionario. En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado un  $Rho = 0.702$  que determinó que existe relación significativa entre habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017, siendo el índice de correlación  $Rho = 0.702$ . La relación confirma: a mayor problema en habilidades directivas, mayor problema en la satisfacción laboral.

Saravia (2017) en su tesis: “Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, cuyo objetivo fue establecer la relación entre las habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, desarrollado con un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal puesto que la recolección de datos se realizó en un solo momento (en un tiempo único), con una muestra conformada por 82 colaboradores de la empresa UGEL ventanilla, llega a la siguiente conclusión:

La contrastación de hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman determinó que existe relación entre las habilidades directivas y la actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017, con un coeficiente de correlación igual a  $0.743^{**}$ , cuyo valor indica que existe una correlación positiva considerable. De manera similar se observa que la dimensión que tiene mayor relación con la variable habilidades directivas es la actitud social, con un coeficiente de correlación de  $0.654$ .

Quispe (2017) en su tesis: “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017” realizada en la Universidad Andina del Cuzco, para optar el grado de Licenciado en Administración, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad provincial de Tambopata, 2017, desarrollado con un diseño descriptivo

correlacional de corte transversal, con una muestra conformada por 33 directivos y 33 usuarios de la Municipalidad, donde se llega a la siguiente conclusión:

Siendo el alfa de Cronbach para habilidades directivas del 0.693, y satisfacción del usuario 0.621, Concluyendo, que las habilidades directivas se correlacionan con la variable satisfacción del usuario con un valor de alfa 0,000, siendo menor que 0,05. El 57,58%, de los encuestados presentan habilidades directivas de nivel bajo, mientras que el 42,42%, señalan que se encuentra en un nivel de medio. Asimismo, el 72,73%, de los encuestados señalan que la satisfacción del usuario se encuentra en un nivel de bajo, mientras que el 27,27%, señala que se encuentra en nivel de medio. Por lo tanto, existe correlación significativa entre las dimensiones de variables habilidades directivas y la satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata 2017, (alfa = 0,727; 0,550 y 0,546).

Lescano (2016) en su tesis: “Gestión de seguridad ciudadana y resolución de conflictos en ciudadanos del distrito de los Olivos 2016” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de Magister en Gestión pública, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión de seguridad ciudadana y la resolución de conflictos en ciudadanos del distrito de los olivos en el 2016, desarrollado con un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 142 padres de estudiantes, donde se llega a la siguiente conclusión:

Se tomó muestra a la misma población, la muestra es no probabilística de tipo censal. Se aplicó el cuestionario de gestión en seguridad ciudadana a todos los padres que asistieron a la reunión de seguridad ciudadana. Se utilizó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman la cual presentó Se obtuvo un coeficiente de correlación moderada de  $r= 0.895$ , con una  $p=0.000$  ( $p < .01$ ), con el cual “se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna”. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre gestión de seguridad ciudadana y resolución de conflictos.

Vásquez (2017) en su tesis: “Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra,2017” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de Licenciado en Administración, cuyo objetivo fue determinar la relación entre ambas variables, el método de investigación fue de descriptivo correlacional, desarrollado con un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra conformada por 59 colaboradores del área operacional de ventas, producción, distribución y almacén, donde se llega a la siguiente conclusión:

A nivel nacional las habilidades directivas y el desempeño laboral, son los elementos empleados en las empresas, debido a que son efectivas para la realización de las actividades permitiendo reducir índices de errores.

## **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 las habilidades directivas**

Whetten et al. (2016) sostiene que: “Las habilidades directivas consisten en acciones que conducen a resultados positivos” (p. 6).

Madrigal (2009) afirma:

En este sentido, en las organizaciones modernas para formar un equipo directivo hay que tener en cuenta las competencias directivas, y para definir su composición ideal es necesario describir las funciones, competencias y habilidades requeridas para el desempeño eficaz del trabajo directivo. Aunque las funciones, competencias o habilidades directivas no son exclusivas de un sexo u otro, determinadas características se atribuyen en mayor medida a los hombres, mientras que otras a las mujeres. (p. 203).

Por su parte, García (2002) afirma:

Que ser director de equipos de trabajo, requiere de ciertas habilidades, unas generales y otras específicas (dependiendo del sector, tarea, nivel, producto y área funcional). En la actualidad nuestros directivos deberían poseer las siguientes

habilidades: Capacidad emprendedora, Coordinación, Conocimiento técnico, Sentido pragmático, Control, Facilidad para el trabajo en equipo, etc. (p. 34).

Al respecto, con las habilidades directivas se refiere a la capacidad que contiene cada individuo, al momento de presentarse algún problema dentro de una empresa, dando a conocer así las habilidades de soluciones inmediatas, ante un evento problemático lo cual ocurre a menudo, además cabe decir que las habilidades directivas, cada vez tienen una mayor importancia e impacto en el mundo, ya que es una de las herramientas más importantes para dirigir una organización.

Además, cabe recalcar que no todos poseen habilidades directivas, para lograrlo es necesario desarrollar un trabajo personal, donde se midan sus capacidades, actitudes, conocimiento, liderazgo, motivación, etc. Para poder obtener el desarrollo de manera efectiva el cual consiga resultados.

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

Whetten et al. (2016) define a la importancia como:

Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de administración de personal bien desarrolladas. Las habilidades directivas son más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y económicos. (p. 4).

Madrigal (2009) señala:

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. (p. 8).

La relación del personal con un líder es muy importante, ya que se miden muchos factores como el respeto, igualdad, comunicación entre otros. Para que así el colaborador se sienta importante dentro de su organización donde se tiene que ser congruente en el hacer y decir, el saber escuchar y ser empático. Esta habilidad se llega a dar cuando la persona

es directa y firme en las decisiones que tome, mediante la actitud y el conocimiento.

### **2.2.1.3. Características de las habilidades directivas**

Whetten et al. (2016) señala que existen varias características que diferencian las habilidades directivas de otros tipos de características y prácticas directivas:

Primero, las habilidades directivas son conductuales, no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en acciones que conducen a resultados positivos. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales, estilísticos o fijos en la personalidad.

Segundo, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. Las habilidades pueden implicar a otras personas y requerir trabajo cognitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen más o menos constantes a lo largo de la de la vida, los individuos pueden mejorar sus competencias en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación

Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil de mostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas, son un conjunto integrado de respuestas complejas-

Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas en exclusiva hacia el trabajo en equipo o las relaciones interpersonales, ni solo hacia el individualismo o el espíritu emprendedor técnico. (p. 6).

Alles (2007) afirma:

Obteniendo los diversos conocimientos que son adquiridos sobre determinados temas de habilidades y competencias, son los que se diferencian a los individuos de los demás, donde se caracteriza por las habilidades que desarrollan dentro de la

organización, siendo esto una de las ventajas competitiva frente a otras empresas. (p. 59).

#### **2.2.1.4. Teorías relacionadas a las habilidades directivas**

##### **Teoría de las habilidades directivas relacionadas al aprendizaje social de Whetten y Cameron (2016)**

Whetten et al. (2016) indica: “Este enfoque combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual” (p. 7).

Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos:

Primero, la presentación de principios conductuales o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción como clases y debates.

Segundo, demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones o hechos de la vida real.

Tercero, oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles o ejercicios.

Cuarto, retroalimentación del desempeño por parte de compañeros, profesores o expertos.

La experiencia de la enseñanza de habilidades directivas complejas, al igual que recientes investigaciones sobre el desarrollo de las habilidades directivas entre distintas tesis de alumnos, han demostrado que son necesarias tres modificaciones importantes para que este modelo sea el más eficaz.

## **Principios conductuales**

Whetten et al (2016) señala: “Deben basarse en teorías de las ciencias sociales y en resultados confiables de investigación” (p. 8).

## **Los individuos**

Whetten et al. (2026) sostiene: “Deben ser consciente de la realidad que se vive actualmente donde existe mayor competencia de sus habilidades, para mejorar ese nivel” (p. 8).

## **Aplicación**

Whetten et al. (2016) afirma:

Donde los ejercicios de aplicación frecuentemente toman la forma de una intervención fuera de clase, una actividad de asesoría, un análisis personal a través de la escritura de un diario o una intervención centrada en un problema, que el alumno debe analizar para determinar su grado de éxito o fracaso en dicha aplicación. (p. 9).

## **Modelo de aprendizaje**

Whetten et al. (2016) indican: “La evidencia sugiere que un modelo de aprendizaje de cinco pasos es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas” (p. 8).

## **Evaluación de habilidades**

Whetten et al. (2016) indican: “Diseñados para identificar su nivel actual de competencia, sus estilos y las dimensiones fundamentales de la habilidades; estos instrumentos se utilizan para diferenciar las

individualidades, asuntos de diversidad y áreas planeadas de mejoramiento. (p. 9).

### **Aprendizaje de habilidades:**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Explican guías fundamentales de comportamiento y principios asociados con la habilidad. Donde se utiliza la investigación científica como base para el desempeño de las habilidades”. (p. 9).

### **Análisis de habilidades:**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Se facilita las soluciones analíticas de los problemas presentados, se realiza las recomendaciones acerca de los temas fundamentales, como se puede mejorar el desempeño y por qué se alcanzó el éxito” (p. 9).

### **Práctica de habilidades**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Los ejercicios y roles que son presentados permitirán a los individuos que practiquen de manera efectiva las habilidades” (p. 10).

### **Aplicación de habilidades**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Sugiere un mecanismo de retroalimentación para que los individuos analicen su propio éxito al aplicar la habilidad fuera del salón de clases. Los planes de mejora siempre deben asociarse con los ejercicios de aplicación” (p. 10).

La importancia que tiene este modelo es vital para cada uno de los individuos ya ayudara a mejorar sus competencias, comportamiento, solución de problemas, tareas y una retroalimentación, para así mejorar las



habilidades que tiene cada uno y realizarlas de manera efectiva ante cualquier problema que se presenta en cada organización o en la vida.

### Teoría de Liderazgo y Administración de Whetten y Cameron (2016)

Según, Whetten et al. (2016) las habilidades directivas como las de liderazgo caen dentro de cuatro grupos:

Habilidades de clan. Aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas.

Habilidades a la medida. Incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.

Habilidad de mercado. Requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas

Habilidades de jerarquía. Se requiere para mantener el control y la estabilidad. (p. 14)

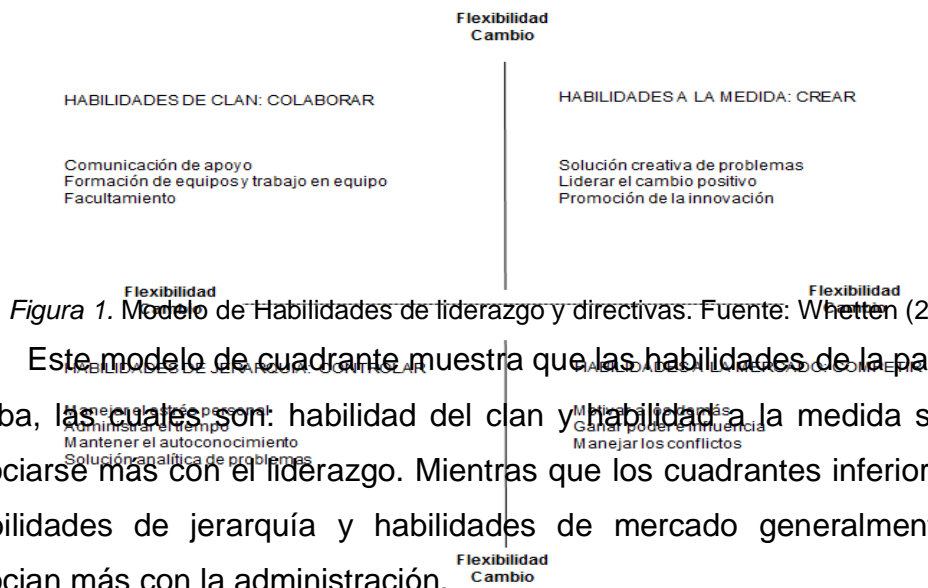


Figura 1. Modelo de Habilidades de liderazgo y directivas. Fuente: Whetten (2016).

Este modelo de cuadrante muestra que las habilidades de la parte de arriba, las cuales son: habilidad del clan y habilidad a la medida suelen asociarse más con el liderazgo. Mientras que los cuadrantes inferiores de habilidades de jerarquía y habilidades de mercado generalmente se asocian más con la administración.

Es decir que el liderazgo sirve para medir a las personas en medio del cambio que exista dentro de una organización, debido a diversas transformaciones que puedan ocurrir es ahí donde los niveles altos intervienen para demostrar liderazgo, en cambio la administración se utiliza para describir lo que los ejecutivos realizan en momentos de de estabilidad.

#### **2.2.1.5. Dimensiones de las habilidades directivas**

##### **Habilidades personales**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. Claro que existe cierta superposición entre ellas, así que se debe depender de partes de muchas áreas de habilidad para desempeñar cualquier habilidad eficazmente” (p. 45).

Hofstadt y Gómez (2013) acerca de las habilidades personales exteriorizaron que: “Son rasgos de personalidad o carácter intrínsecos (es decir innatos en su personalidad) que tienen los individuos tanto en el desempeño de su trabajo como en su vida diaria” (p. 23).

##### **Habilidades interpersonales**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Las relaciones positivas generan energía positiva. Todos hemos convivido con personas que nos dan energía, y es agradable estar con ellas porque nos animan y nos ayudan a prosperar” (p. 238).

Madrigal (2009) señaló: “Las habilidades interpersonales son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes” (p. 4).

## **Habilidad grupal**

Whetten et al. (2016) sostiene: “Las habilidades grupales son aquellas habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, y cooperación para resolver las necesidades de las otras personas (clientes), incluso para obtener objetivos comunes” (p. 403).

Whetten et al. (2011) sostiene:

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo y que estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo, que existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales. (p. 18).

### **2.2.2. Bases teóricas de la variable resolución de conflictos**

#### **2.2.2.1. Definiciones de la resolución de conflictos**

Robbins (2013) señala: “El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 446).

Chiavenato (2017) afirma: “El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte. La interferencia puede ser activa o pasiva” (p. 260).

Puchol (2012) sostiene: “Un conflicto es un proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses” (p. 467).

Las resoluciones de conflictos son etapas o procesos, las cuales ocurren dentro de las organizaciones constantemente, donde una persona

no está de acuerdo con la otra o donde un grupo de personas no comparten las ideas de las otras partes produciendo un momento de tensión y discrepancia entre ellos mismos.

#### **2.2.2.2. Importancia de la resolución de conflictos**

Robbins (2013) señaló: “El conflicto describe el momento en cualquier actividad en que una interacción se convierte en un desacuerdo” (p. 459).

Bonifaz (2012) señaló: “El conflicto es un proceso interpersonal que surge por desacuerdos sobre las metas planteadas o los métodos que se usarán para lograr tales propósitos” (p. 27).

Es muy importante el manejo de los conflictos ya que con esto se puede evitar malentendidos a futuro. Al buen manejo de conflictos se le llama ser asertivo. Ser asertivo no es adoptar una actitud pasiva o agresiva es saber lidiar con ellos y resolverlos de la manera más óptima, esto nos ayuda a conseguir lo que queremos, a mejorar nuestras relaciones con las demás personas, a mejorar nuestros lazos afectivos, la mejor manera de resolverlos es pensar las cosas antes de hacerlas, saber cómo pedir las, analizar la situación, no dejarse influir por miedo, enojo o algún sentimiento que pueda nublar nuestro juicio.

#### **2.2.2.3. Características de la resolución de conflictos**

Robbins (2013) dice: “Los conflictos buscan separar las relaciones dentro de una organización, debido a la falta de soluciones inmediatas de las personas ante los conflictos” (p. 475).

Sánchez (2010) afirma:

Los conflictos son el resultado de la interacción entre los miembros de la organización, de la sociedad, y a su vez son un factor que brinda la posibilidad de transformar los aspectos negativos en positivos, logrando contribuir al progreso y bienestar. El conflicto también puede ser ubicado como fuente de energía creativa,

que puede contribuir al bienestar, al logro de condiciones más justas y equitativas que permitan a las personas relacionarse y convivir en armonía. (p. 125).

Los conflictos son actos que no se pueden prevenir, pero si existen estrategias de cómo prevenirlo para que esto no ocurra dentro del entorno de una empresa o en la vida diaria, los principales puntos que se deben atacar es localizando las causas que surgen dicho conflicto y tratar de encontrar soluciones de manera efectiva, eso ayudara al fortalecimiento de cada persona y mejorara la capacidad de resolución de conflictos.

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas a la resolución de conflictos**

Los conflictos son inevitables, es necesario aprender a identificarlos y familiarizarse con sus antecedentes, sus etapas y los estilos que prefieren las personas para manejarlos y resolverlos.

#### **Enfoque de los conflictos**

##### **A. Enfoque interaccionista**

Robbins (2013) sostiene: “La creencia de que no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que también es necesario para el desempeño efectivo en un grupo” (p. 487).

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas:

- Conflicto funcional: Conflicto que apoyan las metas del grupo y mejora su desempeño.
- Conflicto disfuncional: Conflicto que dificulta el progreso del grupo.
- Conflicto de tarea: Conflicto sobre el contenido y metas del trabajo.

- Conflicto de relación: Conflicto basado en las relaciones interpersonales.
- Conflicto de proceso: Conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo.

### **Proceso del conflicto**

Robbins (2013) señala: “El proceso del conflicto tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados” (p. 485).

Etapa I. Robbins (2013) señala: “Presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto” (p. 486).

Estas etapas no necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si es una de las condiciones necesarias. En nombre de la simplicidad, estas condiciones, se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Etapa II. Robbins (2013) señala: “Parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto” (p. 487).

Si las condiciones mencionadas anteriormente en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Etapa III. Robbins (2013) sostiene: “Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto”. (p. 489).

Estas intenciones se separan de una etapa a otra etapa distinta, donde se infiere lo que el otro pretende para saber cómo responder a su

comportamiento. Muchos conflictos aumentan su intensidad sólo porque la otra parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo cual no se refleja con total exactitud las intenciones de una persona, donde se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto:

- Competir: Una persona compite por intereses propios, sin importarle el resto.
- Colaborar: Búsqueda de un resultado que favorezca a ambas partes, tratando de resolver un problema y buscando soluciones.
- Evitar: Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de evitar incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.
- Acomodarse: Una de las partes frente a un conflicto se auto sacrifica para los beneficios de la otra persona.
- Comprometerse: Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, donde existe una voluntad de solución frente a un conflicto, donde las dos partes ganen.

Etapa IV. Robbins (2013) señala: “Comportamiento que incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto”. (p. 491).

Etapa donde los comportamientos son visibles por cada individuo, al momento de realizar actos que traigan conflictos.

Etapa V. Resultados funcionales, es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo.

Resultados disfuncionales: Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización.

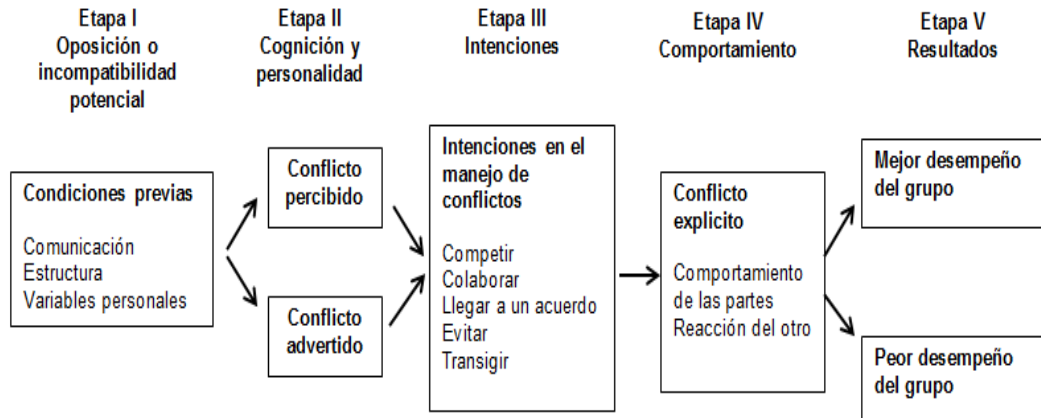


Figura 2. Grafico del proceso del conflicto. Fuente: Robbins (2013).

## B. Enfoque tradicional

Robbins (2013) sostiene:

El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. (p. 485).

Se caracteriza por considerar el conflicto como algo negativo, similar a la violencia, la destrucción o el uso de agresión irracional. Se estima como una situación perjudicial que es preciso evitar. Fruto de una concepción de base histórica y religiosa, la parte negativa del ser humano se manifiesta a través de la agresión y la violencia. En los años 1930 a 1940, las teorías sociales sobre el conflicto lo estimaban como algo disfuncional, que ocurre cuando las cosas fallan, debido a una comunicación deficiente, a la falta de flexibilidad por las partes en oposición y a la incapacidad para negociar.

## C. Enfoque de relaciones humanas



Robbins (2013) señala: “La relación humana sobre el conflicto planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto” (p. 486).

Sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

### **Teoría de resolución de conflictos de Chiavenato (2017)**

Chiavenato (2017) señala: “Para que haya conflicto además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas”. (p. 260).

#### **A. Niveles de gravedad de conflicto**

Cada conflicto que existe en distintos lugares u organizaciones se distingue de diferentes maneras ya sean por sus características o por el nivel de gravedad de la misma las cuales se podrían clasificar en cualquiera de estas.

##### **Conflicto percibido**

Chiavenato (2017) dice: “Se da cuando ambas partes, perciben un conflicto ya sea porque sus objetivos son diferentes o contengan algo de interferencia” (p. 261).

##### **Conflicto experimentado**

Cada conflicto que existe en distintos lugares u organizaciones se distingue de diferentes maneras ya sean por sus características o por el

nivel de gravedad de la misma las cuales se podrían clasificar en cualquiera de estas.

### **Conflicto manifiesto**

Chiavenato (2017) dice: “Problema que los actores involucrados reconocen al nivel consciente como la base de tensión en las relaciones dentro de un grupo” (p. 261).

## **B. Niveles de magnitud del conflicto**

### **Conflicto intergrupar**

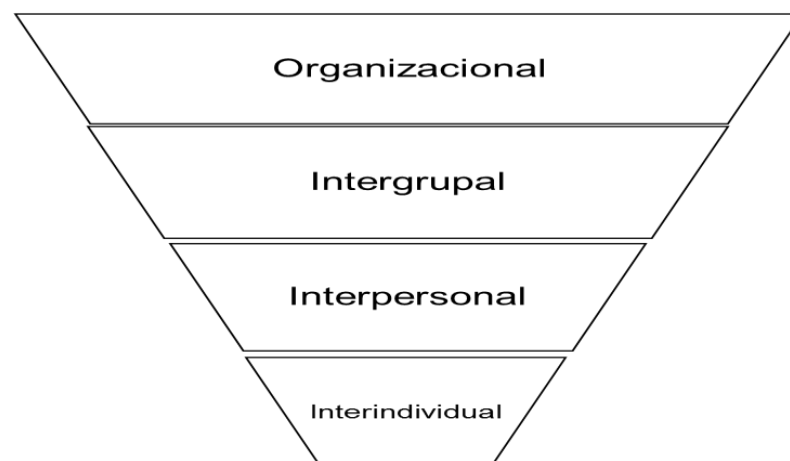
Chiavenato (2017) sostiene: “Se produce cuando grupos opuestos chocan directamente” (p. 263).

### **Conflicto interpersonal**

Chiavenato (2017) señala: “Se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos” (p. 264).

### **Conflicto individual**

Chiavenato (2017) sostiene: “Conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones” (p. 264).



*Figura 3. Gráfico de los niveles de conflicto. Fuente: Chiavenato (2017)*

### **2.2.2.5. Dimensiones de la resolución de conflictos**

#### **Negociación**

Robbins (2013) sostiene: “Como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien” (p. 495).

Puchol (2012) sostiene: “Proceso de resolución de conflictos por el que dos o más partes intentan alcanzar un acuerdo duradero que satisfaga sus respectivos intereses” (p. 164).

#### **Mediación**

Robbins (2013) afirma:

Es la tercera parte neutral que promoverá la resolución de conflictos este aspecto está representado por el equipo directivo que utilizara el razonamiento y la persuasión para sugerir las propuestas de solución a los conflictos además es importante que las partes deben estar motivadas en la búsqueda de soluciones pacíficas. (p. 187).

Fuken (2003) sostiene: “Proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución una solución al conflicto” (p. 275).

#### **Arbitraje**

Robbins (2013) sostiene: “Es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato)” (p. 503).

Guedan y Ramírez (2004) señalan: “Solución de los conflictos por medio de un tribunal de arbitrio, compuesto por particulares” (p. 43).

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

#### **Habilidades directivas**

Son las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación de tareas de un grupo de trabajo u organización, para realizar tareas de manera efectiva.

#### **Resolución de conflictos**

Técnicas y habilidades las cuales se ponen en práctica, para buscar la solución a un problema, ya sea personal o grupal dentro de una empresa.

#### **Habilidad personal**

Competencias necesarias que una persona tiene al momento de actuar de forma eficiente, a través de su conocimiento.

#### **Habilidad interpersonal**

Proceso de comunicación de manera efectiva hacia las personas de tu entorno, el cual ayuda también a entender lo que se nos comunica.

#### **Habilidad grupal**

Desarrollo de las habilidades dentro de equipos de trabajo a través de sus fortalezas y actitudes.

#### **Mediación**

Método de resolución de conflicto en donde las dos partes enfrentadas recurren a otra tercera persona, para llegar a un acuerdo.

### **Negociación**

Proceso en que dos o más personas establecen una relación con el propósito de determinar la solución a un problema

### **Arbitraje**

Procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o tribunal

### **Autoconfianza**

Sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una tarea con éxito.

### **Competencia**

Áreas en las que la persona tiene un buen desempeño, no excelente, pero si lo suficientemente bueno.

### **Compromiso**

Bloqueo conceptual que resulta cuando un individuo adopta un punto de vista, una definición o una solución en particular.

### **Cultura organizacional**

Valores y supuestos básicos que caracterizan a una organización. Se refiere a los elementos básicos de una organización o “la manera en que se desenvuelven.

### **Debilidades**

Áreas en las que la persona está menos desarrollada e informada o en las que manifiesta escasas habilidades.

### **Desempeño**

Producto de la habilidad multiplicada por la motivación.

### **Conocimiento**

Información ordenada y sistematizada. Es un activo intangible y el recurso más importante de la era de la comunicación. Es aquello que se obtiene por medio del estudio y la experiencia.

### **Contingencia**

Algo que podría no ocurrir, pero que cuando acontece influye en el comportamiento de la organización.

### **Grupo de control**

Grupo que trabaja siempre en las mismas condiciones de trabajo a fin de permitir la comparación de resultados con el grupo experimental.

### **Jerarquías**

Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal.

### **Participación**

Estilo de administración que se basa en el consenso y en la participación de las personas en el proceso de decisiones para alcanzar los objetivos definidos.

### **Percepción**

Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno.

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



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

La presente investigación pertenece al estudio de tipo no experimental, porque no se realiza la manipulación de variables, ya que no se genera ninguna situación, solo se observan situaciones ya existentes. Así mismo es de corte transversal porque recolecta datos en un solo momento y tiempo único.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) dice: “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

De acuerdo a los momentos de la aplicación de los instrumentos a la muestra es transeccional o transversal, porque se aplicó en un único momento.

Hernández et al. (2014) dice:

Estudio en que el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado es de tipo transaccional descriptivo, porque “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (p. 155).

#### **Diseño de la investigación**

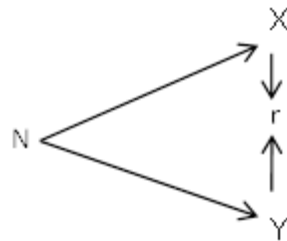
El diseño para el proyecto de investigación es descriptiva correlacional por las características de las variables y por la naturaleza del estudio.

Hernández et al. (2010) define a la investigación descriptiva como:

Este diseño 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).

Hernández, et al. (2010), refieren que: “un estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista en entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p. 81).

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



N: Población

r : Relación entre variables

X: Habilidades directivas

Y: Gestión de conflictos

Se pretende relacionar las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa el Salvador.

### 3.2. Población y muestra

#### Población

La población está constituida por la totalidad de trabajadores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C., que hacen un total de 40 personas.

Gamero (2017) dice: “La población (colectivo o universo) es el conjunto de entes o fenómenos que comparten cierta característica de interés para la observación y análisis estadístico” (p. 24).

Tabla 1

#### *Distribución de la población*

<b>Población</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>
Hombres	38	2.3
Mujeres	2	97.7
Total	38	100
Población total		40

Tal como se puede apreciar en la Tabla 1, el número de hombres representan el 97.7% de la población y el de mujeres representa el 2.3%.

Hernández, et al. (2006) define que: “Las poblaciones deben situarse claramente en todo a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 239).

### **Muestra**

La población estará conformada por un total de 40 empleados que conforman la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. siendo una muestra probabilística de tipo censal

Hernández et al (2010) define a la población como:

Un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo todas las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p. 176).

Hernández et al (2010) define a la muestra probabilística como:

Las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p. 176).

Hayes (1998) establece que: “La muestra censal, es aquella donde se considera a toda la población” (p. 83).

### **3.3. Hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa el Salvador.

H<sub>a</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

### **Hipótesis específicas**

H<sub>a</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.

H<sub>a</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.

H<sub>a</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.

## **3.4. Variables – Operacionalización**

### **Definición conceptual de la variable habilidades directivas**

Whetten et al. (2011) afirma que:

Las habilidades directivas es el medio por el cual, la estrategia, la práctica, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo, producen resultados eficaces dentro de una organización. En otras palabras, son los bloques que construyen la administración efectiva. (p. 8).

### **Definición operacional de la variable habilidades directivas**

La variable habilidades directivas, se mide con un instrumento de recolección de datos conformada por tres dimensiones, habilidad personal, habilidad interpersonal, habilidad grupal y 12 indicadores, haciendo un total de 36 ítems, medidas en una escala polinómica de Likert totalmente de acuerdo (5), en desacuerdo(4), ni de acuerdo ni desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente desacuerdo (1).

Tabla 2

*Operacionalización de la variable habilidades directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Personal	- Autoconocimiento - Manejo del estrés personal - Solución de problemas	Del 1 al 12	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4=De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Malo 85-108 Regular 109-131 Bueno 132-142
Interpersonal	- Comunicación - Motivación - Gestión de conflictos	Del 12 al 23		
Grupal	- Delegación - Trabajo en equipo - Liderazgo	Del 23 al 34		

### **Definición conceptual de la variable resolución de conflictos**

La variable resolución de conflictos, se mide con un instrumento de recolección de datos conformada por 3 dimensiones, mediación, negociación, arbitraje y 12 indicadores, haciendo un total de 36 ítems, medidas en una escala polinómica de Likert totalmente de acuerdo (5), en desacuerdo(4), ni de acuerdo ni desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente desacuerdo (1).

### **Definición operacional de la variable resolución de conflictos**

Robbins (2013) señala: “El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 446).

Tabla 3

*Operacionalización de la variable de resolución de conflictos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Mediación	- Imparcialidad	Del 1 al 12	1=Totalmente en desacuerdo	Malo
	- Voluntariedad			
	- Confidencialidad			
Negociación	- Acuerdos contribuidos	Del 12 al 24	2=En desacuerdo	95-108
	- Resultados			
	- Acuerdos integradores			
Arbitraje	- Consensual	Del 24 al 35	3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Regular
	- Neutral			
	- Formalidad			
			4=De acuerdo	Bueno
			5= Totalmente de acuerdo	129-139

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

El método que aplicaremos en el desarrollo de esta investigación es del método cuantitativo, ya que podremos comprobar y analizar la información de esta investigación, además nos ayudara a determinar la correlación de ambas variables.

Hernández et al. (2010), define al método cuantitativo como:

Este método de investigación parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan los objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas, se establecen hipótesis, se determinan plan para probarlas (diseño), se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas y finalmente se establece una serie de conclusiones, respecto a las hipótesis. (p. 4).

Asimismo, se utilizó este medio de análisis donde se estudió y evaluó las proporciones de las hipótesis para invalidar o probar el estudio del investigador.

Gómez (2012) afirma:

Este método, consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. (p. 16).

También se utilizó los procesos del método científico, este método consiste en las observaciones que desarrolla el investigador, el cual evalúa las comprobaciones de la experimentación para respaldar las observaciones y experimentos.

Bunge (1979) citado por Bernal (2010) dice: “El método científico es el conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (p. 59).

### **3.5.1 Técnicas de investigación**

En la elaboración de la investigación se usaron análisis bibliográficos, además de fichas para recolectar información, así mismo se utilizó los antecedentes del marco teórico y para culminar, utilizamos las encuestas realizadas de acuerdo a las variables, para obtener datos de la empresa.

#### **Técnica de la observación**

Ayuda a observar el proceso de nuestras variables, las cuales van evolucionando mediante las observaciones que van generando los datos y las encuestas empleadas para el cambio.

Behar (2008) sostiene: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (p. 68).

#### **Técnica de análisis**

Permite analizar los resultados, de nuestras observaciones y encuestas, ya que esto nos ayudará a ver en qué proceso nos falta mejorar para el desarrollo o cambio de proyecto de investigación.

Pertusa (2003) Indica: “El estudio realizado mediante el análisis de imágenes se desarrolla con el fin de obtener una información adecuada para el proceso de las dimensiones en el proceso de investigación” (p. 16).

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

El instrumento utilizado para el propósito de la investigación es el cuestionario, en base a la escala de Likert, con alternativas politómicas respecto a la variable habilidades directivas, tiene un cuestionario de 36 ítems, teniendo en cuenta las tres dimensiones del cuadro de operacionalización de variables. Por otro lado, la variable resolución de conflictos tiene un cuestionario de 36 ítems, teniendo en cuenta las tres dimensiones del cuadro de operacionalización de variables

García (2002) sostiene: “Indica que la encuesta es un método que se realiza por medios de interrogación, observando los aspectos relativos a los grupos. Es un proceso de investigación para conocer nuestro objetivo de estudio” (p. 3).

#### **Instrumento I: Habilidades directivas**

##### **Ficha técnica**

Nombre : Habilidades directivas



Autor : Erickson Jordy Paz Granados  
Procedencia : Universidad Autónoma del Perú.  
Año : 2018  
Edad de aplicación : 18 años en adelante.  
Administración : Individual  
Duración : 30 minutos

Descripción de la prueba: Esta escala se elaboró para medir las Habilidades directivas en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. Los análisis estadísticos demostraron que la prueba presenta validez y confiabilidad.

La escala de habilidades directivas quedó como una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociada a tres dimensiones que se definen como sigue:

#### **Dimensión I: Personal (12 ítems)**

Identifica la actitud que toman las personas dentro de una empresa, las cuales influyen en sus labores diarias.

#### **Dimensión II: Interpersonal (12 ítems)**

Da a conocer las decisiones que son tomadas dentro de una empresa por parte de los jefes a los colaboradores

#### **Dimensión III: Grupal (12 ítems)**

Identifica un conjunto de estrategias y actividades grupales que se realizan dentro de una empresa, transformando las tensiones en colaboraciones y confianza, para obtener una convivencia justa y equitativa.

## **Instrumento II: Resolución de conflictos**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Resolución de conflictos
Autor	: Erickson Jordy Paz Granados
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú.
Año	: 2018
Edad de aplicación	: 18 años en adelante.
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos

Descripción de la prueba: Esta escala se elaboró para medir la Resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones jesa S.A.C. Los análisis estadísticos demostraron que la prueba presenta validez y confiabilidad.

La escala de habilidades directivas quedó como una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociada a tres dimensiones que se definen como sigue:

#### **Dimensión I: Mediación (12 ítems)**

Método de resolución de conflicto en donde las dos partes enfrentadas recurren a otra tercera persona, para llegar a un acuerdo

#### **Dimensión II: Negociación (12 ítems)**

Proceso en que dos o más personas establecen una relación con el propósito de determinar la solución a un problema

#### **Dimensión III: Arbitraje (12 ítems)**

Conflicto que ocurre entre dos individuos, donde un tercero con juicio interviene para solucionar el conflicto.

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

Los datos se analizaron mediante un programa estadístico informático empleado en las ciencias sociales y en las empresas de investigación de mercados, este es el SPSS en la versión 23. La información que se obtuvo fue procesada con el fin de generar resultados que luego serán analizados y tabulados.

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Se aplicó el instrumento en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, quienes conforman la muestra.

Se elaboró una base de datos con la información recolectadas de la muestra

Para la organización de los datos recolectados, se implementó una base de datos de la variable habilidades directivas y resolución de conflictos, en la cual fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener los análisis descriptivos.

Mediante la base de datos en el SPSS del análisis descriptivo, se procedió a sacar los resultados descriptivos de las variables trabajadas.

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

Luego se presentó la tabla y figuras por variable y dimensiones.

Se reflexiona y evalúa sobre los resultados por variable y dimensiones.

Se realizó y analizo la prueba de normalidad, que permitirá determinar el tipo de estadístico de correlación que se aplicará siendo esto paramétrico o no paramétrico.

Se realizó el análisis inferencial que permita la contratación de la hipótesis y finalmente, se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

**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>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

##### Validez del instrumento de Resolución de conflictos

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 resolución de conflictos*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Lic. Ademar Vargas Diaz	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

#### 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	N de elementos
,891	34

Conforme se puede apreciar el valor alfa de Cronbach es igual a 0.891 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 resolución de conflictos

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

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable resolución de conflictos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	35

El valor alfa de Cronbach obtenido en esta variable es igual a 0.858 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

### Resultados descriptivos de la variable habilidades directivas

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable: habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	17	42,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

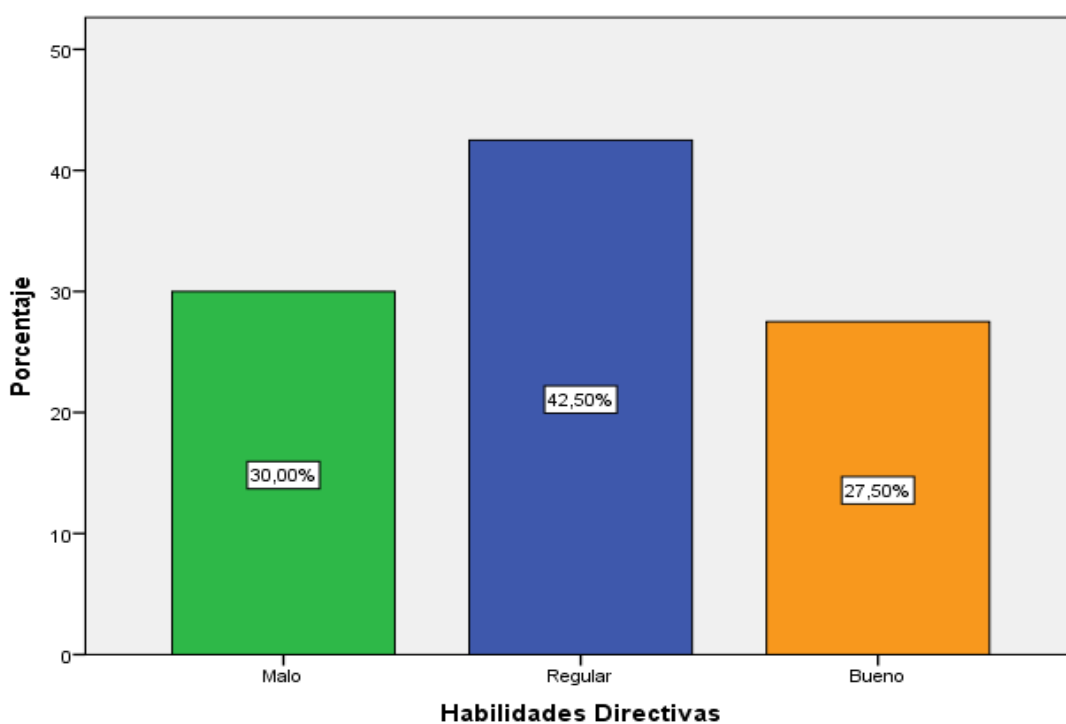


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

### Interpretación:

En la tabla 8 se aprecia que 17 colaboradores que representa el 42.5% considera a la variable habilidades directivas como un regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 30% lo consideran malo, y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 27.5% consideran a las habilidades directivas en un nivel bueno.



## Resultados descriptiva de la variable resolución de conflictos

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable: resolución de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	18	45,0
	Bueno	10	25,0
	Total	40	100,0

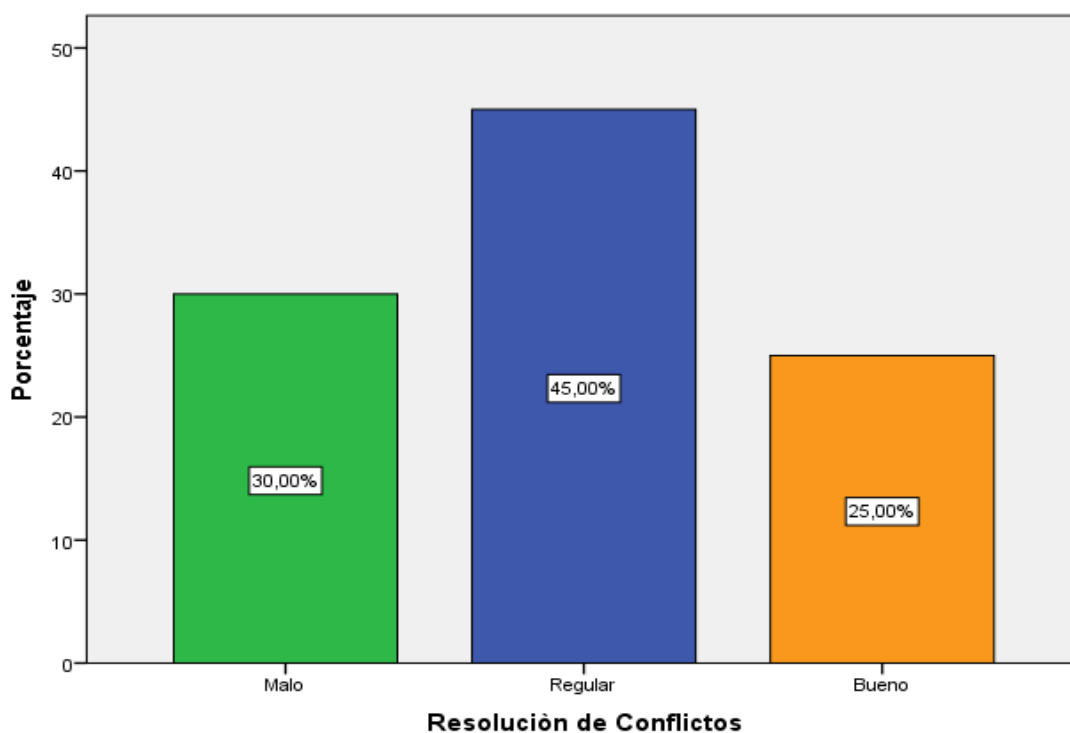


Figura 5. Análisis descriptivo de la variable resolución de conflictos

**Interpretación:**

En la tabla 9 se aprecia que 18 colaboradores que representa el 45% considera a la variable resolución de conflictos como un regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 30% lo consideran malo, y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 25% consideran a la resolución de conflictos en un nivel bueno.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### Descriptivas de las tres dimensiones de habilidades directivas

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la dimensión: habilidad personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	18	45,0
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

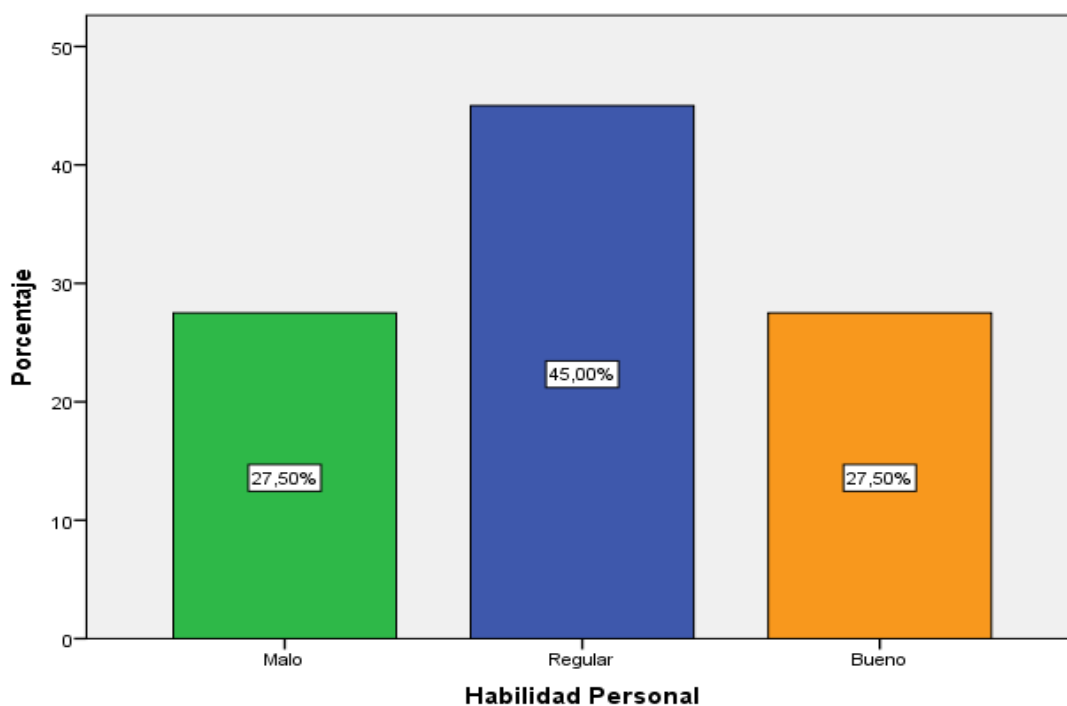


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión habilidad personal

#### Interpretación:

En la tabla 10 se aprecia que 18 colaboradores que representa el 45% considera a la dimensión de habilidad personal como un regular, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 27.5% lo consideran malo, y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 27.5% consideran a la habilidad personal en un nivel bueno.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión: habilidad interpersonal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	17	42,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

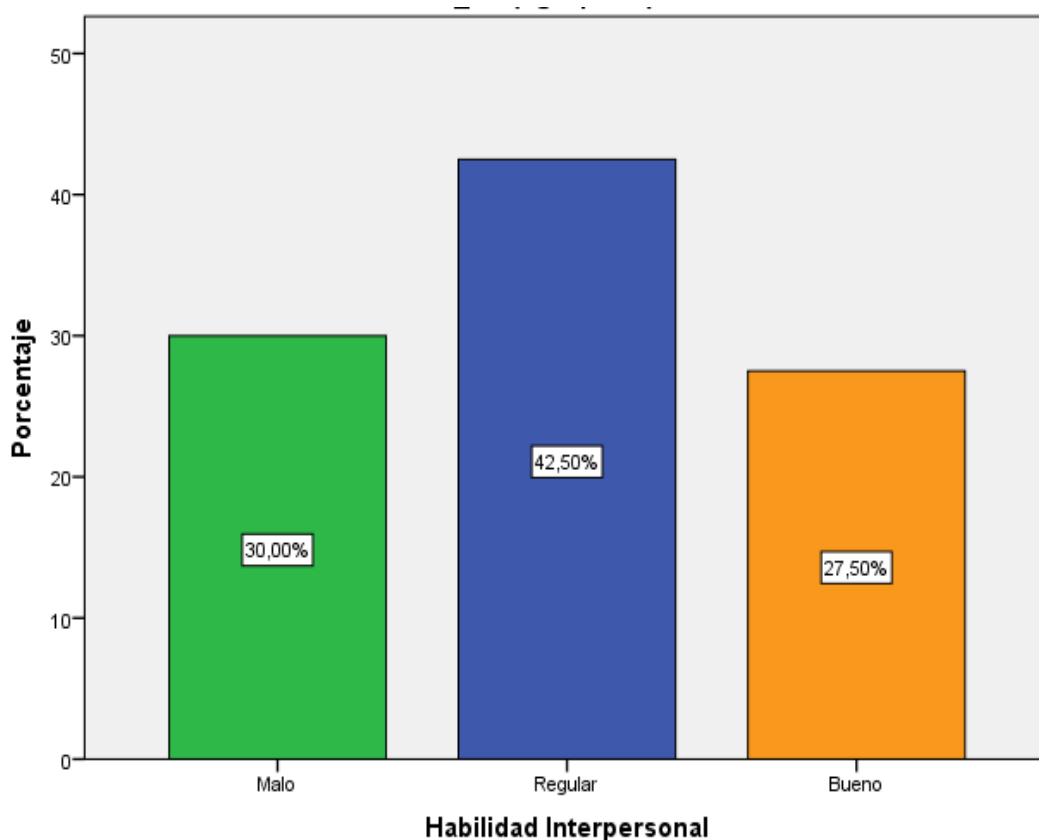


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión habilidad interpersonal

### Interpretación:

En la tabla 11 se aprecia que 17 colaboradores que representa el 42.5% considera a la dimensión de habilidad interpersonal como un regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 30% lo consideran malo, y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 27.5% consideran a la habilidad interpersonal en un nivel bueno.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión: habilidad grupal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	20,0
	Regular	21	52,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

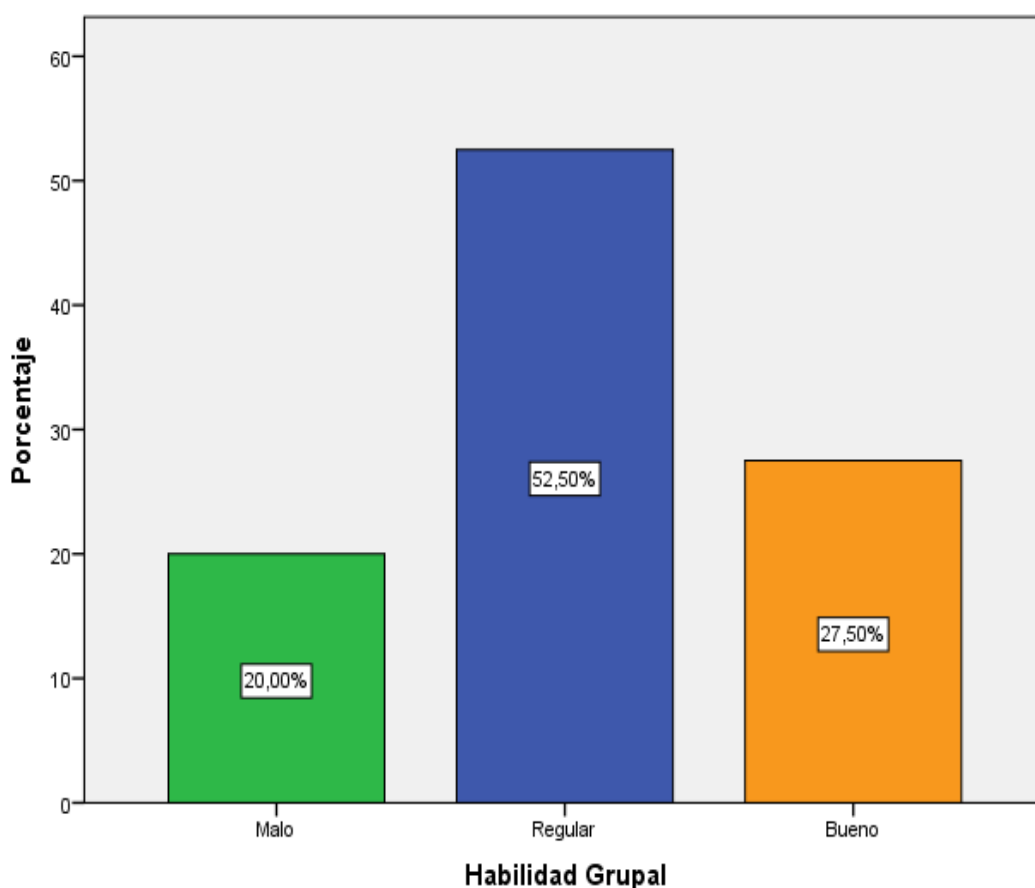


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión habilidad grupal

**Interpretación:**

En la tabla 12 se aprecia que 21 colaboradores que representa el 52.5% considera a la dimensión de habilidad grupal como un regular, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 27.5% lo consideran bueno, y 8 colaboradores encuestados que equivalen al 20% consideran a la habilidad grupal en un nivel malo.

### Descriptivas de las tres dimensiones de resolución de conflictos

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión: mediación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	23	57,5
	Bueno	6	15,0
	Total	40	100,0

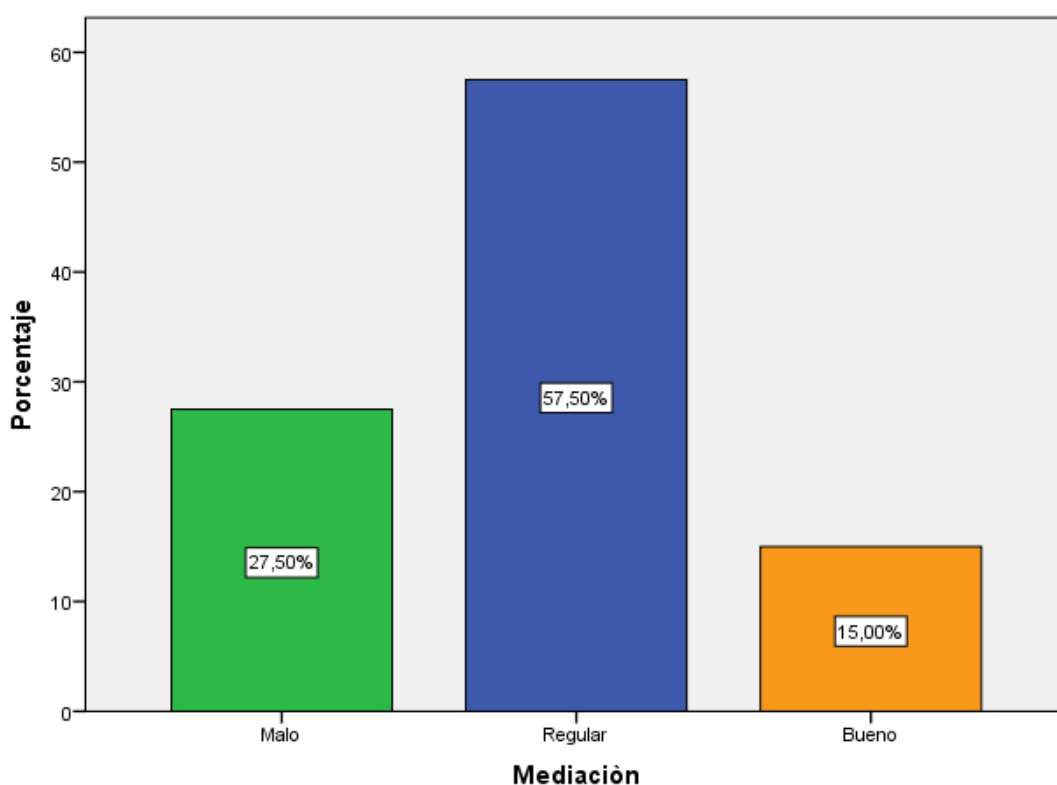


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión mediación

### Interpretación:

En la tabla 13 se aprecia que 23 colaboradores que representa el 57.5% considera a la dimensión de mediación como un regular, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 27.5% lo consideran malo, y 6 colaboradores encuestados que equivalen al 15% consideran a la mediación en un nivel bueno.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión: negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	30,0
	Regular	17	42,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

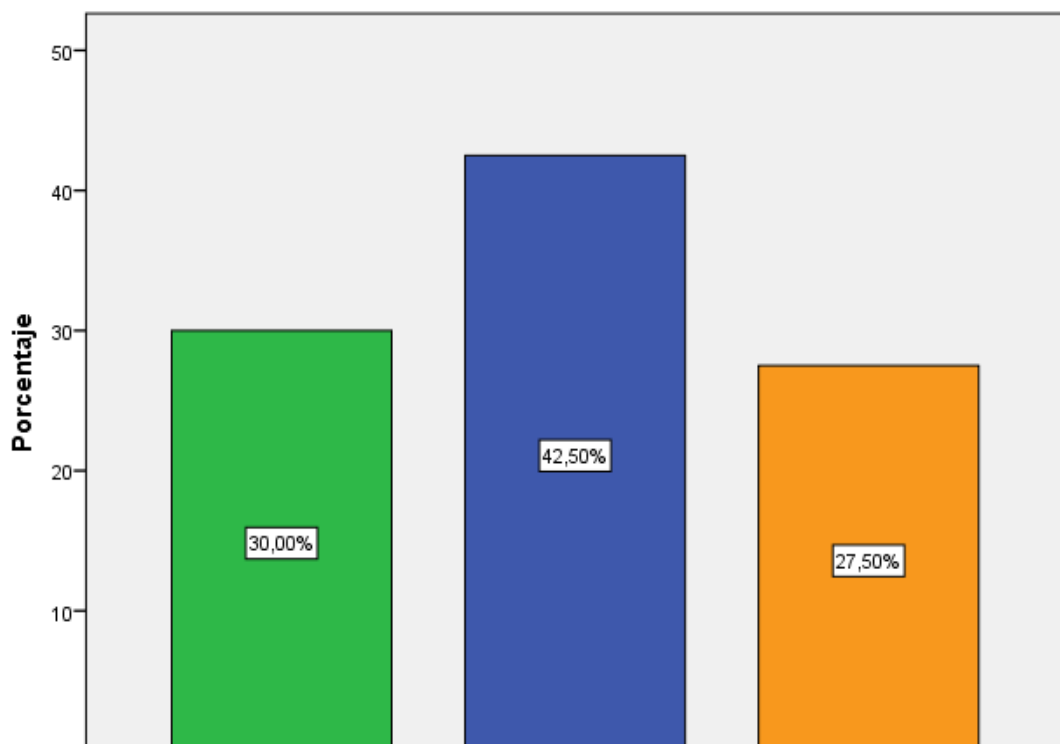


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión negociación

### Interpretación:

En la tabla 14 se aprecia que 17 colaboradores que representa el 42.5% considera a la dimensión de negociación como un regular, 12 de los colaboradores encuestados que representan el 30% lo consideran malo, y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 27.5% consideran a la negociación en un nivel bueno.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión: Arbitraje

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	27,5
	Regular	20	50,0
	Bueno	9	22,5
	Total	40	100,0

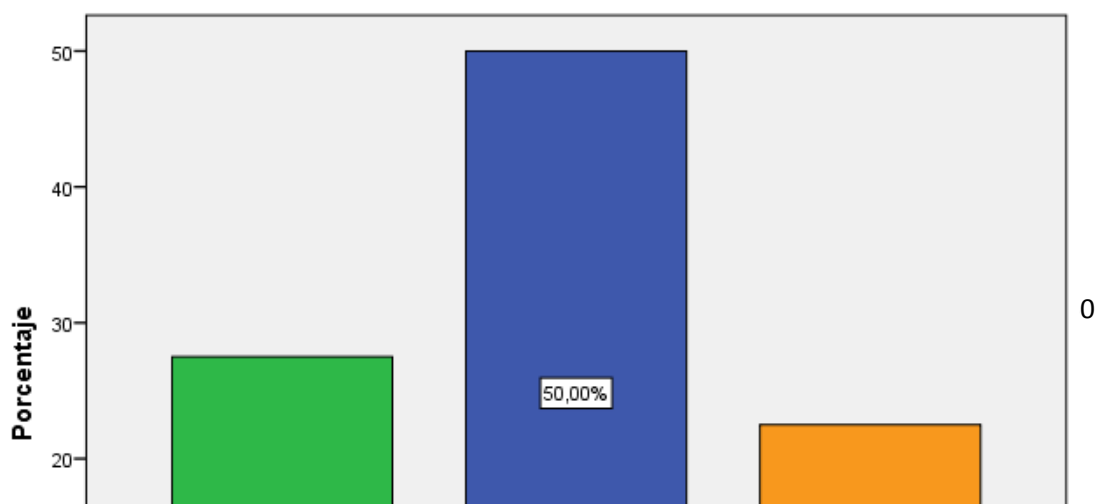


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión arbitraje

### Interpretación:

En la tabla 15 se aprecia que 20 colaboradores que representa el 50% considera a la dimensión de arbitraje como un regular, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 27.5% lo consideran malo, y 9 colaboradores encuestados que equivalen al 22.5% consideran al arbitraje en un nivel bueno.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 16

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

Habilidades directivas	Resolución de conflictos						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	12	30.00%	0	0.00%	0	0.00%	12	30.00%
Regular	0	0.00%	15	37.50%	0.2	5.00%	17	42.50%
Bueno	0	0.00%	3	7.50%	8	20.00%	11	27.50%
Total	12	30.00%	18	45.00%	10	25.00%	40	100%



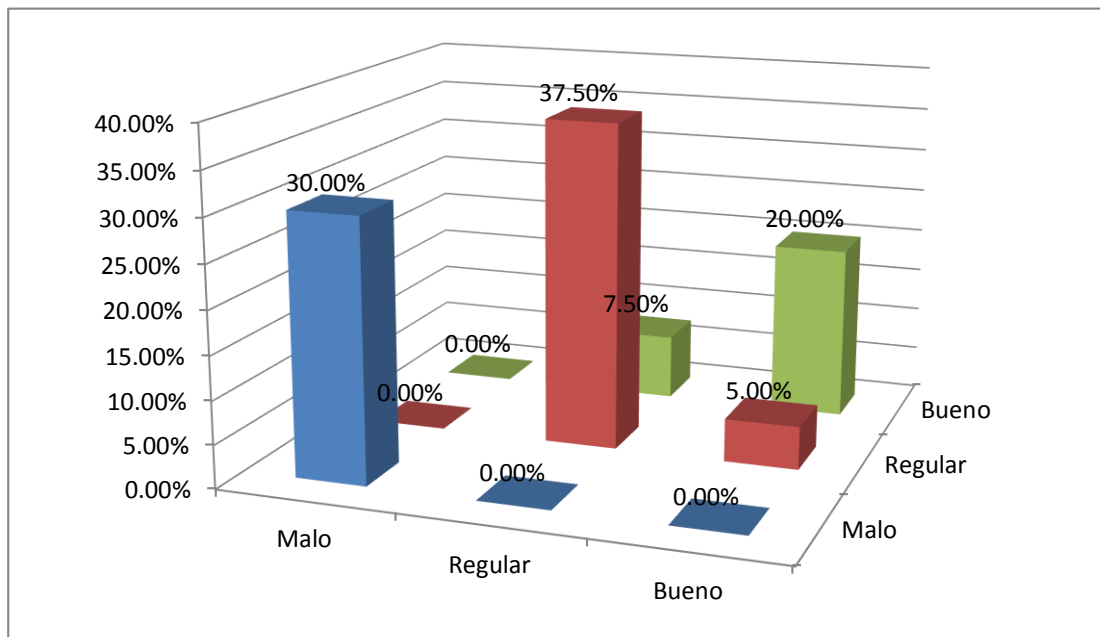


Figura 12. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos

### Interpretación:

En la tabla 16 y figura 12 muestran la descripción referente a las variables habilidades directivas y resolución de conflictos, donde se observa que el 30% de los encuestados refieren que esta relación es a un nivel malo, el 37.5% de los encuestados perciben como regular la relación entre dichas variables, mientras que el 20% encuestados afirman que esta relación es bueno; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

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

**Ha:** La variable resolución de conflictos no presenta una distribución normal.

Tabla 17

Resultados de la prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y la resolución de conflictos

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,121	40	,144	,938	40	,029
Resolución de conflictos	,114	40	,200*	,937	40	,027

*Nota:* \* Esto es un límite inferior de la significación verdadera. a. Corrección de significación de Lilliefors

### **Interpretación:**

La tabla 17 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal, ya que el coeficiente obtenido es .027 menor al .05; dicho resultado permite determinar el rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser no paramétrica, para el caso se aplicó la prueba de Rho de Spearman.

## **4.6. Procedimientos correlacionales**

### **Contraste de la hipótesis general**

Ho: No existen relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Ha: Existe relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Tabla 18

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

			Habilidades directivas	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,912**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	,912**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

### **Interpretación:**

En la tabla 18, se puede observar los resultados de correlación entre las variables habilidades directivas y resolución de conflictos, en una Rho de Spearman que asciende a 0,912\*\*, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación muy buena 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 resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.



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

### **Interpretación:**

En la figura 13 de dispersión nos indica una tendencia positiva, es decir, a medida que aumenta el valor de la variable habilidades directivas aumenta también el valor de la resolución de conflictos de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

### **Contrastación de hipótesis específicas**

#### **Contrastación de hipótesis específica 1**

$H_0$ : No existe relación altamente significativa entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

H<sub>1</sub>: Existe relación altamente significativa entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Tabla 19

*Resultados de correlación entre la dimensión: habilidad personal y resolución de conflictos*

			Habilidad personal	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidad personal	Coeficiente de correlación	1,000	,834**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	,834**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

### **Interpretación:**

En la tabla 19, se puede observar los resultados de correlación entre la habilidad personal y resolución de conflictos, en una Rho de Spearman que asciende a 0,834\*\*, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación muy buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión entre la habilidad personal y resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

### **Contrastación de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: No existen relaciones altamente significativas entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa El Salvador.

H<sub>2</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa El Salvador.

Tabla 20

*Resultados de correlación entre la dimensión: habilidad interpersonal y resolución de conflictos*

			Habilidad interpersonal	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidad interpersonal	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,790**
		N	40	40
	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,790**	1,000
		N	40	40

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

### **Interpretación:**

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión habilidad interpersonal y resolución de conflictos, en una Rho de Spearman que asciende a 0,790\*\*, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión habilidad interpersonal y resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

### **Contrastación de hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>: No existen relaciones altamente significativas entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

H<sub>3</sub>: Existen relaciones altamente significativas entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Tabla 21

*Resultados de correlación entre la dimensión de la habilidad grupal y resolución de conflictos.*

			Habilidad grupal	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidad grupal	Coefficiente de correlación	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

### **Interpretación:**

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión la habilidad grupal y la resolución de conflictos, en una Rho de Spearman que asciende a 0,714\*\*, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación buena entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

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



## 5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de habilidades directivas se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,891, mientras que el instrumento de resolución de conflictos se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,858, 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 general fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, podemos decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró que de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado los resultados se obtuvo una correlación de .912 en el coeficiente de Rho de spearman con una de p valor= .000, es menor a .005, por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_A$ ), es decir las habilidades directivas influye para la mejora de la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador. Esta relación muy buena entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Vásquez (2017) quien en su tema de investigación: “Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra,2017” realizada en la Universidad Cesar Vallejo, concluye con un valor de correlación Rho Spearman 0.924; p – valor de  $0.00 < 0.05$ ; es decir que con los resultados de las dos investigaciones contrastadas y similares, se puede llegar a la conclusión que la resolución de conflictos depende exactamente de las habilidades directivas, para mejorar las actitudes y aptitudes de los colaboradores.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación el cual nos pide “Determinar la relación entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador” podemos decir que los resultados fueron favorables ya que se encontró que de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado a los resultados se obtuvo una correlación de 0,834 en el coeficiente de Rho de Spearman, con un p valor de  $0.000 > 0,05$ , lo cual significa que existe una correlación muy buena entre las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir que la habilidad personal influye en la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, estas coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Vásquez (2017) quien en su tema de investigación: “Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra,2017” concluye que, con un valor correlacional de Rho de Spearman 0.827 en cuanto a la significancia de  $p=0,000$  muestra que p es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación el cual nos pide determinar la relación entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa El Salvador podemos decir que los resultados fueron favorables ya que se encontró que de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado a los resultados se obtuvo una correlación de 0,790\*\* en el coeficiente de Rho de Spearman, con un p valor de  $0.000 > 0,05$ , lo cual significa que existe una correlación buena entre las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir que la habilidad interpersonal influye en la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, estas coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Vásquez (2017) quien en su tema de investigación: “Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra,2017” concluye

que, con un valor correlacional de Rho de Spearman 0.800\*\* en cuanto a la significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación el cual nos pide determinar la relación entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa El Salvador podemos decir que los resultados fueron favorables ya que se encontró que de acuerdo al procesamiento estadístico aplicado a los resultados se obtuvo una correlación de 0,714 en el coeficiente Rho de Spearman, con un  $p$  valor de  $0.000 > 0,05$ , lo cual significa que existe una correlación buena entre las variables, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir que la habilidad interpersonal influye en la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa el Salvador, estas coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Vásquez (2017) quien en su tema de investigación: "Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra,2017" concluye que, con un valor correlacional de Rho de Spearman 0.870\*\* en cuanto a la significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

## 5.2. Conclusiones

Primero. Se encontró una correlación altamente significativa mediante una Rho de Spearman de 0,912\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 con el cual se concluye que existe relación significativa positiva, entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Segundo. Se encontró una correlación altamente significativa mediante una Rho de Spearman de 0,834\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 con el cual se concluye que existe relación significativa positiva, entre las habilidades personales y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Tercero. Se encontró una correlación altamente significativa mediante una Rho de Spearman de 0,790\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 con el cual se concluye que existe relación significativa positiva, entre las habilidades interpersonales y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

Cuarto. se encontró una correlación altamente significativa mediante una Rho de Spearman de 0,714\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 con el cual se concluye que existe relación significativa positiva, entre las habilidades grupales y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.

### 5.3. Recomendaciones

**Primero.** La relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, Se recomienda realizar constantes reuniones, donde los encargados discutan sobre los problemas y las deficiencias que ocurren dentro de la empresa para así brindar ideas de solución las cuales puedan reducir los constantes conflictos que ocurren dentro de ella, debido a las malas tomas de decisiones.

**Segundo.** La relación entre las habilidades personales y resolución de conflictos de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, para que llegue a ser positiva, se recomienda establecer metas y actividades personales donde el trabajador, muestre su autoconocimiento y capacidades de solución en las tareas asignadas dentro de la empresa, con el fin de formar sus habilidades y conocimientos.

**Tercero.** La relación entre las habilidades interpersonales y resolución de conflictos de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, para que llegue a ser positiva, Se recomienda establecer actividades, donde los trabajadores se relacionen de manera amigable con todo el personal, creando un entorno de confraternidad, donde conozcan nuevas experiencias dentro del trabajo y puedan retroalimentarse de ideas positivas las cuales se pueden utilizar para la empresa mediante una buena comunicación.

**Cuarto.** La relación entre las habilidades grupales y resolución de conflictos de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador, para que llegue a ser positiva, se recomienda realizar trabajos en equipo, constantemente dentro de la empresa, donde se premie el logro de sus actividades grupales, mediante incentivos, para que así aprendan a trabajar en equipo y a solucionar conflictos en periodos muy cortos de manera positiva, el cual generar motivación y perseverancia dentro de ellos para cumplir sus metas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Libros

Alles, A. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de las habilidades directivas*. Buenos Aires, Argentina: Granica

Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.

Bonifaz, V. (2012). *Desarrollo de las habilidades directivas*. México D.F., México: Red tercer milenio.

Bunge, M. (1979). *La ciencia: su método y su filosofía*. Madrid, España: Leatoni

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3ª ed.). Sao Paulo, Brasil: Manole

David, A. y Kim, S. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (9ª ed.). México D.F., México: Pearson.

Fuken, A. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3165998&query=resolucion+de+conflictos>

Gamero, C. (2017). *Elementos de estadística descriptiva y de teoría de la probabilidad*. Málaga, España: UMA.

García, A. (2002). *Sociedad del conocimiento y educación*. Madrid, España: UNED

Gómez, B. (2012), *Metodología de la investigación*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)

Guedan, M. y Ramírez, D. (2004). *Resolución de los conflictos en el S.XXI*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=3429476&query=resolucion+de+conflictos>

Hayes, T. (1998). *El marketing de los servicios profesionales*. Madrid, España: Paidós.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.

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

Hofstadt, C. y Gómez, J. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para Universitarios*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México D., México: Mc Graw-Hill.

Pertusa, J. (2003). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/reader.action?docID=4795280&query=habilidades+directivas>



Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [http://www.academia.edu/14013625/comportamiento\\_organizacional\\_robbins\\_15\\_edicion](http://www.academia.edu/14013625/comportamiento_organizacional_robbins_15_edicion)

Sánchez, H. (2010). *Manual de términos de investigación científica, tecnológica y humanista*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.

Supo, J. (2012). *Seminarios de investigación científica. Investigación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). México D.F., México: Pearson.

## **Tesis**

Almanza, R. (2012). *Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del ITLAC* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/254493085/Tesis-en-Administracion-Habilidades-Directivas>

Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar durante el año escolar - 2013* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2080/1/bgomez.pdf>

Guariato, M. (2014). *La inteligencia emocional y la resolución de conflictos institucionales* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2015-03-02T10:52:12Z-5561/Publico/guariato\\_mario\\_e.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-02T10:52:12Z-5561/Publico/guariato_mario_e.pdf)

Lescano, J. (2016). *Gestión de seguridad ciudadana y resolución de conflictos en ciudadanos del distrito de los Olivos, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8143/Ayesta\\_VMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8143/Ayesta_VMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

Pacheco, M. y Zapata, J. (2015). *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa pro congelados S.A, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia ALOAG, barrio San Alfonso en el periodo 2013 - 2014* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>

Quispe, J. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la municipalidad provincial de tambo pata, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf)

Rosales, H. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en club de regatas lima, filial chorrillos, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15072>

Saravia, P. (2017). *Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13475>

Vásquez, R. (2017), *Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente piedra, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21623/Vasquez\\_CR.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21623/Vasquez_CR.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. INFORME DE INDICE DE CONCIDENCIA

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ex.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&o=104340061&u=1075289698&lang=es

turnitin | INFORME FINAL DE TESIS

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TESIS**  
"HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JESA SAC DE VILLA EL SALVADOR - 2016"

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

**AUTOR**  
ERICKSON JORDY PAZ GRANADOS

**ASESOR**  
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**Resumen de coincidencias**

**16 %**

16

1 Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante 10 % >

2 leeydescarga.com Fuente de Internet 5 % >

## ANEXO 2. CONSTANCIA DE ESTUDIO IN SI TU

EDIFICACIONES JESA S.A.C  
R.U.C. 20602113109

Lima, 28 de noviembre del 2018

El señor Francisco Churata Yupanqui identificado con DNI N° 10177900, gerente general de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. con RUC: 20602113109:

### Certifica:

Que el señor Erickson Jedy Paz Granados identificado con DNI° 71260679, aplico sus conocimientos de recolección de datos para su tesis "Habilidades directivas y resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones Jesa S.A.C. en Villa el Salvador"

Se expide el presente certificado para los fines que estime conveniente.

Atentamente,



EDIFICACIONES JESA SAC  
FRANCISCO CHURATA YUPANQUI  
GERENTE GENERAL

## ANEXO 3. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

### INSTRUMENTO SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes a 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. Tú colaboración será muy apreciada y contribuirá a un mejor desarrollo de tercerización.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>PERSONALES</b>						
1	Solicitan información sobre sus fortalezas y debilidades	1	2	3	4	5
2	Se adapta a situaciones ambiguas e inciertas	1	2	3	4	5
3	Cuenta con conjunto de estándares que guían su conducta y personalidad	1	2	3	4	5
4	Prioriza sus tareas laborales	1	2	3	4	5
5	Prioriza las cosas más importantes dentro de su trabajo	1	2	3	4	5
6	Mantiene un equilibrio de su vida fuera de su trabajo	1	2	3	4	5
7	Realiza trabajos bajo presión	1	2	3	4	5
8	Deja sus problemas fuera del trabajo	1	2	3	4	5
9	Define bien sus problemas y los soluciona	1	2	3	4	5
10	Brinda alternativas de solución de manera efectiva	1	2	3	4	5
11	Participa en cualquier problema dentro de la empresa	1	2	3	4	5
12	Sus ideas de solución son aplicadas	1	2	3	4	5
<b>INTERPERSONALES</b>						
1	Realizan charlas en el trabajo	1	2	3	4	5
2	Tiene una buena comunicación con su jefe	1	2	3	4	5
3	Sus opiniones son escuchadas por su jefe	1	2	3	4	5
4	Tiene una buena comunicación con sus compañeros	1	2	3	4	5
5	Recompensan sus actividades diarias	1	2	3	4	5
6	Otorgan incentivos en fechas especiales	1	2	3	4	5
7	Existe un buen clima laboral en el trabajo	1	2	3	4	5
8	Realizan el pago de horas extras	1	2	3	4	5
9	Existen malos comentarios entre compañeros	1	2	3	4	5
10	Sus ideas no son escuchadas	1	2	3	4	5
11	Existen reglas dentro de su trabajo	1	2	3	4	5
<b>GRUPALES</b>						
1	Existe una buena distribución de sus funciones	1	2	3	4	5
2	Realiza su tarea diaria eficazmente	1	2	3	4	5
3	Cumple con su meta establecida en el trabajo	1	2	3	4	5
4	Su jefe delega bien sus funciones	1	2	3	4	5
5	Existe una buena relación entre los trabajadores	1	2	3	4	5
6	Trabaja en equipo dentro de la empresa	1	2	3	4	5
7	Desarrollan soluciones asertivas en el trabajo	1	2	3	4	5
8	Ayuda a mejorar los errores de sus compañeros	1	2	3	4	5
9	Su jefe toma decisiones asertivas	1	2	3	4	5

10	Su jefe busca soluciones inmediatas frente a los problemas	1	2	3	4	5
11	El jefe permite la participación de los trabajadores	1	2	3	4	5

## INSTRUMENTO SOBRE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes a la resolución de conflictos 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. Tú colaboración será muy apreciada y contribuirá a un mejor desarrollo de tercerización.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>MEDIACION</b>						
1	Se delega funciones de acuerdo a las capacidades del colaborador	1	2	3	4	5
2	El jefe es imparcial con la acciones que tienen	1	2	3	4	5
3	Los jefes son influidos en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
4	Sus ideas son escuchadas sin ningún problema	1	2	3	4	5
5	Supera los obstáculos que se presentan dentro de la empresa	1	2	3	4	5
6	Tiene voluntad al momento de trabajar en equipo	1	2	3	4	5
7	Apoya en otras actividades dentro de la empresa	1	2	3	4	5
8	Brinda constantemente ayuda a sus otros compañeros	1	2	3	4	5
9	Maneja adecuadamente la información de la empresa	1	2	3	4	5
10	Utiliza de forma estratégica la información de la empresa	1	2	3	4	5
11	Realizan reuniones internamente confiables	1	2	3	4	5
12	Los conflictos se resuelven de manera confiable	1	2	3	4	5
<b>NEGOCIACION</b>						
1	Promueven acuerdos donde una de las partes en conflicto obtenga mayores beneficios	1	2	3	4	5
2	Se establecen periodos de tiempo para resolver sus conflictos	1	2	3	4	5
3	Enfatiza las cualidades entre las partes para que se resuelvan los conflictos	1	2	3	4	5
4	Utiliza la información de forma estratégica para favorecer a una de las partes en conflicto	1	2	3	4	5
5	Generan oportunidades favorables ante los conflictos	1	2	3	4	5
6	Realizan efectivamente las soluciones de acuerdo ante un conflicto	1	2	3	4	5
7	Aplican las soluciones que se obtienen después de un conflicto	1	2	3	4	5
8	Realiza de manera efectiva sus labores	1	2	3	4	5
9	Realizan diálogos que contribuyan en la resolución de conflictos	1	2	3	4	5
10	Realizan alternativas de solución para facilitar un conflicto	1	2	3	4	5
11	Manejan adecuadamente el respeto para resolver conflictos	1	2	3	4	5
12	Los acuerdos establecidos se cumplen correctamente					
<b>ARBITRAJE</b>						
1	Realizan acuerdos internamente en la empresa	1	2	3	4	5
2	Manejan los conflictos de manera justa para ambas partes	1	2	3	4	5
3	Son libres de acordar cualquier clausula conflictiva	1	2	3	4	5
4	Se imponen soluciones a los conflictos	1	2	3	4	5
5	La empresa es imparcial al momento de las decisiones conflictivas	1	2	3	4	5
6	Existe una persona que sea imparcial frente a una mala acción	1	2	3	4	5
7	Si se soluciona un problema ambas partes ganan	1	2	3	4	5
8	Cree que exista imparcialidad en la empresa	1	2	3	4	5
9	La empresa es formal en sus resoluciones conflictivas	1	2	3	4	5
10	La empresa recurre a terceros para resolver los conflictos de manera formal	1	2	3	4	5

11	La empresa es formal con la información brindada	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

## ANEXO 4. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Validación del instrumento Habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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 Resolución de conflictos

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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 Habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

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

VASQUEZ RUIZ SEGUNDA 2011

DNI: 17838481

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Resolución de conflictos

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

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

VASQUEZ RUIZ SEGUNDA 2011

DNI: 17838481

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

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

  
Firma del Experto Informante.  
INVESTIGACION

Validación del instrumento: Habilidades directivas

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

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

DNI: 45476257

Especialidad del validador: Temático  Metodológico  Estadístico

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

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

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Resolución de conflictos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

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

DNI: 45476257

Especialidad del validador: Temático  Metodológico  Estadístico

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
\*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 5. BASE DE DATOS

	VA R00 001	VA R00 002	VA R00 003	VA R00 004	VA R00 005	VA R00 006	VA R00 007	VA R00 008	VA R00 009	VA R00 010	VA R00 011	VA R00 012	VA R00 013	VA R00 014	VA R00 015	VA R00 016	VA R00 017	VA R00 018	VA R00 019	VA R00 020	VA R00 022	VA R00 023	VA R00 024	VA R00 025	VA R00 026	VA R00 027	VA R00 028	VA R00 029	VA R00 030	VA R00 031	VA R00 032	
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	4		
2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	5	5	5		
3	2	1	4	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2	4	4	4	4		
4	2	1	4	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	4	4	1	3	2	3	3	1	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	5	5	4		
6	1	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	
8	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	
9	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	5	1		
10	1	2	2	4	5	4	5	3	4	4	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	3	1	4	4	3	4	4	4	5	3	4	
11	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	
12	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	
13	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	2	
14	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	2	2
15	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	4	5	4	
16	4	4	2	1	4	3	2	2	4	3	1	2	3	3	1	3	3	4	3	2	5	1	5	5	5	5	5	1	4	5	5	
17	1	2	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	
18	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	
19	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	5	4	4	
20	4	3	3	3	5	3	3	3	3	2	1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	1	3	1	3	1	2	1	2	3	3	
21	1	1	4	4	3	2	2	3	1	2	1	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	
22	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	1	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	
23	4	3	4	3	5	5	2	2	4	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	
26	4	4	4	3	2	2	1	1	3	1	1	4	3	4	4	1	1	4	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	5	5	1	
27	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	
28	3	2	4	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	
30	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	2	2	
31	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	4	5	4	
32	4	4	2	1	4	3	2	2	4	3	1	2	3	3	1	3	3	4	3	2	5	1	5	5	5	5	1	4	5	5	5	
33	1	2	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	
34	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4
35	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	5	4	4	
36	4	3	3	3	5	3	3	3	3	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	3	1	3	1	2	1	2	3	3
37	1	1	4	4	3	2	2	3	1	2	1	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
38	1	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	
40	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	

	VA R00 033	VA R00 034	VA R00 035	VA R00 037	VA R00 038	VA R00 039	VA R00 040	VA R00 041	VA R00 042	VA R00 043	VA R00 044	VA R00 045	VA R00 046	VA R00 047	VA R00 048	VA R00 049	VA R00 050	VA R00 051	VA R00 052	VA R00 053	VA R00 054	VA R00 055	VA R00 056	VA R00 057	VA R00 058	VA R00 059	VA R00 060	VA R00 061	VA R00 062	VA R00 063	VA R00 064	VA R00 065	VA R00 066	VA R00 067	VA R00 068	VA R00 069	VA R00 071	VA R00 072	
1	4	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5		
2	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	2	3	4	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5
3	2	4	1	4	4	2	2	4	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	4	1	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4	4	2	4	1	4	4	
4	1	4	1	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	1	4	5	4	4	4	4	4	1	3	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	1	4	1	3	4	
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	
6	3	3	2	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	3	
7	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	
8	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	1	2	2	3	2	4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	
9	3	3	2	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	5	1	3	3	2	3	3	
10	4	4	3	3	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	
11	5	5	1	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	1	4	3	
12	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
13	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	
14	2	5	5	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	5	5	4	4	4	
15	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	1	4	4	4	4	
16	3	3	2	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3	5	1	5	5	5	5	5	1	1	2	3	3	1	2	3	3	1	4	5	5	3	3	2	3	2	
17	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	5	1	4	4	4	3	4	4	4	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1
18	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
19	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	3	
20	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	1	1	4	3	2	1	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3
21	5	4	4	4	2	2	3	4	3	3	5	1	1	2	3	2	2	3	2	3	4	1	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	3	5	4	4	4	2	
22	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	1	4	4	3	1	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	4	
23	3	5	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	3	1	4	4	5	4	4	4	3	5	2	4	3	4	
24	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
25	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	1	3	4	1	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	4	3	1	1	4	3	4	4	5	1	3	3	4	1	3	4	3	4
27	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	
28	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
29	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
30	2	5	5	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	2	2	2	5	5	4	4	4	
31	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	1	4	4	4	4	
32	3	3	2	3	2	5	4	4	4	4	3	4	3	5	1	5	5	5	5	5	1	1	2	3	3	1	2	3	3	1	4	5	5	3	3	2	3	2	
33	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	5	1	4	4	4	3	4	4	4	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	
34	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	
35	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	
36	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	1	1	4	3	2	1	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3
37	5	4	4	4	2	2	3	4	3	3	5	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	4	4	2	2	3	5	4	4	4	2	
38	3	3	2	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	3	
39	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	4	
40	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	1	2	2	3	2	4	3	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	2	3	4

## ANEXO 6. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** HABILIDADES DIRECTIVAS Y RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDIFICACIONES JESA S.A.C. EN VILLA EL SALVADOR

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		INSTRUMENTOS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS		
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Qué relación existe entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?</p> <p>¿Qué relación existe entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la relación entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.</p> <p>Determinar la relación entre la habilidad interpersonal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relaciones altamente significativas entre las habilidades directivas y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> Existe relaciones altamente significativas entre la habilidad personal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.</p> <p>Existe relaciones altamente significativas entre la habilidad interpersonal y la</p>	Tipo de investigación	Población	<p>Variable 1: Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones: 1. Habilidad personal 2. Habilidad interpersonal 3. Habilidad grupal</p> <p>Variable 2: Resolución de conflicto</p> <p>Dimensiones: 1. Mediación 2. Negociación 3. Arbitraje</p>	<p>Técnicas de procesamiento de datos: 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. Rho de Spearman para la contrastación de hipótesis.</p>		
			El tipo de estudio es descriptivo - correlacional	La población estuvo conformada por un total de 40 trabajadores			Nivel de investigación	Tamaño de la muestra
			El nivel de investigación es cuantitativa	La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores.			Diseño de investigación	Tipo de muestreo
			El diseño de investigación es no experimental	Probabilístico				

<p>la empresa Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?</p> <p>¿Qué relación existe entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la Edificaciones JESA S.A.C. en Villa El Salvador?</p>	<p>JESA SAC en Villa El Salvador.</p> <p>Determinar la relación entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA SAC en Villa El Salvador.</p>	<p>resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.</p> <p>Existe relaciones altamente significativas entre la habilidad grupal y la resolución de conflictos en los colaboradores de la empresa Edificaciones JESA S.A.C en Villa El Salvador.</p>				
--	---	---	--	--	--	--