



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PERCEPCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES
Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES ARVAK, TRUJILLO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Huaripata Condor, Katherine

Bach. Linares Escobedo, Maria

Asesor:

Dr. Wong Aitken, Higinio

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Katherine Huaripata Condor y María Linares Escobedo**, denominada:

**“PERCEPCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES ARVAK, TRUJILLO, 2018”**

Dr.Higinio Wong Aitken
ASESOR

Eco.María Alfaro S.
JURADO
PRESIDENTE

Dr.Henry Ventura Aguilar
JURADO

Dra.Julia Sagastegui
JURADO

DEDICATORIA

Dedico este producto de trabajo de investigación a Dios, mis padres, hermana y abuelos, los seres que me acompañaron en todo momento en mi formación universitaria que sin duda alguna fueron ellos quienes me motivaron a seguir adelante luchando por mis sueños y los que siempre me recuerdan que el límite es el cielo.

Bach. María Fernanda Linares Escobedo.

Este trabajo está dedicado con mucho amor a la razón de mi existir: mi hijo. También a mi pareja, mis padres, mis hermanos y mis abuelos que son el motor de mi vida, a mis amigos y a Dios, mis docentes y a todas las personas que a lo largo de mi formación siempre estuvieron ahí para apoyarme y darme palabras de aliento para seguir luchando por una de mis tantas anheladas metas que hoy en día se convierte en un logro.

Bach. Katherine Lisset Huaripata Condor.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron con la elaboración y culminación de este trabajo de investigación.

Un especial agradecimiento al asesor de tesis quién nos acompañó durante la etapa final y más ardua que pasamos para hacer posible la realización de este estudio, a la vez a la Empresa de Transportes y Comunicaciones ARVAK S.R.L., la cual nos brindó todas las facilidades para poder acceder a la información de su empresa y sobre todo a Dios por darnos fuerzas, perseverancia y permitirnos lograr lo que tanto anhelamos.

Gracias a todos por su apoyo y por ser parte de la columna vertebral de nuestra tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	41
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	47
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1: Operacionalización de habilidades gerenciales	41
Tabla n.º 2: Operacionalización de desempeño laboral	42
Tabla n.º 3: Aplicación de prueba de normalidad para determinar la relación entre ambas variables	47
Tabla n.º 4: Medidas simétricas para conocer la correlación que existe entre ambas variables	48
Tabla n.º 5: Frecuencia de habilidades personales	49
Tabla n.º 6: Correlaciones no paramétricas de habilidades personales y desempeño laboral	50
Tabla n.º 7: Medidas simétricas de habilidades personales y desempeño laboral.....	50
Tabla n.º 8: Frecuencia de habilidades interpersonales	51
Tabla n.º 9: Correlaciones no paramétricas de habilidades interpersonales y desempeño laboral.....	52
Tabla n.º 10: Medidas simétricas de habilidades interpersonales y desempeño laboral.....	52
Tabla n.º 11: Frecuencia de habilidades grupales	53
Tabla n.º 12: Correlaciones no paramétricas de habilidades grupales y desempeño laboral.....	54
Tabla n.º 13: Medidas simétricas de habilidades grupales y desempeño laboral.....	54
Tabla n.º 14: Dimensiones de habilidades gerenciales.....	55
Tabla n.º 15: Dimensiones de desempeño laboral.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Clasificación de las fuentes de conflicto.....	31
Figura n.º 2 Clasificación de las habilidades directivas	35
Figura n.º 3: Escala de interpretación para la correlación de Spearman.....	46
Figura n.º 4: Frecuencia de habilidades personales	49
Figura n.º 5: Frecuencia de habilidades interpersonales	51
Figura n.º 6: Frecuencia de habilidades grupales	53
Figura n.º 7: Dimensiones de habilidades gerenciales	55
Figura n.º 8: Dimensiones de desempeño laboral	56

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como fin determinar la relación que existe de la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la empresa de Transporte y Comunicaciones ARVAK, Trujillo, 2018. Puesto a ello, se hizo referencia al marco teórico que sustenta antecedentes de trabajos de investigación en el ámbito nacional como internacional a la vez, se presentan bases teóricas correspondientes a las variables percepción de las habilidades gerenciales y desempeño laboral. El tipo de investigación es aplicada, no experimental, tomando en cuenta un diseño transversal (correlacional-causal), teniendo como población a 10 conductores, donde se evaluó a la variable independiente (percepción de las habilidades gerenciales) con cada una de sus tres dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales; de la misma forma se evaluó la variable dependiente (desempeño) con sus tres dimensiones: evaluación global, esfuerzo y aceptación de reglas; para finalmente relacionar directamente a la variable independiente con la variable dependiente. Para la medición de ambas variables se utilizó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario. La primera fue dirigida para los conductores y la segunda para el jefe, contando ambas encuestas con 14 ítems respectivamente calificados del 1 al 5 según escala de Likert. Además en la primera, se especifica las siguientes posturas: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Mientras que en la segunda, se califica de la siguiente manera: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre. Esto, con el fin de medir actitudes y conocer el grado de conformidad que tienen los conductores con el jefe así como también para saber el nivel de desempeño de éstos. Por último, para el procesamiento y análisis de los datos se empleó el software Microsoft Excel 2016 y el software estadístico SPSS 23, en donde se obtuvo que sí existe relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y desempeño laboral, esto ha sido aceptado mediante el coeficiente de correlación de Spearman (Roh) con 0.774, estableciéndose un nivel de correlación alto puesto que, el valor resultante está más cercano a 1 que a 0, demostrándose que efectivamente hay una relación positiva y significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak S.R.L.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to determine the relationship that exists between the perception of managerial skills and job performance in the ARVAK Transport and Communications Company from Trujillo in 2018. To that end, reference was made to the theoretical framework that supports work history. Of research in the national and international scope at the same time are presented theoretical bases corresponding to the variables Perception of Management Skills and Labor Performance. The type of research is applied, not experimental, taking into account a transversal design, having as a population the 10 drivers, where the independent variable (perception of management skills) was evaluated with each of its three dimensions: personal skills, interpersonal skills and group skills; In the same way, the dependent variable (performance) was evaluated with its three dimensions: global evaluation, effort and acceptance of rules; to finally relate directly to the independent variable with the dependent variable. For the measurement of both variables, the survey technique was used, using the questionnaire as an instrument. The first was directed for the drivers and the second for the boss, counting both surveys with 14 items respectively rated from 1 to 5 according to the Likert scale. Also in the first, the following positions are specified: very good, good, fair, bad and very bad. While in the second, it is qualified as follows: never, very rarely, sometimes, almost always and always. This, in order to measure attitudes and know the degree of conformity that drivers have with the boss as well as to know the level of performance of these. Finally, for the processing and analysis of the data, the Microsoft Excel 2016 software and the statistical software SPSS 23 were used, where it was found that there is a relationship between the perception of management skills and work performance, this has been accepted by the Spearman correlation coefficient (Roh) with 0.774, establishing a high level of correlation since the resulting value is closer to 1 than to 0, demonstrating that there is indeed a positive and significant relationship between the perception of management skills and job performance of the workers of the company of Transports and Communications Arvak S.R.L.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Hoy en día, las empresas buscan tener un buen clima organizacional de tal forma que tanto los altos mandos como los colaboradores sientan gusto al asistir a su centro laboral y por ende a realizar de manera eficiente sus actividades asignadas. Lo que conlleva a que la empresa aumente de alguna manera u otra sus ganancias puesto que, su personal es más productivo si trabaja bajo buenas condiciones.

Por otro lado, se realizó una investigación en las instituciones educativas de la red 17 de la UGEL 02 de los Olivos, dónde en muchas ocasiones las interacciones no se dan de la mejor manera, perturbado así la fluidez de los procesos educativos en donde la comunicación que se da entre los trabajadores y directivos se basa en un simple saludo. De igual manera, no existe un horario planificado para que éstos intercambien opiniones y no se aprecia la habilidad y capacidad de los directivos para mejorar esta situación (Ayala, 2017).

En la ciudad de Guayaquil se realizó un estudio a la empresa Motordesa, dónde se apreció que ésta cuenta con una administración informal que es dirigida de manera centralizada por parte del fundador. Lo cual, limita la participación por parte de los empleados; y peor aún que no poseen con una estructura organizacional ni con descripciones de puestos, factores que no les ha permitido la coordinación y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la organización (Cando y García, 2015).

Se realizó una tesis sobre el diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional. Dónde las actividades se desarrollaban de manera desorganizada, debido que los jefes delegaban ordenes sin dar explicación alguna, trayendo consigo una inadecuada comunicación y al mismo tiempo causando una percepción errónea por parte de los empleados, quienes mostraban una actitud inapropiada por falta de compromiso y responsabilidad al asumir sus roles de trabajo; a la vez, se identificó que los trabajadores no tienen conocimientos acerca de los objetivos establecidos dentro de la organización, esto se debe por los diversos cargos que ellos ejercen, y cada quien trabaja a beneficio propio. Además, el ambiente no es agradable en ciertos departamentos a causa de la infraestructura de la institución, en donde desarrollan sus funciones administrativas, las mismas que en su mayoría no son realizadas con la calidad, habilidad y destrezas que merecen ser elaboradas el puesto de trabajo designado (Toala, 2014).

ARVAK, inicia sus operaciones en el 2011 y está dedicada al transporte de personal. Teniendo como jefe al señor Juan Carlos Tello Pozo y como administradora a la señora Leyla Dominguez Talledo. A su vez cuenta con 10 conductores quienes cubren la ruta dentro y fuera de Trujillo.

Es necesario mencionar, que dicha empresa está pasando por algunos inconvenientes debido a que no llegan a obtener la rentabilidad planeada por muchos motivos, entre ellos: el exceso de kilometraje que los conductores sobrepasan evidenciando así una deficiencia en el logro de metas. Y no sólo ello, sino que existen colaboradores que no cumplen con el horario establecido (faltas injustificables de último momento) haciendo así un recargo de funciones a otro compañero, quien tiene que cubrir su turno sin previo aviso. Todo lo mencionado anteriormente evidencia que hay un exceso de rotación de personal; hay un incumplimiento de políticas empresariales así como también existe una deficiente comunicación con el jefe, que se basa en un simple saludo, lo cual ocasiona en muchas oportunidades que los conductores lleven la unidad de transporte a sus hogares sin previo aviso al jefe. A la vez, el jefe y la administradora brindan charlas informativas sobre las rutas y temas en seguridad, más no de los errores más comunes, dejando que el personal actúe o perciba su labor como perfecta cuando en realidad los datos de kilometraje o gastos de gasolina exceden el promedio establecido.

Cabe señalar, que la empresa no dispone de una estructura organizacional bien definida puesto que, no posee un organigrama ni mucho menos cuenta con un manual de puestos de trabajo, dificultando así ejercer de la mejor manera sus habilidades gerenciales y peor aún aprovechar de su recurso humano.

Por otro lado, es de suma importancia recalcar que las decisiones la mayoría de veces son tomadas por el jefe cuando él está en la oficina, pero en su ausencia son tomadas por la administradora de la empresa. Ello, causa una descoordinación con el personal porque el gerente menciona una cosa y después la señora les brinda otra información. Por otro lado, es de conocimiento de los conductores que al culminar su jornada tienen la obligación de dejar la llave de la unidad y su hoja de ruta diaria en las instalaciones, sin embargo éstos no realizan ello, generando así cuello de botella el día en que se realiza la facturación.

Por otro lado, las habilidades gerenciales, “se refiere a las habilidades o competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas, orientándolas en su trabajo” (Londoño, 2005). De acuerdo a ello, todo empleador ha de desarrollar sus habilidades gerenciales de la mejor manera, razón necesaria para que éstos laboren eficientemente.

Mientras que, el desempeño laboral es “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (Araujo, 2007). Es decir, es el nivel de eficiencia que tiene el colaborador cuando realiza sus funciones asignadas.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la empresa de Transporte y Comunicaciones ARVAK, Trujillo, 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación se lleva a cabo porque es importante hacer uso de un sistema de trabajo de alto desempeño ya que es considerado como “un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño” (Dessler y Varela, 2011), lo que conlleva a una adecuada realización de actividades e integración de relaciones interpersonales con los gerentes y parte directiva.

De la misma manera, se justifica llevando a cabo el estudio de percepción de habilidades gerenciales, puesto que, repercute en el desempeño laboral de los conductores. Quiénes representan la imagen de la empresa, ya que ellos son quiénes brindan el servicio. Es por ello, que los conductores deben sentirse a gusto, motivados, tener un adecuado clima laboral y relaciones interpersonales con los directivos. Lo cual se verá reflejado en la realización de sus funciones y actividades.

Por otra parte, la información obtenida será de gran importancia para la empresa; puesto que, contribuirá con el mejoramiento de los procesos que se lleven a cabo dentro de ésta, involucrando a la gente que hace parte de ella, tanto directa como indirecta, como lo son los conductores, directivos y los clientes. De igual manera, el presente trabajo también ayudará a otras empresas a tomar en cuenta la importancia y la relación que tienen las habilidades gerenciales en el desempeño laboral.

Finalmente, es importante como profesionales de administración porque el presente trabajo nos servirá como base para la realización de otros proyectos e inclusive para la creación de nuestra propia empresa, dónde tendremos que tener en cuenta el desarrollo de nuestras habilidades gerenciales y relaciones interpersonales con los colaboradores. Ya que la base de ésta no es solo crear un buen producto o brindar un buen servicio sino que lo primordial es tener colaboradores motivados y satisfechos que tengan un alto desempeño para realizar sus funciones y actividades, asegurando así el éxito de la empresa.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo fueron el cruce de horarios entre las integrantes del equipo ya que llevamos diferentes cursos, las cuales muchas veces las actividades tenían que ser postergadas. Por otro lado, considerando el tipo de empresa que estamos trabajando, tanto el jefe como los conductores normalmente se encuentran ocupados por lo que el factor tiempo para que nos puedan atender era limitado. De igual importancia, la información que nos brindó la empresa fue de carácter confidencial. Por último, sería el acceso para comunicarnos con los conductores; puesto que, muchos de ellos están en ruta trasladando personal.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar de qué manera se relaciona la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la empresa de Transporte y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación de la dimensión personal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral en la empresa de transporte y comunicaciones Arvak.
- Establecer la relación de la dimensión interpersonal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral en la empresa de transporte y comunicaciones Arvak.
- Determinar la relación de la dimensión grupal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral en la empresa de transporte y comunicaciones Arvak

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

En Quito se realizó un trabajo de investigación, que tuvo como fin identificar la influencia que conlleva el proceso de una inducción sobre el desempeño laboral en los trabajadores del departamento de canales de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre. Se seleccionó a 16 trabajadores para que de tal modo puedan corroborar con la recolección de datos, realizada a través del cuestionario de inducción laboral, con la finalidad de obtener información la frecuencia establecida, compuesta por 20 preguntas y cuenta con 4 factores determinantes: ambiente laboral, material de apoyo, contenido del programa y factores generales; con una calificación de rango entre 5 a 1, donde dichos números significaban: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; respectivamente de manera descendiente. Por otro lado, el cuestionario de desempeño laboral constó de 20 preguntas referidas a 4 factores que son: sobre resultados, calidad, iniciativa y factores de la organización. Finalmente, se concluyó que el 25.63% de los trabajadores nunca recibieron alguna inducción en el trabajo, perjudicando de tal manera su desempeño (Lozada, 2016). Definitivamente, este proyecto se relaciona con nuestra investigación; puesto que, de alguna manera se necesita conocer si en algún momento los trabajadores han recibido algún tipo de inducción o capacitación por parte de la empresa poder medir su desempeño con la finalidad de tomar las respectivas correcciones.

Se realizó un estudio con el propósito de implementar un manual de perfiles de puesto y su impacto en el desempeño laboral del personal del club general de aerotécnicos de la fuerza aérea ecuatoriana, cuyo trabajo es de tipo descriptiva, con diseño no experimental. Se consideró como muestra en su totalidad a la población de los funcionarios del CGAFAE. Mediante el manual de perfiles de puestos por competencias, que consiste en establecer políticas y normas emitidos por el Ministerio de relaciones laborales, con el fin de coleccionar datos y dar sustento para el establecimiento de planes y programas de las distintas actividades institucionales de clasificación de puesto. Finalmente se concluyó que, la implementación de un manual de perfiles de puestos basado en competencias permitirá que el área de talento humano contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, mejorando los procesos y procedimientos tanto en la parte administrativa como en la parte operativa para ejecutar con mayor efectividad sus actividades (Soto, 2015). Tomaremos en cuenta este trabajo, ya que es fundamental que todo trabajador conozca cuáles son los requisitos necesarios y objetivos que la empresa está buscando y requiere. A la vez, se sabe que si un trabajador conoce su puesto pues éste se desarrollará eficientemente.

El trabajo de Sum (2015) tuvo como objetivo establecer la influencia de la motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Respecto a su diseño es de tipo descriptivo. Es necesario mencionar, que se

tomó en cuenta como muestra a 34 colaboradores, a quienes se les realizó una encuesta utilizando la escala de likert para examinar el desempeño mediante 10 ítems. Asimismo, se utilizó una prueba estandarizada escala de motivación psicosociales, que fue diseñada para apreciar la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto, y en segundo lugar para predecir el futuro comportamiento y desempeño del sujeto humano. Dónde además se tomó en cuenta diferentes factores: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima y auto concepto, autodesarrollo, poder, seguridad. Finalmente, los resultados obtenidos demuestran que la motivación influye en el desempeño laboral de la zona 1, evidenciando que el 73 % de colaboradores mencionó que reciben una motivación extrínseca por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que contribuye a mejorar su rendimiento en la realización de sus actividades. Por otro lado, es necesario que en una organización los trabajadores sean reconocidos tal y como debe porque premian su esfuerzo y les dará satisfacción plena en desempeñarse eficientemente.

El trabajo de Coello (2014) tiene el propósito de identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento inbound pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. Posee un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Frente a ello, se seleccionó a 20 asesores conformados por hombres y mujeres en los distintos turnos de trabajo, que fueron evaluados mediante instrumentos, como por ejemplo: cuestionario de satisfacción laboral S20/23, la entrevista semi estructurada y un grupo focal. La primera consistió de 23 ítems en una escala tipo likert de 7 puntos. Y se realizó con el fin de conocer diferentes variables de carácter demográfico como: edad, nivel de estudios y puesto de trabajo, además está compuesta por indicadores de satisfacción que permiten conocer la calidad, productividad y supervisión en los trabajadores. Por otra parte, la entrevista semi estructurada, constaba de preguntas que estaban dirigidas a aspectos específicos que se debían ampliar para un mejor análisis. Y por último, se realizó un grupo focal con el fin de reforzar temas previamente tratados y se consideró temas relacionados con su percepción acerca de sus superiores, permitiendo recolectar información necesaria que sirvió para el análisis de este estudio. Finalmente, se concluye que el 42% de los asesores se sienten insatisfechos por las oportunidades de su trabajo que se les ofrece con respecto de hacer las cosas que le gustan. Seguidamente, con respecto el salario el 48% de asesores percibe sentirse insatisfechos e incluso se concluye que el personal no recibe ninguna clase de motivación intrínseca por reconocimiento a su esfuerzo y responsabilidad, así como también no existe una buena comunicación entre sus compañeros. Es decir, se debe considerar aplicar herramientas de recolección de datos para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores; puesto que ello repercute en el desempeño.

El trabajo de Jiménez (2014) cuyo fin fue identificar la relación existente de dichas variables antes mencionadas. Además de poseer un diseño descriptivo correlacional. Se tomó como

muestra a 73 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT) de 75 ítems estructurados por afirmaciones que deben ordenarse de acuerdo a la importancia que le asigna cada docente. Que a su vez estuvo compuesta por tres dimensiones: a) condiciones motivacionales internas, b) los medios para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y c) condiciones motivacionales externas. Por otro lado, el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), consta de 34 ítems relacionado a la teoría del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire; con formato de respuesta tipo likert. Y por último, se aplicó el formato evaluación de desempeño docente de la institución educativa que estaba compuesto por 20 ítems, con el formato de {ikert de cinco opciones que van de 1 (malo) a 5 (excelente). A consecuencia de la aplicación de los instrumentos se obtuvo que el 1,4% de las variaciones de desempeño pueden ser explicadas a partir del liderazgo transformacional y la motivación externa; por otro lado, el nivel de significancia su valor es de 0,317 y 1,000 lo que quiere decir que es mayor a 0,05, por lo tanto, no existe regresión entre el desempeño con la motivación externa y el liderazgo transformacional; por último, se observa que los coeficientes de significancia tiene como resultado que el liderazgo transformacional es de 0,929 y para la motivación externa fue de 0,340, comparándolo con el 0,05 que es el parámetro aceptado, se puede determinar que no existe regresión entre las variables. De alguna manera el líder, debe de poseer las habilidades adecuadas para llegar a sus operarios, ya que depende de esta persona que los trabajadores entiendan las funciones, normas, políticas establecidas que contribuya a realizar sus funciones eficazmente.

La investigación de Toala (2014), tiene como fin proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa. Ante ello, se trabajó con una población de 130 funcionarios, mediante el cual se llevó a cabo la ejecución de recolección de datos a través de: entrevistas y encuestas dirigidas a los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa. De los cuales, se obtuvo que el 79% de los funcionarios señalaron que dentro del Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades, el 46% de éstos dieron a conocer su malestar de que no existe una actitud adecuada al momento de dirigirse entre ellos. Por otro lado, el 75% de los funcionarios no conocen que existen políticas dentro de la organización. De la misma forma, vamos a evaluar por medio de una encuesta con el fin de identificar que si en la organización existe una comunicación ineficiente, una mala organización, saber si los trabajadores conocen o desconocen las políticas de la empresa, como son las relaciones entre los trabajadores por ende nos servirá como guía.

García (2013) realizó una tesis cuyo objetivo principal fue analizar como la deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del instituto superior pedagógico “Ciudad de San Gabriel”. Dicho

trabajo es de tipo cuali -cuantitativa, con diseño exploratoria, es necesario mencionar que 11 personas del personal administrativo y de servicios de la institución, fueron sometidas a una encuesta y entrevista. De lo cual ,se obtuvo que no se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano. Consideramos que es importante que el líder de la empresa evalúe de manera transparente y eficiente a su talento humano, ya que muchas veces no se da el caso, y los trabajadores se sienten insatisfechos con su trabajo que realizan.

El trabajo de Coto (2012) tiene como finalidad determinar si el programa de capacitación basado en competencias laborales incide en el desempeño y las habilidades gerenciales de las Jefaturas que ejercen funciones de supervisión. Respecto a su tipo Cuasi- Experimental, con diseño no experimental; se seleccionó a 30 personas de las cuales pertenecían a Jefaturas, supervisores y operarios, se llevó a cabo mediante el Test de Inventario de Habilidades con el fin de determinar el nivel en el que se encontraban sus Habilidades Gerenciales dentro de la organización, está compuesta por 55 preguntas y su escala de clasificación se determinaba mediante la escala de Likert: nunca, rara vez, a veces, generalmente y siempre. Según los resultados obtenidos se mostró que el programa de capacitación basada en Competencias o Habilidades gerenciales y laborales, favoreció los resultados, demostrando incremento tanto de desempeño como de Habilidades Gerenciales con un 99% de confiabilidad, lo cual representa más del 0.05, no es posible desligar las variables de Desempeño y Habilidades Gerenciales, ya que una incide evidentemente en la otra , mostrando los resultados que se presentaron en este proyecto de investigación y que determinan la importancia de mantener un sistema de medición de Desempeño aunado con el incremento de habilidades para dirigir personal y supervisarlos de manera correcta y óptima. Ante ello, se recomienda que el líder de toda empresa debe estar preparado y capacitado, porque así le ayudará hacer un buen uso de sus habilidades gerenciales ante sus colaboradores los cuáles deben de brindarles una capacitación con el fin de identificar cuáles son sus deficiencias que encuentran al momento de realizar su trabajo.

Jacho (2012) realizó un trabajo con el propósito de determinar si es que el sistema de selección de personal mediante el Assessment Center mejorar el desempeño laboral. Dicho trabajo es de tipo descriptivo y diseño no experimental. Y para ello, se tomó como muestra a 75 trabajadores contratados, durante el periodo de octubre del 2011 hasta octubre del 2012. Entre ellos: auxiliares de contabilidad, asistentes de sistemas, logística y gerencia, supervisores de ventas, secretarías, recepcionistas y asesores comerciales. A quiénes se evaluó mediante la observación, experimentación y comparación. Es necesario mencionar que al aplicarse Assessment Center como proceso de selección de personal se comprobó

que los candidatos tendrán un excelente desempeño laboral en el cargo propuesto. Tal es el caso, del asistente de Gerencia que mejoró respecto al trabajo en equipo, perseverancia y comunicación en un 95 a 100 %, 90 a 100% y 85 a 95 % respectivamente. Se sabe que podría hacer una estrategia emplear el Assessment center dentro de la organización porque ayuda seleccionar a candidatos con determinadas habilidades y competencias para así poder contar con un personal altamente competente y evaluar su desempeño de cada uno de ellos.

El trabajo de Mejía (2012) cuya intención radica en determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Respecto a su tipo es descriptivo, con diseño transversal; para ello se aplicó una muestra de 123 agentes, los cuáles se expusieron mediante la Evaluación del Desempeño por competencias laborales, dónde se identificó que la empresa ya tiene establecidos los parámetros para medir el desempeño y las competencias específicas esto lo emplearán para reconocer como es el servicio telefónico que brindan. Asimismo, se trabajó con una encuesta de opinión, la cual se obtuvo como información necesaria para ayudar a identificar la percepción de los clientes acerca del servicio telefónico. Para concluir dicho trabajo se halló que 18% agentes demuestran que tienen un desempeño superior, a comparación de un 6% quienes tienen un desempeño satisfactorio contra el 19% se caracteriza por tener un desempeño insatisfactorio, y por último encontramos que el 46% demuestran tener un desempeño bajo y muy insatisfactorio. Nos asemeja a tener en cuenta de ciertas competencias laborales que deben de prevalecer en toda organización como es la comunicación efectiva, ya que a ese punto queremos llegar para saber cómo es la comunicación dentro de la empresa, ya que si existe una buena comunicación por parte del líder los operarios sabrán realizar sus actividades sin ningún problema.

Moreno (2012) realizó un trabajo con la finalidad de identificar la presencia de las principales causas de estrés laboral, así como sus repercusiones sobre la salud y el desempeño en el trabajo. Respecto a su diseño es un estudio transversal; a la vez es relevante dar a conocer que se seleccionó como muestra a 22 ejecutivos de una institución, la cual se desarrolló a través de los siguientes instrumentos el Modelo Karasek-Theorell para la identificación de estrés y sus principales causas, además del Cuestionario de síntomas psicósomáticos de Cooper, para la identificación de afecciones a la salud. A consecuencia de esto, se obtuvo que las manifestaciones del estrés laboral sobre la salud, se expresaron con un nivel bajo en los ejecutivos de esta Institución lo que estaría originando el porcentaje de consulta (12%) los cuales se encuentran en los registros del consultorio médico del corporativo, en el semestre de estudio. Asimismo, la demanda laboral, un bajo apoyo social, el control en la toma de decisiones. Además se identificó que, el nivel de estrés se encuentra en etapas tempranas y en camino hacia un estrés mayor, exponiéndose a mediano plazo a que los ejecutivos padezcan de enfermedades derivadas del estrés, principalmente cardiovasculares, como

hipertensión arterial e infartos. Somos conscientes que de alguna manera es importante identificar los factores comunes del estrés laboral, siendo necesario saber cuáles son los más habituales ya que los conductores están expuestos a atraerlos, lo cual perjudicaría directamente a su salud como al desempeño laboral.

El trabajo de Ochoa (2012) tiene como objetivo establecer si existe relación entre adicción al trabajo y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área de Pre-Ventas. Dicho trabajo es de tipo cuantitativa, no experimental, con diseño transversal, descriptivo. Por consiguiente, se seleccionó a 30 empleados de los cuales comprenden de 20 a 35 años, éstos se sometieron al desarrollo de la escala de opiniones, la cual está diseñada por 17 ítems que buscan dar a conocer el grado de intensidad con la que realizan cada actividad o bien la importancia que le dan a cada enunciado, mediante el cual se dividen en dos partes: 1. el evaluado indica el número que más lo identifica, 2. consta de una pregunta de validación. Según los resultados indican que los trabajadores del área de pre-ventas sí poseen síntomas de adicción laboral, estamos hablando de un 66.73%. Por otro lado, se determinó que sí existe relación entre antigüedad y el desempeño laboral, esta correlación es negativa y moderada, pero estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%. Este proyecto nos permite tener una referencia sobre la adicción de trabajo ya que hoy en día, en muchas empresas sobrecargan de obligaciones o les hace trabajar horas extras a los trabajadores algunos lo realizan por necesidad otros porque les encanta su trabajo todos estos factores son necesarios considerar ya que tiene que ver con su desempeño.

Iturralde (2011) realizó un trabajo donde el objetivo que prevalece es proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. La cuál se caracteriza por ser de tipo cualitativa, con diseño descriptivo. De la ciudad de Ambato; para la ejecución de dicha investigación se seleccionó a 98 trabajadores de los cuales están conformados por: 5 directivos y 93 operarios, los cuales se expusieron a una encuesta. Los cuáles ayudaron a concluir que el 54% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, muchos de ellos demuestran cierto temor por parte de los operarios. Por otro lado, el 82% desconoce los resultados de dicha evaluación ocasionando cierto fastidio ante ello. Por último, el 77% señalaron que definitivamente no se reconoce ni motiva por tener un desempeño eficiente. Este proyecto se asemeja al nuestro, además de utilizar dicha herramienta, lo que buscamos es evaluar el desempeño de los conductores, y este trabajo hace referencia que cada proceso que se realiza dentro de la organización es bueno que conozcan el resultado cada uno de los empleados para que no exista ningún tipo de malentendidos como también señalan que toda empresa deben de motivar a sus empleados para que así gustosamente puedan ejercer sus actividades.

Uría (2011) realizó una tesis tipo cualitativa con el propósito de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Para lo cual se utilizó la encuesta dirigida a 36 colaboradores involucrado directamente en las actividades funcionales de la empresa. Según los resultados obtenidos con respecto al liderazgo que prevalece en la empresa el 28% perciben que es considerablemente malo por lo que el líder debe de demostrar siempre tener una buena comunicación con sus operarios y parte de admiración por parte de éstos. En cuanto a la motivación respecto al desempeño laboral se halló que el 93% respondió que Sí, mientras que apenas el 3% de los encuestados manifiestan que no es importante para desempeñar su trabajo, como refleja el resultado es relevante contar con personas motivadas para que así puedan desempeñar eficientemente su trabajo. Se reconoce que dicho proyecto está interesante es por ello que lo seleccionamos como modelo para ver que dentro de una organización sí influye tener un buen liderazgo y que la persona encargada de la organización sepa lo valioso que es contar con personal motivado, como se puede ver según la percepción de los trabajadores es importante que se sientan motivados para realizar sus actividades.

Arratia (2010) desarrolló su trabajo con el fin de indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo. Cumple con las características de tener el diseño cualitativo - descriptivo.; cabe mencionar que se tomó una muestra a 12 docentes, éstos pertenecen a diferentes grupos los cuales: 6 se encuentran en el grupo de competente; mientras los otros 6 están insatisfactorio, se desarrolló mediante la aplicación de la técnica de una entrevista semi-estructurada de la cual se consideró a cinco grandes dimensiones relacionadas con el objetivo de investigación las cuales son: condiciones generales de trabajo docente, condiciones materiales de trabajo docente, satisfacción laboral, desempeño docente y evaluación de desempeño docente. Según los resultados se dio a conocer que tres docentes pertenecen al nivel principiante (entre 4 y 7 años de experiencia); cuatro docentes están en un nivel intermedio (entre 15 y 20 años). Asimismo, cinco docentes pertenecen al nivel consolidado de desempeño laboral (entre 21 y 40 años). Por último, el 74,4% de los docentes que laboran en colegios municipales tienen entre 35 a 54 años y el 11% tiene más de 55 años. Este proyecto nos dará a tener en cuenta que la condición del ambiente como las herramientas necesarias que debe de tener todo trabajador son esenciales para su buen desempeño, tanto así que otro factor determinante es la edad ya que mientras edad tiene, ya conoce, domina su labor como también son quienes más cuidan su trabajo y por ende se sienten satisfechos.

Baquerizo (2015), realizó una investigación que tuvo como fin determinar de qué manera se aplica la Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015. La población de estudio estuvo conformada por 312 personas, de los cuales 200 fueron clientes recurrentes, 66 ejecutivos y/o

equipos de trabajo, 7 jefes y 39 colaboradores. Es necesario mencionar que la muestra fue 132 personas y se halló a través de un muestreo probabilístico. Además, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y se tomó como variable a la evaluación de 360 grados del desempeño laboral, tomando como referencia una confiabilidad del 95%. Obteniendo como resultados, que el 71% de jefes perciben que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral es alto, para el 36% de ejecutivos el desempeño laboral es alto, y para el 54% de los colaboradores el desempeño laboral es medio. Ésta tesis guarda relación con el proyecto que se está realizando ya que determina e identifica el nivel de desempeño de los colaboradores tanto de alto como medio nivel, contribuyendo así a plantear posibles mejoras en la organización que conlleven a aumentar ello.

Sánchez (2013), realizó una tesis en la ciudad de Huacho (Lima) que tenía como fin evaluar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I. Donde se tomó como muestra a 100 estudiantes que evaluaron a 26 docentes con una confiabilidad del 95% y un error del 5%, teniendo en cuenta cinco aspectos respecto al desempeño laboral: 1) dominio tecnológico, 2) dominio científico, 3) responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 4) relaciones interpersonales y 5) formación en valores éticos. Y para ello, se hizo uso de la encuesta con un cuestionario integrado por 38 ítems estructurados según escala de Likert. De los cuáles se obtuvo que el 93% de estudiantes manifestó que los docentes muestran tener dominio tecnológico, un 85% de dominio científico, un 97% acerca de la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, 95% acerca de las buenas relaciones interpersonales y finalmente un 90% de estudiantes manifestaron que sus docentes muestran tener buena formación en valores éticos. Concluyendo que dichos profesores presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral. En relación con nuestro proyecto identificamos cuáles son algunos de los índices que son tomados para determinar el desempeño que es derivado no sólo por factores personales sino también por conocimientos y valores éticos.

Juárez (2012), en su tesis titulada “*Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao*” que tuvo como objetivo determinar el nivel del desempeño de los docentes destacando las cuatro áreas priorizadas por el Ministerio de Educación del Perú como son: matemática, comunicación, ciencia (CTA) y formación ciudadana y cívica. Es necesario mencionar, que dichas evaluaciones estuvieron dirigidas a 22 docentes pertenecientes al Ministerio del Interior, Ministerio de Educación y APAFA, al subdirector de formación general y a 150 estudiantes. Los instrumentos se elaboraron con preguntas de cuatro opciones en un formato de escala de Likert, en función a determinados indicadores previamente establecidos a fin de determinar aspectos relacionados con cada una de sus dimensiones. Finalmente, los resultados determinaron que existe un desempeño bueno según los docentes con 59,1%, estudiantes con 73,3% y subdirector de formación general con 59,1%. Concluyendo que existe

una elevada tendencia a presentar niveles buenos de desempeño. Lo anterior antes mencionado es un claro ejemplo de que el personal para transmitir sus ideas no sólo tiene que tener la capacidad de sociabilización con cierto grupo de personas que tiene a cargo sino que también tiene que tener lo primordial que es el conocimiento para poder hablar con fundamento, lo cual es útil saber para poder trabajar en equipo y aumentar el desempeño de los conductores y apoyar a que la empresa que estamos investigando siga construyendo el éxito.

Cuba (2010), realizó una tesis titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla - Callao”, que tuvo como fin contribuir en la mejora del desarrollo institucional. Para ello, se desarrolló un cuestionario dirigido a 184 estudiantes para obtener datos sobre el desempeño de los docentes en las siguientes dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad y proactividad. Tomando en cuenta una escala de medición cuantitativa, dónde se consideró cinco categorías: totalmente de acuerdo, en desacuerdo, ni a favor ni en contra, de acuerdo y totalmente de acuerdo. De igual manera, se realizó un cuestionario dirigido a 33 docentes, tomando en cuenta las mismas dimensiones evaluadas por los alumnos. Finalmente, se concluyó que un buen clima institucional constituye un factor influyente para un buen desempeño docente. Y además, que existe relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño del docente. En relación a nuestro proyecto este tipo de problemas y su relación con dichas variables, nos orienta a observar y determinar que en su mayoría personas que están a cargo de un grupo laboral, tiene que desarrollar sus habilidades gerenciales y conocimientos ya que ello conllevará a que el personal se sienta cómodo y satisfecho y por ende mejore su desempeño y el desarrollo de la organización.

Mayuri (2008), en su investigación tuvo como fin relacionar la capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006. Y para ello, realizó una encuesta dirigidos a 80 colaboradores que son capacitados en Planeamiento Estratégico. Además, el cuestionario tenía como referencia índices para su respectiva medición: contenido del trabajo, supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y relaciones con los compañeros de trabajo. Es necesario mencionar, que dicho cuestionario presentó alternativas: muy insatisfecho, insatisfecho, satisfecho y muy satisfecho. Finalmente con una confiabilidad del 95 % y un error del 5% se concluye que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Esta tesis guarda relación con el proyecto que se está realizando ya que trata de evaluar el desempeño de los colaboradores dónde se busca encontrar cuáles son los factores que determinan ello. Además de evaluar cómo se relaciona las habilidades gerenciales en la realización de las actividades.

b) Bases teóricas

2.2.1. Habilidades gerenciales

2.2.1.1. Definición

Las habilidades directivas para Londoño (2005), “se refiere a las habilidades o competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas, orientándolas en su trabajo”. Razón necesaria de los gerentes poner énfasis en el desarrollo adecuado de sus habilidades ya que ellos tendrán que liderar con un grupo humano que se encuentran a su cargo.

Para Whetten y Cameron (2005), “las habilidades gerenciales son un grupo identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. Ante ello, el líder si sabe utilizar bien sus habilidades gerenciales, logrará alcanzar los resultados esperados para la organización por medio de sus colaboradores, orientándolos a llegar a cumplir siempre los objetivos establecidos.

Por otro lado, Madrigal (2002), una habilidad “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. Todas las personas con el transcurrir del tiempo pueden desarrollar diferentes habilidades mediante el cual las adquieren con estudios, experiencias, entre otros, con el fin de ponerlos en práctica ante cualquier situación.

2.2.1.2. Características

Según Whetten y Cameron (2005), establecen cinco principales características de las habilidades directivas, las cuales se presentan a continuación:

- **Conductuales:** son aquellas conductas que pueden ser percibidas fácilmente por los demás.
- **Controlables:** son conductas, las cuales pueden ser modificadas y practicadas ya que son controladas por el individuo.
- **Desarrollar:** las habilidades directivas se pueden desarrollar a través del tiempo y retroalimentación.
- **Interaccionadas y sobrepuestas:** todo directivo eficaz emplea una serie de habilidades las cuales están relacionadas y dirigidas al resultado esperado.
- **Contradictorias:** dentro del conjunto de habilidades que emplean los directivos no todas son compatibles para el mismo fin, el directivo tiene que poner su habilidad de usar las correctas.

2.2.1.3. Clasificación

Whetten y Cameron (2005), clasifican las habilidades directivas en tres grupos, de las cuales son:

2.2.1.3.1. Habilidades personales

Particularmente tienen que ver con el propio yo, en donde no se involucran terceras personas las cuales están comprendidas por: el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problema

2.2.1.3.1.1. Desarrollo del autoconocimiento:

2.2.1.3.1.1.1. Definición

Según Goleman (1997), citado por Whetten y Cameron (2005) “el autoconocimiento ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual”. Es decir, quien se conoce así mismo tendrá la inteligencia emocional y estará en las condiciones de llevar adelante a un equipo de personas a cumplir con sus objetivos.

Cuando la persona cuenta con inteligencia emocional no habrá ningún obstáculo que se interfiera para que ésta cuente con la productividad necesaria, empatía y comprensión con su equipo de trabajo. (Whetten y Cameron, 2005).

2.2.1.3.1.1.2. Áreas importantes de autoconocimiento

Whetten y Cameron (2005), se enfocan en cuatros de las áreas más críticas del autoconocimiento, las cuales son:

- **Los valores personales:** son aquellas normas que se van estableciendo a través del tiempo en cada individuo lo cual les ayuda a su comportamiento a interactuar con otras personas. Allport, Gordon & Vernon, (1931) citado por Whetten y Cameron (2005).
- **Estilo de aprendizaje:** hace referencia a los distintos estilos de aprendizaje que emplean cada individuo para retención de información.
- **Orientación hacia el cambio:** se enfoca en los métodos que las personas utilizan para lidiar con el cambio de su ambiente. Es aquella aceptación que tienen los individuos para utilizar sus recursos con la finalidad de adaptarse de la mejor manera al cambio.

- **Orientación interpersonal:** es aquella interacción con otras personas, los cuales emplean una comunicación efectiva para evitar malos entendidos.

2.2.1.3.1.2. Manejo de estrés personal:

2.2.1.3.1.2.1. Definición

No solo repercute en los trabajadores frustrándoles por no lograr los resultados esperados, a la vez recae en los directivos por no permitirles generar una conducta directiva idónea, llevando así a tomar decisiones sin un previo análisis, ineficiente escucha activa a sus trabajadores y no resolver eficazmente los problemas. (Whetten y Cameron, 2005).

El estrés es una relación entre el individuo y su entorno, en dónde percibe aquella relación como amenaza al ver que no cuenta con los recursos suficientes, generando así peligro a su bienestar personal. (Fuertes y Cabrera, 2007).

2.2.1.3.1.2.1.2. Factores de estrés

Para Whetten y Cameron (2005) existen cuatro principales factores de estrés de las cuales son:

- **Factores estresantes de tiempo:** los individuos perciben que tienen a cargo muchas tareas lo cual el tiempo es insuficiente para realizarlas.
- **Factores estresantes de encuentro:** surgen cuando se tiene que trabajar con alguien que anteriormente se ha tenido un altercado.
- **Factores estresantes de la situación:** cuando los individuos trabajan en condiciones desfavorables y no encuentran en su ambiente laboral los recursos necesarios para realizar sus tareas.
- **Factores estresantes anticipatorios:** es aquel evento adelantado que tienen los trabajadores de suponer cosas que pueden pasar.

2.2.1.3.1.3. Solución analítica y creativa del problema

2.2.1.3.1.3.1. Definición

Es una dificultad que tienen los individuos ya sea en una tarea, ejercicio, pregunta y teoría, la cual requiere de una solución y dedicación. (Cerde, 2004)

El trabajo del directivo siempre estará expuesto a encontrar posibles problemas, por lo que es necesario que éste sea apto a la solución de problemas para que logre el éxito como directivo en su organización. (Whetten y Cameron, 2005)

2.2.1.3.1.3.2. Fases en la solución de problemas analíticos

Whetten y Cameron (2005) proponen cuatro etapas:

- **Definición del problema:** hace referencia al problema que debe ser diagnosticado a nivel macro y no enfocarse en ciertos inconvenientes.
- **Generación de alternativas:** indica que todos los involucrados deben de proponer opiniones llegando así a una conclusión conjunta.
- **Evaluación de alternativas:** realizar un análisis en donde se resalta las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y optar por la mejor opción.
- **Poner en práctica la solución:** ejecutar la alternativa seleccionada y dar seguimiento de ella.

2.2.1.3.1.3.3. Etapas en el pensamiento creativo

Whetten y Cameron (2005) afirman que la solución creativa de los problemas incluye cuatro etapas:

- **Preparación:** implica utilizar todos los recursos necesarios para la obtención de información, definición de problema y posteriormente con las alternativas de solución problemas.
- **Incubación:** requiere concentración y tranquilidad en el inconsciente para la solución de los problemas.
- **Iluminación:** reconoce la idea idónea a la solución creativa de un problema.
- **Verificación:** optar conjuntamente por la mejor solución que vaya de acuerdo a un término relativo.

2.2.1.3.2. Habilidades interpersonales

Se da por la interacción con otras personas, las cuales comprenden: comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación a los demás y manejo de conflictos.

2.2.1.3.2.1. Comunicación de apoyo

2.2.1.3.2.1.1.1. Definición

La comunicación de apoyo busca fomentar la cohesión en un equipo de trabajo en donde permita la participación de todos para la solución conjunta de dicho problema el cual están pasando. (Whetten y Cameron, 2005).

Es un proceso en el cual se da un intercambio de información ya sea por lenguaje verbal o no verbal con la intención de transmitir un mensaje. (Dalton, Hoyle & Watts, 2007).

2.2.1.3.2.1.1.2. Principios de la comunicación de apoyo

Whetten y Cameron (2005) proponen ocho principios de la comunicación, los cuales son:

- **Congruencia:** el lenguaje verbal o no verbal que está expresando el individuo consista con lo que está pensando y sintiendo.
- **Descriptiva:** consiste en indagar a fondo sobre el problema ocurrido con finalidad de brindar sugerencias de solución para dichos problemas.
- **Orientada al problema:** prioridad a los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados en vez de cambiar las características y personalidad de las personas.
- **La comunicación de apoyo valida:** genera un ambiente de confort ya que el individuo se siente reconocido, aceptado y valorado por su esfuerzo.
- **Específica:** dar afirmaciones detalladas para que la otra persona pueda entender y ponerlas en práctica.
- **Conjuntiva:** interacción entre los miembros del equipo en donde los directivos resaltan la importancia de las sugerencias de los integrantes, ya que ayudan a generar cohesión para la resolución de conflictos y trabajar en equipo.
- **Propia:** Responsabilidad de nuestras propias expresiones y decisiones.

- **Escucha:** Requiere un nivel de escucha activa en donde éste pueda dar al final un veredicto de lo escuchado.

2.2.1.3.2.2. Ganar poder e influencia

2.2.1.3.2.2.1. Definición

El poder es aquella facultad que tiene el líder para persuadir a sus seguidores. (Whetten y Cameron, 2005).

Asimismo, el poder es la capacidad que tiene el líder en influenciar a sus seguidores con la finalidad de que éstos actúen de acuerdo a los intereses del líder. (Robbins, 2004).

2.2.1.3.2.2.2. Características del poder personal

Whetten y Cameron (2005), establecen cuatro características principales que forman parte de las fuentes de poder, éstas son:

- **Pericia:** es el conocimiento o habilidad relacionada al trabajo la cual se adquirió mediante la experiencia laboral o aprendizaje.
- **Atractivo personal:** es aquella atracción que posee líder demostrando carisma, comportamiento amistoso y generosidad que le hace diferente a los demás.
- **Esfuerzo:** indica el compromiso y responsabilidad que debe de poseer tanto el líder como los trabajadores.
- **Legitimidad:** Es la influencia que hace referencia a la credibilidad y aceptación por parte de sus trabajadores.

2.2.1.3.2.3. Motivación a los demás

2.2.1.3.2.3.1. Definición

La motivación se evidencia en aquel individuo que posee el deseo, esfuerzo y compromiso para desempeñarse de la mejor manera en la realización de sus actividades. (Whetten y Cameron, 2005).

La motivación es aquella fuerza interior que posee el individuo, las cuales están orientadas hacia el logro de las metas organizacionales y necesidades individuales. (Amoros, 2007).

2.2.1.3.2.3.2. Elementos de la motivación

Para Amoros (2007), existen tres elementos claves de la motivación, las cuales son:

- **Esfuerzo:** intensidad y empeño para lograr su objetivo.
- **Necesidad:** estado interno que pasan las personas por una carencia concreta, en dónde buscan satisfacer dicha necesidad para bajar la tensión.
- **Metas:** cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.1.3.2.4. Manejo de conflictos

2.2.1.3.2.4.1. Definición

El conflicto propicia un ambiente de confrontación entre los trabajadores el cual no les permite convivir siendo amables y amistosos entre ellos mismos. (Whetten y Cameron, 2005).

El conflicto es aquella situación que se da dentro de un equipo de trabajo en donde prevalecen distintos pareceres, metas, intereses, valores o puede darse el caso de que persiga la misma meta de forma competitiva. (Ovejero, 2004).

2.2.1.3.2.4.1.1. Fuente del conflicto

Whetten y Cameron (2005) proponen cuatro fuentes del conflicto interpersonal, las cuales consisten en la comprensión del conflicto, estas son: Diferencias personales, deficiencias en la información, incompatibilidad de roles y estrés laboral.

Figura n.º 1: Clasificación de las fuentes de conflicto

Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información	Información e interpretación erróneas
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

2.2.1.3.3. Habilidades grupales

Se genera cuando el líder participa con un grupo de personas, las cuales conforman: facultamiento y delegación; formación de equipos eficaces y liderar el cambio positivo.

2.2.1.3.3.1. Facultamiento y delegación

2.2.1.3.3.1.1. Facultamiento

Es el poder que ejercen los trabajadores para realizar libremente sus actividades. (Whetten y Cameron, 2005).

La responsabilidad recae en los trabajadores en donde emplean su criterio de decidir cuales actividades y procedimientos se relacionan más a los intereses de la organización. (Blanchard, 2007).

2.2.1.3.3.1.2. Delegación de trabajo

Hace referencia cuando el directivo delega la responsabilidad y facultad a sus trabajadores para la realización de una actividad. (Whetten y Cameron, 2005)

De igual manera, para Martos et al. (2006), la delegación de trabajo “se refiere a la asignación de tareas a subordinados bajo su responsabilidad y con la supervisión de quien delega”. En toda empresa, se ve reflejada la delegación de funciones en donde el jefe asigna una función y el operario tiene la responsabilidad de cumplir dicho mandato de manera eficiente.

2.2.1.3.3.2. Formación de equipos eficaces

2.2.1.3.3.2.1. Equipo de trabajo

Conforman un conjunto de personas, cada una de éstas tienen a cargo una tarea asignada, los cuales fomentan cohesión entre sí mismos. (Whetten y Cameron, 2005).

Asimismo, el equipo de trabajo está compuesto por un conjunto reducido de personas las cuales muestran en su interacción diaria la estabilidad, comunicación efectiva y cumplimiento en la coordinación de las tareas y funciones que van de acuerdo a las metas de la organización. (Reza, 2005).

2.2.1.3.3.2.2. Etapas del desarrollo de equipos

Para Tuckman (1965), citado por Whetten y Cameron (2005) definen cuatro etapas principales en el desarrollo de equipos, los cuales son:

- **Formación:** etapa inicial en dónde los miembros del equipo empiezan a conocerse entre ellos sus objetivos, propósitos con la finalidad de generar confianza entre éstos y donde se ve reflejada el papel importante del líder en la dirección del equipo.
- **Normatividad:** las personas involucradas ven la necesidad de identificar cuáles serán sus roles y expectativas con el fin de mejorar su compromiso y requerir apoyo como retroalimentación por parte del líder.
- **Tormenta:** en esta etapa se empiezan a fomentar los desacuerdos, problemas entre los miembros del equipo ya que cada uno de ellos tienen distintos roles lo que conduce a distintas perspectivas.
- **Desempeño:** todos los miembros conformados por el equipo muestran preocupación y responsabilidad por parte de ellos en la realización de sus actividades.

2.2.1.3.3.3. Liderar el cambio positivo

2.2.1.3.3.3.1. Concepto

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005) liderar un cambio “incluye un conjunto de habilidades complejo y difícil de dominar, así que se requiere ayuda con el fin de hacerlo en forma exitosa”: Todas las organizaciones pasan por difíciles momentos, en donde el líder tiene que utilizar todas sus habilidades con la finalidad de ayudar a su equipo a no perder el alineamiento con sus metas y afrontar de la mejor manera dicho evento.

2.2.1.3.3.3.2. Liderazgo

“Es un rol de atribución grupal, originado por la capacidad del líder para dotar de un objetivo común al grupo que le atribuye tal estatus” (Vertice, 2008). Es decir, el líder tiene que tener la capacidad de dirigir y llevar a su grupo de miembros por el mismo camino hacia los objetivos esperados.

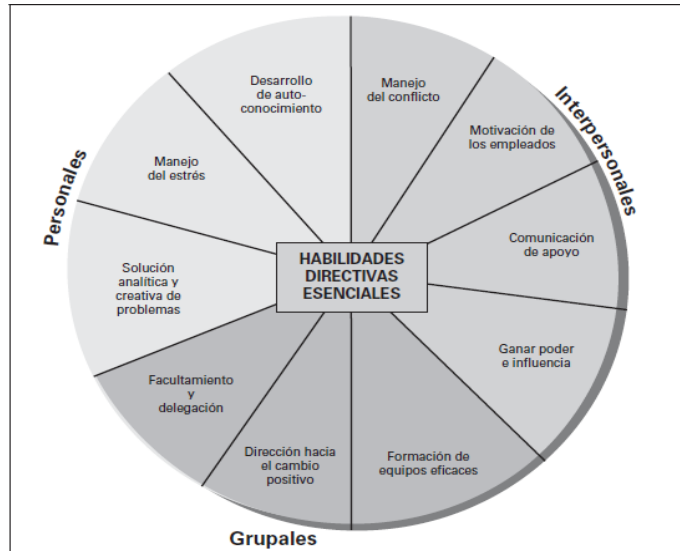
El liderazgo hace énfasis en la gente para que ésta trabaje gratamente con entusiasmo y logre alcanzar los objetivos tanto de la empresa como personales. (Hunter, 2001).

2.2.1.3.3.3.3. Funciones del líder

Por otro lado, Madrigal (2002), señala que las funciones de todo líder deben ser las siguientes:

- Comunicar: el líder debe de emplear una comunicación efectiva con sus subordinados y asegurarse que éstos hayan entendido su mensaje.
- Organizar: el líder es el responsable de planificarse como se va a organizar.
- Integrar: la obligación de todo líder consiste en utilizar todos los recursos disponibles poniendo más énfasis en su recurso humano.
- Dirigir: consiste en tomar decisiones idóneas que vayan de acuerdo a las actividades propuestas.
- Controlar: tener la capacidad de dar seguimiento a las actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.
- Motivar: el líder debe de desbordar energía, entusiasmo y vitalidad para que contagie a sus seguidores a seguir adelante.
- Delegar: todo líder que delega funciones a sus seguidores demuestra seguridad de sí mismo y confianza en sus trabajadores.
- Conciliar: el líder o directivo es un conciliador. El líder desempeña el papel de conciliador dentro de su equipo con la finalidad de llegar a un acuerdo con aquellos que están en desacuerdo.

Figura n.º 2 Clasificación de las habilidades directivas



Fuente: Whetten y Cameron (2005).

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Definición

Chiavenato (2002) citado por Araujo (2007), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

D’Vicente (1997) citado por Araujo (2007) lo define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Stoner (1994) citado por Araujo (2007), afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) es una estructura multidimensional formada por un factor general de desempeño en el ápice y por otros sub-factores menores, jerárquicamente relacionados.

2.2.2.2. Evaluación del desempeño laboral

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2007). Es decir, es un proceso que evalúa la labor del trabajador dentro de la empresa.

Es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos (Alles, 2006). Es decir, es un proceso que permite dar una retroalimentación a los jefes y colaboradores para mejorar su relación laboral y por ende cumplir con los objetivos organizacionales.

2.2.2.3. Métodos de evaluación

Dessler (2011) citado por Osorio y Zavala (2016), propone los siguientes métodos de evaluación:

- **Método de escala de puntuación gráfica:** consiste en una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Como los indicadores de calidad y confiabilidad, y un rango de valores de desempeño para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.
- **Método de clasificación alterna:** clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un método de clasificación alterna. El método identifica qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan.
- **Método de comparación de pares:** cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.
- **Método de distribución forzada:** el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor “califica sobre una curva”.
- **Método del incidente crítico:** el método del incidente crítico implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

De igual manera, Mondy y Noe (2005) citado por Osorio y Zavala (2016) propone otros métodos de evaluación del desempeño, los cuales el tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

- **Evaluación de retroalimentación de 360 grados:** según algunos gerentes, el método de retroalimentación de 360 grados sólo es adecuado con propósitos de desarrollo. Sus razones se basan en la inquietud de que cuando los evaluadores consideran que pueden lastimar a otros por lo que dicen en la evaluación, no serán honestos. Otro punto de vista importante, con una perspectiva opuesta, es que la información que proporcionan los colegas, quienes pueden ser competidores en aumentos de sueldos y promociones, podría distorsionar intencionalmente la información y sabotear al colega.
- **Método de escalas de calificación:** es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño de una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cinco a siete, definida por medio de adjetivos como sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar.
- **Método de incidentes críticos:** requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño.
- **Método de ensayo:** el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador.
- **Estándares laborales.** Comparar el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que

opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención.

- **Método de clasificación.** El evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el lugar más alto y el peor en el más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que se clasifica a todos los empleados. Surge una dificultad cuando todos los empleados tienen niveles similares de desempeño.
- **Método de distribución obligatoria.** Requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal. Debido a una economía más lenta y a un aumento del énfasis en el pago por desempeño, muchas empresas han instituido estas clasificaciones o se han vuelto más rígidas con sus sistemas existentes.

2.2.2.4. Dimensiones del desempeño

Según Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007) se le puede evaluar mediante diez dimensiones:

2.2.2.4.1. Productividad

Cantidad de trabajo producido.

2.2.2.4.2. Esfuerzo

Es la intensidad con la que desarrollamos nuestras capacidades físicas e intelectuales, o cualquier otra característica personal al servicio de una tarea.

2.2.2.4.3. Conocimiento técnico

Es presentado en dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero puede y debe ser almacenado según los estándares y manuales de la empresa. Con el fin de que la persona sea capacitada para garantizar la ejecución de sus tareas según conocimientos y las prácticas almacenados en los manuales. En cambio, el conocimiento tácito es algo desarrollado por las personas a lo largo de su experiencia de vida. Es importante recordar que el conocimiento sólo adquiere valor cuando es aplicado (Guzella, 2016)

2.2.2.4.4. Competencia interpersonal

Capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales.

2.2.2.4.5. Competencia administrativa

Cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo.

2.2.2.4.6. Calidad de sus productos

Grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización

2.2.2.4.7. Comunicación

Competencia en la transmisión de contenidos.

2.2.2.4.8. Liderazgo

Conseguir que un grupo trabaje.

2.2.2.4.9. Aceptación de reglas

Son los comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores.

2.2.2.4.10. Evaluación global del desempeño

Es la suma de productividad, esfuerzo, conocimiento, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, comunicación, liderazgo, aceptación de reglas.

De los cuales, nos enfocaremos en las siguientes dimensiones:

- Esfuerzo
- Aceptación de reglas
- Evaluación global del desempeño laboral

2.2.3. Definición de términos básicos

- **Desempeño laboral:** “es un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo en forma objetiva y homogénea la selección de candidatos para el otorgamiento de incentivos” (Franklin, 2007). Es decir, es el rendimiento que refleja cada trabajador a través de las actividades encomendadas, mediante el cual sirve como un indicador para medir la eficiencia de cada uno de los trabajadores.
- **Comunicación efectiva:** es la forma correcta de llevar la comunicación dentro de la organización facilitando así que la persona que trasmite el mensaje lo haga de manera sencilla y clara con la finalidad que sea entendible para sus interlocutores. Por otro lado, hace énfasis que nos “ayuda a expresar más efectivamente nuestros pensamientos, sentimientos, opiniones sin perjudicar nuestras relaciones con los demás” (Ronquillo, 2006).
- **Habilidad:** es la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad de manera fácil y sencilla.
- **Esfuerzo:** es la actitud de una persona para emplear una fuerza ya sea física o moral con un fin determinado.

- **Habilidades gerenciales:** son capacidades que un emprendedor debe poseer para gestionar eficientemente sus actividades así como también desarrollar el liderazgo con su personal.
- **Liderazgo:** Es la habilidad de poder de influir a su equipo de trabajo con el fin de lograr un objetivo común.
- **Clima organizacional:** Percepciones del trabajador con respecto ambiente de trabajo que tienen que ver con las estructuras y procesos, que de alguna manera tienen influencia en la conducta y comportamiento de quienes laboran dentro de la organización.
- **Estructura organizacional:** Es la fotografía de la empresa, la cual está conformada por todas las áreas que cuenta y bajo qué autoridad jerárquica obedecen cada una de ellas.

c) Hipótesis

H_0 : La percepción de las habilidades gerenciales no se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de transporte y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

H_1 : La percepción de las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de transporte y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

1.1. Operacionalización de variables

Tabla n.º 1: Operacionalización de habilidades gerenciales

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	
Variable independiente: Habilidades gerenciales	Son un grupo identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Whetten y Cameron (2005).	Habilidades Personales	Autoconocimiento	1. ¿La iniciativa que toma su jefe al solicitar información a sus trabajadores acerca de sus fortalezas y debilidades es?	
			Estrés Personal	2. ¿Los métodos utilizados por su jefe para priorizar las tareas en situaciones estresantes son?	
			Solución de problemas	3. ¿Las técnicas que emplea su jefe para desarrollar soluciones creativas a los problemas son? 4. ¿Cómo califica la capacidad de su jefe para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios?	
		Habilidades Interpersonales	Comunicación	5. ¿Cómo percibe la intervención de su jefe al momento que corrige la conducta de los conductores?	
			Poder e Influencia	6. ¿La iniciativa de su jefe para establecer relaciones con todos los trabajadores es?	
			Motivación	7. ¿Cómo percibe la determinación de su jefe para motivar a los conductores para el logro de las tareas?	
			Manejo de conflictos	8. ¿Cómo califica la capacidad de negociación que tiene su jefe al momento de surgir un conflicto entre los involucrados?	
					9. ¿El papel de

				mediador que toma su jefe al generar alternativas de solución cuando dos personas están en conflicto es?
		Habilidades Grupales	Facultamiento de funciones	10. ¿Cómo califica la actitud de su jefe con los trabajadores al ayudar a hacerles sentir reconocidos en su trabajo?
				11. ¿Cómo califica la fluidez de su jefe al expresar los resultados esperados en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores?
			Formación de equipos	12. ¿El convencimiento que posee su jefe para transmitir credibilidad a los miembros del equipo es?
				13. ¿Las técnicas que emplea su jefe para fomentar cohesión entre los miembros del equipo son?
			Liderazgo	14. ¿La capacidad de su jefe para persuadir a los trabajadores a que se comprometan al cumplimiento de las metas es?

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Tabla n.º 2: Operacionalización de desempeño laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Variable dependiente: Desempeño laboral	Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2002).	Evaluación Global de Desempeño	Habilidad	1. ¿El colaborador logra cumplir sus labores sin dificultades?
				2. ¿El colaborador frente a una situación complicada tiene la capacidad para guardar la calma?
				3. ¿El colaborador escucha atentamente las indicaciones de su jefe antes de iniciar su jornada de trabajo?
				4. ¿El colaborador mantiene en buenas condiciones el vehículo que se le asigna?

				5. ¿Cuándo ocurre imprevistos de último minuto, el colaborador cuenta con la disposición para cumplir otro turno que no sea el suyo?
				6. ¿El colaborador Informa de todos los sucesos ocurridos durante su jornada?
				7. ¿El colaborador tiene la capacidad de comunicarse fluidamente con sus compañeros?
		Esfuerzo	Aportación de ideas.	8. ¿El colaborador brinda ideas o sugerencias en las reuniones?
			Organización de tiempo y tareas	9. ¿El colaborador realiza su trabajo a tiempo sin demoras?
			Identificación de problemas.	10. ¿El colaborador revisa previamente el vehículo asignado para informar posibles fallas antes de iniciar sus labores?
		Aceptación de reglas	Cumplimiento de obligaciones	11. ¿El colaborador cumple con su jornada según el día acordado?
			Trabajo responsable	12. ¿El colaborador deja las llaves del vehículo en la oficina principal, según corresponde?
				13. ¿El colaborador utiliza eficientemente los recursos que le son asignados?
				14. ¿El colaborador en su jornada de trabajo cumple con la cantidad de kilometraje que la empresa indica?

Fuente: Viswesvaran (1996) citado por Gorriti (2007)

1.2. Diseño de investigación

El tipo de investigación es no experimental, tomando en cuenta un diseño transversal (correlacional). Según previa investigación tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones. Además, cabe recalcar, que nuestra investigación se adecua a esta ya que tratamos de buscar la

relación que tienen la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

1.3. Unidad de estudio

Está constituida por cada uno de los trabajadores de la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak.

1.4. Población

Según planilla la población está constituida por todos los trabajadores que consta de 10 conductores de la empresa Transportes y Comunicaciones Arvak.

1.5. Muestra

La muestra es idéntica a la población

1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se empleó la encuesta como técnica y se usó el cuestionario como principal instrumento para la evaluación de ambas variables. En donde la variable independiente (habilidades gerenciales) fue aplicada a los conductores; mientras que la variable dependiente (desempeño) se le aplicó al jefe. Asimismo, ambas fueron diseñadas tomando en cuenta la escala de Likert con una calificación del 1 al 5; en la primera se especifica las siguientes posturas: Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Mientras que en la segunda: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre.

Además, la primera encuesta está conformada por 14 ítems. Los cuales medirán las dimensiones que caracterizan la percepción de las habilidades gerenciales: personales (pregunta N.º 1, 2, 3 y 4), interpersonales (pregunta N.º 5, 6, 7, 8 y 9) y grupales (pregunta N.º 10, 11, 12, 13 y 14). Por otro lado, la encuesta de desempeño consta de 14 ítems, donde se evalúa tres dimensiones: evaluación global del desempeño (pregunta N.º 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7) esfuerzo (pregunta N.º 8, 9 y 10) y aceptación de reglas (pregunta N.º 11, 12, 13 y 14).

Asimismo, es necesario mencionar que cada una de las dimensiones fueron categorizadas en una escala de tres niveles: bajo, regular y alto con el fin de identificarlas con una numeración de 1, 2 y 3 específicamente teniendo en cuenta la suma de sus promedios.

Todo lo mencionado anteriormente, se realizó y se llevó a cabo con el fin de obtener información sobre la percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Arvak.

1.7. Métodos y procedimientos de análisis de datos

Para el desarrollo de la investigación en primer lugar se pidió la autorización al jefe de la empresa de Transportes Arvak ubicada en la ciudad de Trujillo, ya que nuestra fuente primaria son los conductores y el jefe. Por consiguiente, se llevó a cabo el análisis y la aplicación del cuestionario en un lapso de un día de acuerdo al horario especificado.

Cabe recalcar, que a cada uno de los colaboradores de la empresa se le brindó las indicaciones antes de iniciar el cuestionario. Asimismo, se dejó en claro que la aplicación de la encuesta tiene fines de investigación universitaria. Y que si bien es cierto, se pide colocar el nombre, éstos no serán entregados al jefe. Todo ello, con el objetivo de tener una seriedad en las respuestas para que así se sientan a gusto y contesten libremente, sin temor a ninguna represalia.

Finalmente, se organizó los datos para procesar a calificar las pruebas y obtener los resultados según los puntajes por factores.

Procesamiento de Datos

Para el análisis de los datos en el presente estudio se usó el software Microsoft Excel 2016 y el software estadístico SPSS 23.

Análisis Estadístico.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través de tablas de frecuencias unidimensionales y bidimensionales, con frecuencias simples y porcentuales. Para determinar la relación entre ambas variables se empleó el coeficiente de correlación de Spearman.

a) Criterios de decisión

Como se ha indicado el coeficiente de correlación de Spearman es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 1 mayor ser la correlación, y menor cuanto más cerca de cero.

Tal como se muestra a continuación:

Figura n.º 3: Escala de interpretación para la correlación de Spearman.

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista (2006) citado por Batista & Bermúdez (2009)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Determinación de la relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

- Análisis inferencial

Tabla n.º 3: Aplicación de prueba de normalidad para determinar la relación entre ambas variables

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DESEMPEÑO LABORAL	,400	10	,000	,751	10	,004
HABILIDADES GERENCIALES	,422	10	,000	,628	10	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software Estadístico SPSS 23

En la tabla n.º 3, utilizamos la prueba Shapiro-Wilk cuando $n < 30$ ($n=10$), donde obtenemos que los estadísticos Shapiro-Wilk son igual a (**0.751 y 0.628**) y la probabilidad de obtener estos valores al azar en el supuesto que la distribución sea normal es de **p (0.004 y 0.000)**. Dichas probabilidades o resultados son menores que **0.05**, por lo tanto, aceptamos que existe igualdad entre las medias de ambas variables (**H₀: U₁ = U₂**), donde podemos determinar que las variables no cumplen con los supuestos de normalidad

Por lo tanto, el análisis a realizar es para **PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS**, y para determinar si la percepción de las habilidades gerenciales se relaciona con el desempeño laboral en la empresa de transportes y comunicaciones Arvak. Trujillo 2018, utilizaremos “**COEFICIENTE DE CORRELACION DE SPEARMAN**” ya que nuestras variables son de escala **ordinal**.

- Prueba de hipótesis

H₀: La percepción de las habilidades gerenciales **no se relacionan** con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

H1: La percepción de las habilidades gerenciales **se relacionan** con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Procesamos y analizamos los datos en el software estadístico SPSS23 y obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla n.º 4: Medidas simétricas para conocer la correlación que existe entre ambas variables

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,724	,139	2,305	,021
	Correlación de Spearman	,774	,161	3,460	,009^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,829	,078	4,189	,003 ^c
N de casos válidos		10			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Software Estadístico SPSS 23

En la Tabla n.º 4, al analizar la significación, obtuvimos que el valor de $p = 0,009$ el cual es menor que la significancia establecida 0.05, bajo un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, rechazamos H_0 .

En conclusión, podemos determinar que existe relación estadísticamente significativa entre las variables. Por lo cual, afirmamos que “LA PERCEPCIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES SE RELACIONAN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES ARVAK, TRUJILLO, 2018.”

Y para verificar ello, hacemos uso de la Figura N.º 3: Escala de interpretación para la correlación de Spearman, y podemos observar que el coeficiente de correlación de Spearman (R_{oh}) = **0.774** establece un nivel de correlación alta siendo que está mucho más cercano a 1 que a 0. Por otro lado, se establece que existe un grado de relación **positiva considerable**.

4.2. Determinación de la relación de la dimensión personal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

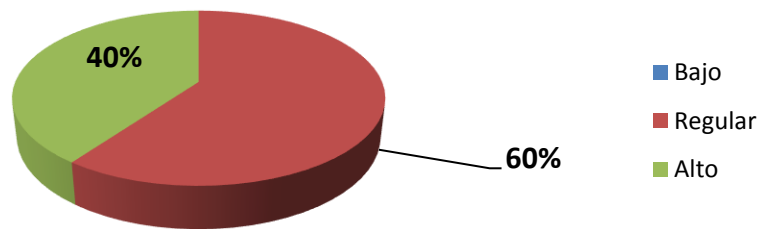
Tabla n.º 5: Frecuencia de habilidades personales

Habilidades personales		
	Frecuencia	%
Bajo	0	0%
Regular	6	60%
Alto	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 4: Frecuencia de habilidades personales

Habilidades personales



Fuente: Tabla n.º 1

Interpretación: Según la figura n.º 4, el 40 % de trabajadores percibe que el gerente cuenta con un nivel alto con respecto a las habilidades personales; mientras que el 60% lo califica como regular.

– Prueba de hipótesis

H0: Las habilidades personales no se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

H1: Las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Procesamos y analizamos los datos en el software estadístico SPSS23 y donde obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla n.º 6: Correlaciones no paramétricas de habilidades personales y desempeño laboral

			Correlaciones	
			Desempeño Laboral	Habilidades personales
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,866**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	10	10
	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	10	10

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

Tabla n.º 7: Medidas simétricas de habilidades personales y desempeño laboral

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estandarizado o asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,868	,088	4,940	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,866	,099	4,895	,001 ^c
N de casos válidos		10			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Software Estadístico SPSS 23

Interpretación: Al analizar la significación, obtuvimos que el valor de la significancia $p = 0,001$ el cual es menor que la significancia establecida 0.05, a un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, rechazamos H_0 , donde determinamos que existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Y para verificar ello, hacemos uso de la Figura N.º 3, dónde según la escala de interpretación, podemos observar que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_s =$

0.866, esto nos establece que existe **Correlación Positiva Considerable** entre el las habilidades personales y el desempeño laboral en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

4.3. Determinación de la relación de la dimensión interpersonal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

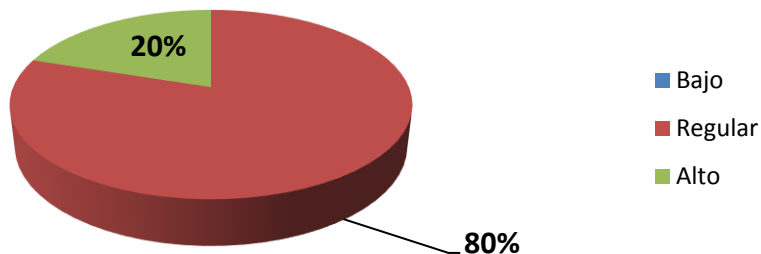
Tabla n.º 8: Frecuencia de habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales		
	Frecuencia	%
Bajo	0	0%
Regular	8	80%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 5: Frecuencia de habilidades interpersonales

Habilidades interpersonales



Fuente: Tabla n.º 2

Interpretación: Según la figura n.º 5, el 20 % de trabajadores percibe que el gerente cuenta con un nivel alto con respecto a las habilidades interpersonales; mientras que el 80% lo califica como regular.

– Prueba de hipótesis

H0: Las habilidades interpersonales no se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

H1: Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Procesamos y analizamos los datos en el software estadístico SPSS23 y donde obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla n.º 9: Correlaciones no paramétricas de habilidades interpersonales y desempeño laboral

Correlaciones				
			Desempeño Laboral	Habilidades interpersonales
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,900**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	,900**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

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

Tabla n.º 10: Medidas simétricas de habilidades interpersonales y desempeño laboral

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado o asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,871	,043	5,015	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,900	,078	5,843	,000^c
N de casos válidos		10			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Interpretación: Al analizar la significación, se obtiene obtuvimos que el valor de la significancia $p = 0,000$ el cual es menor que la significancia establecida 0.05, a un nivel de confianza del **95%**, por lo tanto, Rechazamos **H0**, donde determinamos que existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en la Empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Y para verificar ello, hacemos uso de la Figura N.º 2, dónde según la escala de interpretación, podemos observar que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_s =$

0.900, esto nos establece que existe **Correlación Positiva Muy Fuerte** entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

4.4. Determinación de la relación de la dimensión grupal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral.

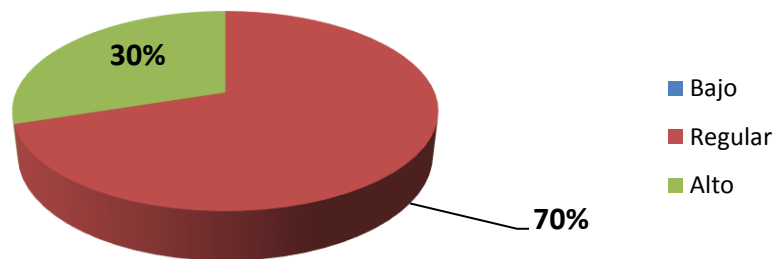
Tabla n.º 11: Frecuencia de habilidades grupales

Habilidades grupales		
	Frecuencia	%
Bajo	0	0%
Regular	7	70%
Alto	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 6: Frecuencia de habilidades grupales

Habilidades grupales



Fuente: Tabla n.º 3

Interpretación: Según la figura n.º 6, el 30 % de trabajadores percibe que el gerente cuenta con un nivel alto con respecto a las habilidades interpersonales; mientras que el 70% lo califica como regular.

– Prueba de hipótesis

H0: Las habilidades grupales no se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

H1: Las habilidades grupales se relacionan con el desempeño laboral en la empresa de Transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

Procesamos y analizamos los datos en el software estadístico SPSS23 y donde obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla n.º 12: Correlaciones no paramétricas de habilidades grupales y desempeño laboral

Correlaciones			Desempeño Laboral	Habilidades grupales
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,775
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	10	10
	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	,775	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	10	10

Tabla n.º 13: Medidas simétricas de habilidades grupales y desempeño laboral

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado o asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,780	,245	2,012	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,775	,264	1,990	,002^c
N de casos válidos		10			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Interpretación: Al analizar la significación, se obtiene obtuvimos que el valor de la significancia $p = 0,002$ el cual es menor que la significancia establecida 0.05, a un nivel de confianza del **95%**, por lo tanto, Rechazamos **H0**, donde determinamos que existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018.

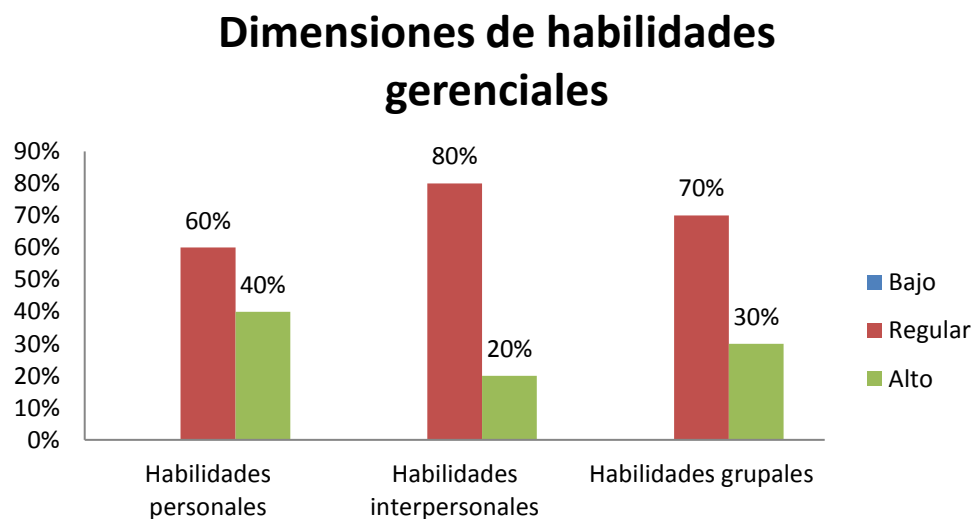
Y para verificar ello, hacemos uso de la Figura N.º 3, dónde según la escala de interpretación, podemos observar que el coeficiente de correlación de Spearman es $R_s = 0.775$, esto nos establece que existe **Correlación Positiva Considerable** entre las habilidades grupales y el desempeño laboral Empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018

Tabla n.º 14: Dimensiones de habilidades gerenciales

Niveles	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Bajo	0%	0%	0%
Regular	60%	80%	70%
Alto	40%	20%	30%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 7: Dimensiones de habilidades gerenciales



Fuente: Tabla n.º 4

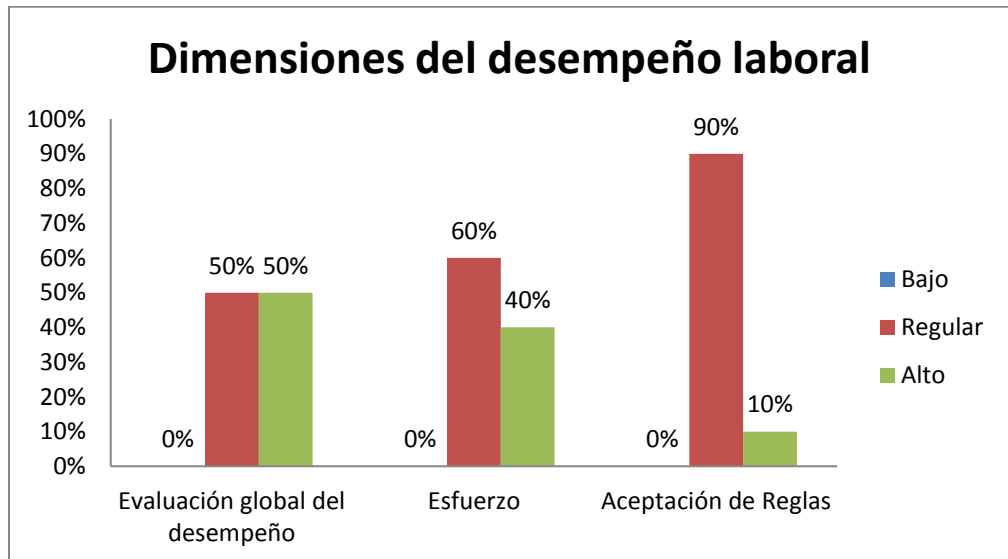
Interpretación: Según la figura n.º 7, el 40% de los trabajadores perciben que de los tres grupos de habilidades gerenciales, el gerente cuenta con un nivel alto con respecto a las personales; mientras que las interpersonales y grupales tienen un menor porcentaje frente a las personales.

Tabla n.º 15: Dimensiones de desempeño laboral

Niveles	Evaluación global del desempeño	Esfuerzo	Aceptación de Reglas
Bajo	10%	0%	0%
Regular	50%	60%	90%
Alto	50%	40%	10%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 8: Dimensiones de desempeño laboral



Fuente: Tabla n.º 5

Interpretación: Según la figura n.º 8, el gerente califica a los trabajadores con un 50% en evaluación global teniendo un nivel alto; mientras que en esfuerzo y aceptación de reglas son calificados ambos de manera regular con un 60% y 90% respectivamente.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El presente estudio de la percepción de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es de suma importancia; puesto que, se comprueba que de alguna forma incide en la realización de labores del personal. Es por eso que, se buscó conocer la relación que tienen ambas variables, es por ello que pusimos énfasis en nuestra variable independiente (Habilidades Gerenciales), la cual se evaluará en sus tres dimensiones: personal, interpersonal y grupal, con respecto al desempeño en la empresa de transportes y comunicaciones Arvak S.R.L., Trujillo, 2018.

Después de realizar el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas dirigidas tanto a los conductores como al jefe, mediante el Software Estadístico SPSS 23, encontramos que dentro de sus tres dimensiones de las habilidades gerenciales, el gerente evidencia un nivel alto de 40% respecto a las habilidades personales; demostrando problema con respecto a las habilidades interpersonales con un 60% y grupales 80%, las cuales están muy por debajo del promedio. Con respecto a la segunda variable, las dos primeras dimensiones (evaluación global del desempeño y esfuerzo) fueron calificadas con un nivel alto, pero con un porcentaje menor al 50%; mientras que, la aceptación de reglas en un 10%.

Coto (2012), en su indagación según los resultados basados en habilidades gerenciales y desempeño laboral, demostró un incremento en ambas variables con un 99% de confiabilidad. Lo cual, representa más del 0.05. Es decir, no es posible desligar las variables antes mencionadas, ya que una incide evidentemente en la otra determinando el incremento de habilidades para dirigir personal y supervisarlos de manera correcta y óptima. Con lo que respecta a nuestra tesis, coincide con éste ya que nuestra correlación es de 0.774 (Tabla n.º 4); el cual si nos fijamos en Figura n.º 3 (Escala de interpretación para la correlación de Spearman), se acerca a la correlación positivamente considerable, es decir que efectivamente hay una relación.

Ferrer y Clemenza (2006) determinaron las categorías que definen las habilidades técnicas de los gerentes de la PYMI del sector metalmeccánico en el estado Zulia, evidenciando que si bien es cierto los conocimientos operativos son altos; sin embargo, existen problemas para diseñar métodos y procedimientos (39%) así como también en la investigación constante (15%). Frente a ello, teniendo en cuenta las habilidades personales, el gerente de la empresa Arvak es calificado por sus trabajadores con un nivel muy bueno (30%) respecto a su capacidad para establecer procesos ante situaciones conflictivas (pregunta n.º 4). Y con un 20% por su iniciativa que tiene para solicitar información acerca de sus fortalezas y debilidades (pregunta n.º 1).

Por su parte Toala (2014), realizó un estudio acerca del clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño donde obtuvo que el 57% de los funcionarios señalaron que dentro del Ilustre Municipio de Jipijapa no cuentan con buenas relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo, a la vez el 100% de éstos dieron a conocer que no existe buena

comunicación con las autoridades de la institución. Por último, el 74% de los funcionarios señalan que no han recibido incentivos por ende no existe motivación. En nuestro caso, se obtuvo que el 80% de los conductores señalan que el nivel de las habilidades interpersonales que posee el jefe es regular pues no se están desarrollando de la mejor manera. Esto, se debe que el 60% de los conductores observan que el gerente no tiene una buena iniciativa para establecer relaciones con todos éstos (pregunta n.º 6). De la misma forma, el 20% de los conductores perciben que no existe determinación por parte de su jefe para motivarles al logro de las tareas (pregunta n.º 7).

De la misma forma, Reyes (2016), en su estudio que realizó acerca de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional obtuvo en sus resultados de las habilidades grupales que el 20% de los gerentes no se enfocan a que sus colaboradores se comprometan con las metas de la empresa. Asimismo, el 20% de los gerentes no realizan actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo. De igual manera, se refleja en la empresa Arvak, el 50% de los conductores expresan que regularmente el jefe emplea técnicas que ayuden a fomentar cohesión entre los miembros del equipo (pregunta n.º 13). A la vez, el 60% de los conductores perciben que su jefe regularmente les persuade a que se comprometan al cumplimiento de las metas (pregunta n.º 14).

Al evaluar las investigaciones, se infiere que nuestros resultados son válidos porque coinciden con los estudios antes mencionados. Es decir las habilidades gerenciales y el desempeño laboral tienen relación.

CONCLUSIONES

1. La relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak S.R.L., es positiva considerable, con un nivel de significancia de 0.009 (Tabla n.°4) , el cual es menor que la significancia establecida 0.05, bajo un nivel de confianza del 95%. Las habilidades gerenciales y desempeño laboral se relacionan con un coeficiente de correlación de Spearman (Roh) de 0.774, estableciéndose un nivel de correlación alto puesto que el valor resultante está más cercano a 1 que a 0.
2. La relación que existe entre la dimensión personal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral es positiva considerable, la cual cuenta con un nivel de significancia de 0,001 (Tabla n. °7), el cual es menor que la significancia establecida 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Además, dicha relación cuenta con un coeficiente de correlación de Spearman (Roh) de 0.866, estableciéndose un nivel de correlación alto puesto que el valor obtenido es más cercano a 1 que a 0. Por otro lado, según la primera dimensión, se pudo concluir que los trabajadores perciben que el gerente desarrolla sus habilidades personales con un nivel alto en un 60 %; mientras que el otro 40% lo califica de manera regular (Figura n. °4). Esto, se debe a que el gerente no desarrolla su capacidad para establecer procesos ante situaciones conflictivas así como también es baja la iniciativa que tiene para solicitar información acerca de sus fortalezas y debilidades
3. La relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, es positiva muy fuerte, con un nivel de significancia de 0.000 (Tabla n. °10), el cual es menor que la significancia establecida 0.05, bajo un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, las habilidades interpersonales y el desempeño laboral se relacionan con un coeficiente de correlación de Spearman (Roh) de 0.900, estableciéndose un nivel de correlación alto puesto que el valor resultante está más cercano a 1 que a 0. Por otro lado, los conductores perciben que el gerente tiene un nivel alto de 20% lo que respecta a las habilidades interpersonales; mientras que el otro 80% califica de manera regular (Figura n. °5). La principal razón es que los conductores perciben que el gerente no tiene la iniciativa para establecer relaciones con éstos como a la vez no les motiva para el logro de las tareas.

4. La relación que existe entre la dimensión grupal de las habilidades gerenciales con el desempeño laboral es positiva considerable, la cual cuenta con un nivel de significancia de 0,002 (Tabla n. °13), el cual es menor que la significancia establecida 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Además, dicha relación cuenta con un coeficiente de correlación de Spearman (Roh) de 0.775, estableciéndose un nivel de correlación alto puesto que el valor obtenido es más cercano a 1 que a 0. Por otro lado, En las habilidades grupales los conductores perciben que el gerente desarrolla de la mejor manera por eso se obtuvo un nivel alto de 30%; mientras que el otro 70% califican de manera regular (Figura n. °6). Esto se debe a que el gerente no fomenta una cohesión entre los miembros del equipo como también no les persuade a que se comprometan al cumplimiento de las metas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al gerente de la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak S.R.L., Trujillo, a impulsar ambas variables ya que una varía de acuerdo a la otra; mejorando así factores como su capacidad para motivar a sus trabajadores al ayudarles hacerles sentir reconocidos en su trabajo, a la vez desarrollar su papel como mediador ante la solución de conflictos entre éstos. De esta manera, debe poseer el convencimiento adecuado para que transmita credibilidad a los trabajadores y por último, realizar priorización de tareas en situaciones estresantes para que de esta forma no se estrese al conductor. Además, se debe trabajar para tener un ambiente integro dónde no exista tanta presión para reemplazar turnos que no corresponden pues se debería hacer respetar y cumplir el horario a los trabajadores; de la misma forma se debe incentivar al intercambio de información periódica ya sea mediante opiniones en las reuniones tanto de trabajadores como gerente para conocer no sólo los sucesos que se dan durante la jornada sino también la eficiencia del uso de recursos que tiene cada uno de los conductores con su movilidad. Por otro lado, si el gerente desarrolla de la mejor manera sus habilidades gerenciales logrará que los conductores se sientan comprometidos para en la realización de sus funciones.
2. Se sugiere al gerente a desarrollar más sus habilidades con respecto a su iniciativa para conocer la opinión de sus trabajadores acerca de sus defectos o virtudes, así como también su capacidad para el uso de métodos y técnicas para priorizar las tareas en situaciones estresantes y problemáticas.
3. El gerente debe reunirse cada fin de semana con todos sus trabajadores y hablar acerca del desempeño de cada trabajador a la vez emplear las tácticas necesarias para motivarles a éstos al logro de sus tareas.
4. El gerente cada fin de mes debe de realizar un paseo de integración con sus trabajadores para que de alguna forma éstos sientan que el gerente se preocupa por la cohesión de los miembros de su equipo y en dicho paseo hacer referencia en recordarles a sus trabajadores a que se comprometan con las metas de la organización y fomentar el trabajo en equipo.

REFERENCIAS

- ¿Cómo generar un clima de confianza en equipos de trabajo? (25 de junio de 2013). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/como-generar-clima-confianza-equipos-trabajo-2069422>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* [Versión electrónica] Recuperado el 18 de mayo de 2017, de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=DEFINICION%20DE%20Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o&ots=GcyZ8xNu2V&sig=f9RCIdlZ5IDDKA6XLVx_vlkdUek#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o&f=false
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú.
- Araujo, M., Guerra y M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. En *San Martín Emprendedor*, 4(2). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288>
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016*. [En línea] Recuperado el 04 de junio de 2018, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5185>
- Batista, J., Bermúdez, M. (2009). *Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos público*. [En línea] Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/616/1566>
- Baquerizo, L. (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Peruana Unión, Perú [en línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blanchard, K. (2007). *LIDERAZGO AL MAS ALTO NIVEL*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

- Cando, E y García, J (2015). “*Influencia del desarrollo de las habilidades directivas en los empresarios para delegar funciones, aplicado a la empresa Motordesa S.A.*”. [En línea] Recuperado el 04 de junio de 2018, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4727>
- Carter, C., Bishop, J., & Lyman, S. (2006). “ORIENTACIÓN EDUCATIVA Cómo alcanzar tus metas”. (5ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Cerda, H. (2004). “*Hacia la construcción de una línea de investigación*”. Bogotá, Colombia: editorial UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- Chiavenato, I. (2006). “*Introducción a la teoría general de la administración*”. (7.ª ed.). Cuajimalpa, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* [Versión electrónica] Recuperado el 18 de mayo de 2017, de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10747921&ppg=6>
- Coello, V. (2014). “*Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Coto, M. (2012). “*Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Coto-Magda.pdf>
- Cualidades de los equipos de alto rendimiento.* (01 de julio de 2013). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/cualidades-equipos-alto-rendimiento-2069920>
- Cuba, G. (2010). “*Relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 distrito de Ventanilla - Callao*” (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú [en línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1116/1/2010_Cuba_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20la%20IE%204021%20del%20distrito%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* [Versión electrónica] Recuperado el 05 de octubre de 2016, de: https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t_jx1TEC&pg=PA85&dq=que+es+la+comunic

[acion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwYH7nMrPAhWGPB4KHaZNBByoQ6AEIODAG#v=onepage&q=que%20es%20la%20comunicacion&f=false](#)

- De la Cruz, I. (2014). “*Comunicación efectiva y trabajo en equipo*”. España.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). “Administración de recursos humanos”. (5ª. ed.). México.
- Equipo Vértice (2008). “*Habilidades directivas*”. España: Vértice.
- Ferrer, J., Clemenza, C. (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana* [en línea] [Fecha de consulta: 11 de julio de 2018] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3985408>
- Fischman, D. (2000). “*El espejo del líder*”. Lima, Perú: Fondo editorial UPC.
- Fuertes, J y Cabrera, J. (2007). “*La Salud Mental en los Tribunales*”. (2.ª ed.). Madrid, España: Arán Ediciones, S.L.
- Franklin, E. (2007). “*AUDITORIA ADMINISTRATIVA Gestión estratégica del cambio*”. (2ª. ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- García, A. (2013). “*Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.repositorioupec.edu.ec/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVICIOS%20-%20-%20GARC%C3%8CA%20OBANDO%2c%20AMANDA.pdf>
- Gonzales, M. (2006). “*Habilidades directivas*”. España: INNOVA Y CUALIFICACIÓN
- Gorriti Bontigui, M (2007), La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [en línea] [Fecha de consulta: 18 de mayo de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602007>
- Guzella, A. (2016). *La importancia del conocimiento técnico para obtener resultados*. [En línea] Recuperado el 08 de junio de 2018, de https://www.falconi.com/flcn_articles/conocimiento-tecnico-para-obtener-resultados/
- Hitt, M. (2006). “*Administración*”. México: Pearson Educación.
- Huanca, J. (2010). “*Más allá de la eternidad y el infinito...El principio y el fin de lo existencial*”. (1ª. ed.). España: Bubok Publishing S.L.
- Hunter, J. (2001). “*LA PARADOJA*”. Barcelona, España: EMPRESA ACTIVA.

- Iturralde, J. (2011). "La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jacho, A. (2012). "Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2550/1/T-UCE-0007-74.pdf>
- Jiménez, C. (2014). "Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20%20Jimenez%20C.pdf>
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao (Tesis de Doctorado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú [en línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1203/1/2012_Ju%C3%A1rez_Desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20policial%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Callao.pdf
- Londoño, M. (2005). "Habilidades de Gestión para la Secretaria Eficaz". (2.ª ed.). Madrid, España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Lozada, M. (2016). "La Inducción y su impacto en el desempeño laboral del departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>
- Lladó, D., Sánchez, L., & Navarro, M. (2013). "COMPETENCIAS PROFESIONALES Y EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL". Estados Unidos de América: Editorial Palibrio LLC
- Madrigal, B. (2002). "Habilidades Directivas". (2.ª ed.). México: McGraw –Hill.
- Mahieu (2002) .*Trabajo en equipo* [Versión electrónica] Recuperado el 05 de octubre de 2016, de: https://books.google.com.pe/books?id=jCWQ5oTAivIC&pg=PA16&dq=definicion+trabajo+e+n+equipo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii7PK3_M3PAhVM1R4KHQN6CEsQ6AEIJjAD#v=onepage&q=definicion%20trabajo%20en%20equipo&f=false
- Martos, F., Crespo, T., Carrillo, C., Guerrero, J., Fernández, L., Martínez, M. & Ponce, E. (2006). "Acceso a la condición de Personal Estatutario". España: Editorial Mad

- Mayuri, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006 (Tesis de Doctorado)*. Universidad Nacional de San Marcos, Perú [en línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2615/1/Mayuri_bj.pdf
- Mejía, Y. (2012). "Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Moreno, G. (2012). "Causas, impacto del estrés sobre la salud y desempeño: propuesta de atenuación en trabajadores de una institución bancaria". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.enmh.ipn.mx/PosgradoInvestigacion/Documents/tesismsosh/gabrielamorenooliva.pdf>
- Noe, R., Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos* [Versión electrónica] Recuperado el 05 de octubre de 2016, de: https://books.google.com.pe/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&dq=la+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false
- Ochoa, D. (2012). "Relación entre adicción al trabajo y desempeño laboral de un grupo de trabajadores del área de pre-ventas de una empresa comercial". [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Ochoa-Diana.pdf>
- Osorio, D. y Zavala, C. (2016). "Factores presentes del clima organizacional que afectan el desempeño de conductores - Transportes Flor de higo SAC. – Trujillo - 2016." [En línea] Recuperado el 18 de mayo de 2016, de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9806/Osorio%20Vereau%20Daniel%20-%20Zavala%20Ruiz%20Clever%20Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ovejero, A. (2004). "TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN". España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Polaino, A y Martínez, M. (2002). "La comunicación en la pareja errores psicológicos más frecuentes". (2.ª ed.). Madrid, España: Ediciones Rialp, S.A.
- Reyero, M. y Tourón, J. (2003). *El desarrollo del talento* [Versión electrónica] Recuperado el 05 de octubre de 2016, de: https://books.google.com.pe/books?id=dWcw23alZJ0C&pg=PA31&dq=desarrollo+del+talento+definicion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=desarrollo%20del%20talento%20definicion&f=false

- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* [en línea] [Fecha de consulta: 12 de julio de 2018] Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reza, J. (2005). “EQUIPOS DE TRABAJOS EFECTIVOS Y ALTAMENTE PRODUCTIVOS”. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Robbins, S. (2004). “*Comportamiento organizacional*”. (10.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Ronquillo, J. (2006). “*Administración Básica de la Empresa Familiar*”. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Sánchez, A. (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-1 (Tesis de Maestría)*. Universidad José Faustino Sánchez Carrión, Perú [en línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/18/DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20QUIMICA%20Y%20METALURGICA.pdf?sequence=1>
- Scharfetter (1985). *Introducción a la psicopatología general* [Versión electrónica] Recuperado el 05 de octubre de 2016, de: https://books.google.com.pe/books?id=OIRDleSCBWQC&pg=PA302&dq=definicion+de+iniciativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifjt-k8M3PAhVJLB4KHZuVA_EQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20iniciativa&f=false
- Soria, M. (2004). “*Relaciones humanas*”. (2.^a ed.). México: EDITORIAL LIMUSA, S.A.
- Soto, A. (2015). “*Implementar un manual de perfiles de puesto y su impacto en el desempeño laboral del personal del Club General de Aerotécnicos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6972/1/T-UCE-0007-182.pdf>
- Sum, M. (2015). “*MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL: estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Toala, S. (2014). “*Proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf

- Urbano, D. & Toledano, N. (2008). “*Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*”. (1ª. ed.). España: Editorial UOC
- Uría, D. (2011). “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*”. [En línea] Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). “*Desarrollo de habilidades directivas*”. (6.ª ed.). México. Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO n° 01:

Instrumento de Aplicación

ENCUESTA SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK S.R.L., TRUJILLO, 2018

Nombre del conductor:	
Fecha:	

1. Instrucciones

En escala de 1 al 5, marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. A continuación se muestra una tabla que representa el significado de la escala mencionada.

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
5	4	3	2	1

2. Objetivo

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la percepción de las habilidades gerenciales en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak S.R.L., Trujillo, 2018.

CUESTIONARIO

Preguntas		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
Habilidades personales						
HABILIDADES GERENCIALES	1. ¿La iniciativa que toma su jefe al solicitar información a sus trabajadores acerca de sus fortalezas y debilidades es?					
	2. ¿Los métodos utilizados por su jefe para priorizar las tareas en situaciones estresantes son?					
	3. ¿Las técnicas que emplea su jefe para desarrollar soluciones creativas a los problemas son?					
	4. ¿Cómo califica la capacidad de su jefe para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios?					
Habilidades interpersonales						
	5. ¿Cómo percibe la intervención de su jefe al momento que corrige la conducta de los conductores?					

6. ¿La iniciativa de su jefe para establecer relaciones con todos los trabajadores es?					
7. ¿Cómo percibe la determinación de su jefe para motivar a los conductores para el logro de las tareas?					
8. ¿Cómo califica la capacidad de negociación que tiene su jefe al momento de surgir un conflicto entre los involucrados?					
9. ¿El papel de mediador que toma su jefe al generar alternativas de solución cuando dos personas están en conflicto es?					
Habilidades grupales					
10. ¿Cómo califica la actitud de su jefe con los trabajadores al ayudar a hacerles sentir reconocidos en su trabajo?					
11. ¿Cómo califica la fluidez de su jefe al expresar los resultados esperados en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores?					
12. ¿El convencimiento que posee su jefe para transmitir credibilidad a los miembros del equipo es?					
13. ¿Las técnicas que emplea su jefe para fomentar cohesión entre los miembros del equipo son?					
14. ¿La capacidad de su jefe para persuadir a los trabajadores a que se comprometan al cumplimiento de las metas es?					

ANEXO n° 02:

Instrumento de Aplicación

ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK S.R.L., TRUJILLO, 2018

Nombre del conductor:	
Fecha:	

1. Instrucciones

En escala de 1 al 5, marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. A continuación se muestra una tabla que representa el significado de la escala mencionada.

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

2. Objetivo

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el desempeño laboral en la empresa de Transportes y Comunicaciones Arvak S.R.L., Trujillo, 2018

Preguntas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
Evaluación global del desempeño					
1. ¿El colaborador logra cumplir sus labores sin dificultades?					
2. ¿El colaborador frente a una situación complicada tiene la capacidad para guardar la calma?					
3. ¿El colaborador escucha atentamente las indicaciones de su jefe antes de iniciar su jornada de trabajo?					
4. ¿El colaborador mantiene en buenas condiciones el vehículo que se le asigna?					
5. ¿Cuándo ocurre imprevistos de último minuto, el colaborador cuenta con la disposición para cumplir otro turno que no sea el suyo?					
6. ¿El colaborador informa de todos los sucesos ocurridos durante su jornada?					
7. ¿El colaborador tiene la capacidad de comunicarse fluidamente con sus compañeros?					
Esfuerzo					
8. ¿El colaborador brinda ideas o sugerencias en las reuniones?					
9. ¿El colaborador realiza su trabajo a tiempo sin demoras?					
10. ¿El colaborador revisa previamente el vehículo asignado para informar posibles fallas antes de iniciar sus labores?					
Aceptación de reglas					

11. ¿El colaborador cumple con su jornada según el día acordado?					
12. ¿El colaborador deja las llaves del vehículo en la oficina principal, según corresponde?					
13. ¿El colaborador utiliza eficientemente los recursos que le son asignados?					
14. ¿El colaborador en su jornada de trabajo cumple con la cantidad de kilometraje que la empresa indica?					

ANEXO n° 03:

FIRMA DEL METODÓLOGO EN EL FORMATO DE VALIDACIÓN DEL TEMA Y TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

N UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE Carrera de Administración

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL TEMA Y TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA:

Habilidades gerenciales e indicadores de gestión

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Productividad y calidad organizacional

TÍTULO:

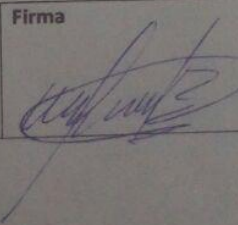
“HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK.”

VARIABLES:

Habilidades Gerenciales	Desempeño laboral
-------------------------	-------------------

OBSERVACIONES:

AGREGAR EL TIEMPO Y PRECISAR EL ESPACIO

Apellidos y Nombres <i>Velarde Rodríguez, Wilfredo</i>	Firma 	Metodólogo (x) Especialista () Estadístico ()
--	---	---

TESIS

ANEXO n° 04:

FIRMA DEL METODÓLOGO PARA LA PRIMERA VARIABLE

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: "HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK."

Línea de investigación: Productividad y calidad organizacional

Apellidos y nombres del experto: Valverde Rodríguez, Wilfredo

El instrumento de medición pertenece a la variable: HABILIDADES GERENCIALES

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		

Sugerencias:

Firma del experto:

ANEXO n° 05:

FIRMA DEL METODÓLOGO PARA LA SEGUNDA VARIABLE

N UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: "HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK."

Línea de investigación: Productividad y calidad organizacional

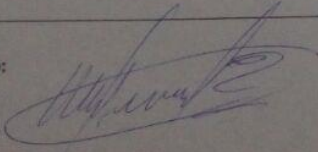
Apellidos y nombres del experto: Valverde Rodríguez, Wilfredo

El instrumento de medición pertenece a la variable: Desempeño laboral

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		

Sugerencias:

Firma del experto: 

ANEXO n° 06:

FIRMA DEL EXPERTO EN LA MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: "HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK, TRUJILLO, 2017"

Línea de investigación: Productividad y calidad organizacional

Apellidos y nombres del experto:


El instrumento de medición pertenece a la variable:

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?		X	Faltó cambiar las alternativas de respuesta.
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		Cambiar la redacción.
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:
Cambiar las alternativas de respuesta por frecuencias de tiempo.

Firma del experto:


 Miguel Ángel Pineda
 C.B. P. 8544.

ANEXO n° 07:

FIRMA DEL EXPERTO EN EL FORMATO DE VALIDACIÓN DEL TEMA Y TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

N UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE Carrera de Administración

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL TEMA Y TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA:
 Habilidades gerenciales e indicadores de gestión

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
 Productividad y calidad organizacional

TÍTULO:
 "HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES ARVAK, TRUJILLO, 2017"

VARIABLES:

Habilidades Gerenciales	Desempeño laboral
-------------------------	-------------------

OBSERVACIONES:

Apellidos y Nombres M ^g <i>Rosario Pineda Jurhina</i>	Firma <i>Rosario Pineda</i>	Metodólogo () Especialista (X) Estadístico ()
--	---------------------------------------	---

TESIS