



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE  
DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO  
COURIER, CALLAO 2019

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MODALIDAD  
INTERNACIONAL**

**Autor:**

Bachiller. Mendoza Zenozain, Eluard Alexander

**Asesor:**

Magister. García Saavedra, Luis Eduardo

Lima – Perú

2019

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general establecer si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019, en ese sentido se concibió la hipótesis general: Si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier. El diseño de investigación es no experimental: descriptiva – correlacional, de corte transversal; teniendo como única técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario (1 por variable, las cuales contenían 10 enunciados), los datos recogidos fueron procesados mediante el software SPSS versión 25, lo que ayudo a contrastar la hipótesis. La muestra del estudio estuvo conformada por la población de 30 colaboradores que pertenezcan al área de distribución. Los resultados obtenidos ayudaron a demostrar que, si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, teniendo como sustento el coeficiente de correlación de Spearman de 0.885 por la que se considera una correlación positiva muy fuerte con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

**Palabra clave:** Habilidades directivas; desempeño laboral; coeficiente de correlación de Spearman.

## Abstract

The general objective of this study is to establish whether there is a relationship between the managerial skills and the work performance of employees in the distribution area of a Courier service company, Callao 2019. In this sense, the general hypothesis was conceived: managerial skills and job performance of employees in the distribution area of a Courier service company. The research design is non-experimental: descriptive - correlational, cross-sectional; having as a single technique the survey and as an instrument the questionnaire (1 per variable, which contained 10 statements), the collected data were processed by software SPSS version 25, which helped to test the hypothesis. The study sample consisted of the population of 30 employees belonging to the distribution area. The results obtained helped to demonstrate that, if there is a relationship between the managerial skills and the work performance of the employees of the distribution area of a Courier service company, having as a basis the Spearman correlation coefficient of 0.885 for which it is considered a Very strong positive correlation with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

**Palabra clave:** Management skills; job performance; Spearman's correlation coefficient.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Se lo dedico a Dios, ya que sin su soplo de vida no estaría realizando la presente investigación.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado y su paciencia.

***Mendoza Zenozain, Eluard Alexander***

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas y figuras .....	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	3
I.3. Objetivos de la investigación .....	4
I.4. Justificación de la investigación .....	4
I.5. Alcance de la investigación .....	5
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
II.1. Antecedentes .....	7
II.2. Bases teóricas.....	15
Habilidades directivas .....	15
Desempeño laboral .....	37
II.3. Definición de términos básicos .....	41
<b>III. HIPÓTESIS .....</b>	<b>43</b>
III.1. Declaración de hipótesis .....	43
III.2. Operacionalización de variables.....	43
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>46</b>
IV.1. Tipo de investigación .....	46
IV.2. Población y muestra.....	47
IV.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	47
IV.4. Procedimiento .....	50
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
VI.1. Discusión .....	79
VI.2. Conclusiones .....	80
VI.3. Recomendaciones .....	81
Lista de referencias .....	83
Apéndice.....	86

## Índice de tablas y figuras

Tabla n.º 3.1. Operacionalización de las habilidades directivas .....	46
Tabla n.º 3.2. Operacionalización del desempeño laboral.....	47
Tabla n.º 5.1. Resumen de procesamiento de casos .....	54
Tabla n.º 5.2. Alfa de Cronbach instrumento de habilidades directivas .....	54
Tabla n.º 5.3. Alfa de Cronbach instrumento de desempeño laboral.....	55
Tabla n.º 5.4. Nivel de habilidades directivas .....	56
Tabla n.º 5.5. ¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe? .....	57
Tabla n.º 5.6. ¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?.....	58
Tabla n.º 5.7. ¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe? .....	59
Tabla n.º 5.8. ¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted? ...	60
Tabla n.º 5.9. ¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted?.....	61
Tabla n.º 5.10. ¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?.....	62
Tabla n.º 5.11. ¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe? .....	63
Tabla n.º 5.12. ¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área? .....	64
Tabla n.º 5.13. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos.....	65
Tabla n.º 5.14. ¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización?.....	66
Tabla n.º 5.15. Nivel de desempeño laboral.....	67
Tabla n.º 5.16. ¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área? .....	68

Tabla n.º 5.17. ¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones? .....	69
Tabla n.º 5.18. ¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área? .....	70
Tabla n.º 5.19. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido? .....	71
Tabla n.º 5.20. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales? .....	72
Tabla n.º 5.21. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda? .....	73
Tabla n.º 5.22. ¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones? .....	74
Tabla n.º 5.23. ¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones? .....	75
Tabla n.º 5.24. ¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador? .....	76
Tabla n.º 5.25. ¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros? .....	77
Tabla n.º 5.26. Correlación entre habilidades directivas y desempeño laboral.....	78
Tabla n.º 5.27. Correlación entre habilidades personales y desempeño laboral .....	79
Tabla n.º 5.28. Correlación entre habilidades interpersonales y desempeño laboral...	80
Tabla n.º 5.29. Correlación entre habilidades grupales y desempeño laboral .....	81

Figura n.º 2.1. Dimensiones de las habilidades directivas.....	17
Figura n.º 2.2. Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida.....	18
Figura n.º 2.3. Cinco aspectos fundamentales del autoconocimiento.....	19
Figura n.º 2.4. Modelo general del estrés.....	20
Figura n.º 2.5. Modelo de solución de problemas .....	22
Figura n.º 2.6. Limitaciones del modelo analítico de solución de problemas .....	23
Figura n.º 2.7. Bloqueos que inhiben la solución creativa de problemas.....	24
Figura n.º 2.8. Modelo de solución analítica y creativa de problemas .....	25
Figura n.º 2.9. Vinculaciones entre la comunicación inhábil y las relaciones interpersonales .....	26
Figura n.º 2.10. Los ocho atributos de la comunicación de apoyo.....	27
Figura n.º 2.11. Poder personal: Piedra de avance o roca de tropiezo.....	28
Figura n.º 2.12. Determinantes del poder personal .....	28
Figura n.º 2.13. Relación entre las fuentes de poder personal y la confianza .....	28
Figura n.º 2.14. Determinantes de poder en el puesto .....	29
Figura n.º 2.15. Estrategias de influencia.....	29
Figura n.º 2.16. Comparación entre las estrategias de influencia.....	30
Figura n.º 2.17. Modelo de poder e influencia.....	31
Figura n.º 2.18. Seis elementos de un programa integrador de motivación.....	32
Figura n.º 2.19. Modelo integrador para aumentar la motivación .....	32
Figura n.º 2.20. Relación entre el nivel del conflicto y los resultados organizacionales	33
Figura n.º 2.21. Resumen del modelo para el manejo de conflictos .....	34
Figura n.º 2.22. Diferencias entre poder y facultamiento.....	35
Figura n.º 2.23. Cinco dimensiones fundamentales del facultamiento.....	35
Figura n.º 2.24. Ventajas de la delegación.....	36

Figura n.º 2.25. Relaciones entre los elementos del facultamiento y la delegación facultada.....	36
Figura n.º 2.26. Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos .....	37
Figura n.º 2.27. Un marco de referencia de cambio positivo .....	38
Figura n.º 4.1. Escala de interpretación de Spearman .....	51
Figura n.º 4.2. Rango de valor de Alfa de Cronbach .....	52
Figura n.º 5.1. Frecuencia de nivel de habilidades directivas .....	56
Figura n.º 5.2. ¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe? .....	57
Figura n.º 5.3. ¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?.....	58
Figura n.º 5.4. ¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe? .....	59
Figura n.º 5.5. ¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted? ..	60
Figura n.º 5.6. ¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted? .....	61
Figura n.º 5.7. ¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?.....	62
Figura n.º 5.8. ¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe? .....	63
Figura n.º 5.9. ¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área? .....	64
Figura n.º 5.10. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces? .....	65
Figura n.º 5.11. ¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización? .....	66
Figura n.º 5.12. Frecuencia de nivel de desempeño laboral.....	67
Figura n.º 5.13. ¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área? .....	68
Figura n.º 5.14. ¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones? .....	69

Figura n.º 5.15. ¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área? .....	70
Figura n.º 5.16. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido? .....	71
Figura n.º 5.17. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales? .....	72
Figura n.º 5.18. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda? .....	73
Figura n.º 5.19. ¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones? .....	74
Figura n.º 5.20. ¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones? .....	75
Figura n.º 5.21. ¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador? .....	76
Figura n.º 5.22. ¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros? .....	77

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **I.1. Realidad problemática**

En los tiempos actuales, ya sea en el Perú o en el resto del mundo, las organizaciones pequeñas, medianas o grandes orientadas a diferentes rubros llámese servicio, minería, industrial, etc.; pugnan por ser líderes del mercado tanto nacional como internacionalmente y obtener mayores ganancias de sus negocios, pero está claro que; lo anterior, será una realidad si consiguen mantener un clima laboral positivo donde los colaboradores sean los protagonistas del desarrollo interno, el cual tendrá un impacto favorable en los clientes. Es por ello que, los que ocupan puestos de jefaturas deberán de desarrollar habilidades directivas óptimas para equilibrar la vida laboral y personal de sus colaboradores, y brindarles adecuadas condiciones para que su desempeño laboral sea lo más estable posible.

Las habilidades directivas que se desarrollen deberán estar orientadas hacia la obtención de los resultados que fije la organización y hacia el desarrollo de los talentos de los colaboradores; los cuales responderán, en grandes rasgos en sus diferentes rubros, a las siguientes necesidades: ofrecer un servicio excepcional, en los tiempos prometidos y brindando confianza en la ejecución de las actividades, demostrándose así un desempeño laboral adecuado.

La organización que se seleccionó, para el presente estudio, está orientada al rubro de servicios, específicamente a la mensajería rápida de paquetes y sobres. Teniendo como protagonista al área de distribución, la cual ha sido reestructura hace 5 años atrás, donde se cuenta con los siguientes puestos: Jefe del área, choferes y ayudantes de chofer.

Hoy en día, la empresa cumple con sus ventas proyectados y cuenta con la confianza de todos los eslabones que intervienen en su cadena de suministros, pero antes de la reestructuración no fue así ya que a pesar de todos los esfuerzos del Jefe

de Recursos Humanos, el Gerente General no deseaba aprobar ningún Organigrama ya que no lo considera necesario, es por ello; que tampoco se tenía un Manual de Organización y Funciones, en tal sentido; se acrecentaba la dificultad de desarrollar las habilidades directivas necesarias y que se potencie a los colaboradores ya que eran el recurso fundamental de la organización, por lo tanto; se presentaban deficiencias en su ejecución de las habilidades y amenazaba al adecuado desempeño laboral de los colaboradores. Es importante mencionar que al no tener una estructura organizacional definida se presentaban complicaciones a la hora de la toma de decisiones, es decir; cuando el Jefe del área se encontraba era él quien tomaba las decisiones, pero cuando él no estaba, quien tomaba esa responsabilidad era el Gerente General, y ambos tenían maneras distintas de gestionar a los colaboradores, lo cual presentaba inconvenientes entre ellos, ya que si el Jefe daba una orden y el Gerente General otra, lo que ocasionaba era que los colaboradores no supieran a quien obedecer y complicaba la operatividad de la empresa. Por todo lo mencionado, la empresa presentaba problemas que tenía como causa principal la no consecución de las ganancias planeadas, las cuales se daban (entre otros) por los siguientes motivos: incremento del gasto del combustible, incremento de las faltas injustificadas de los colaboradores, incremento de la rotación de personal y pago de indemnizaciones por incumplimiento de promesas empresariales con los clientes. Lo anterior, era empeorado por la falta de gestión y control del Jefe del área, lo que permitía que los choferes se sintieran dueños de las unidades de transporte y puedan hacer uso de ellos no solo en el cumplimiento de sus funciones sino también para sus temas personales. El Jefe del área, en ese entonces, en el cumplimiento de sus funciones estipulo que todos los días se mantuvieran pequeñas reuniones, no más de 7 minutos, donde trataban puntos de seguridad e incidencias que se pudieran dar en las rutas trazadas; pero no abordaba los puntos negativos que se encontraban ni cómo estaba la situación de la empresa, es por ello que los colaboradores sentían

como algo normal lo que hacían y referían como optimo la realización de sus funciones.

El **Estudio Técnico N° 11 (2014)** elaborado por el área de Recursos Humanos se manifestaron las falencias de las habilidades directivas del Jefe del área y los motivos del no cumplimiento de los objetivos organizacionales y como los colaboradores no estaban comprometidos con ellos; también, recomendaron la generación de planes de Coaching entre otros programas que ayudaran al desarrollo de la cultura organizacional y sobretodo, que de nada serviría invertir en nuevas implementaciones si primero el Gerente General no se involucra en ese cambio.

En ese sentido, mencionar que la importancia de las habilidades directivas no es nueva, pero en la actualidad ha tomado mucha relevancia dentro de las organizaciones y es por ello que se hace fundamental su óptimo desarrollo y potenciación en los Jefes ya que el mix de las habilidades repercutirán en el desempeño laboral óptimo de los colaboradores. En tal sentido, la investigación se centrará en establecer si existe relación entre las habilidades directivas del jefe de área y el desempeño laboral que muestran sus subordinados.

## I.2. Pregunta de investigación

### **Pregunta general**

¿Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?

### **Preguntas específicas**

- ¿Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?

- ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?
- ¿Existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Establecer si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer si existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.
- Establecer si existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.
- Establecer si existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

### **I.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación permite escudriñar con profundidad aspectos teóricos sobre las diferentes habilidades directivas que los autores manifiestan que inciden en el desarrollo laboral dentro de una organización, así como sustentar teóricamente la

factibilidad de la ejecución del mix de las habilidades para el impacto positivo del desempeño laboral.

Por consiguiente, desde su relevancia práctica, se pretende esclarecer los pasos a realizar para buscar la relación entre dos variables, la cual proporciona beneficios para la organización, ya que se logrará un óptimo desarrollo de las habilidades directivas en el Jefe del área y un adecuado desempeño laboral.

En esa misma línea, se pretende aportar con información real en la elaboración de la presente investigación detallando como la problemática que aquejaba a la organización dedicada a la mensajería rápida se pudo subsanar y así conseguir las ganancias proyectadas, y en consecuencia proporcionar un servicio excepcional, así como, cumplir con las promesas comerciales en beneficio de todos los grupos de interés, en especial de los colaboradores, accionistas y clientes.

Finalmente, en el aspecto académico el presente trabajo será un buen referente para investigaciones futuras relacionadas a establecer la existencia de relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, y así tener sustentos que permitan especificar las características teóricas y funcionales del tema tratado.

## **I.5. Alcance de la investigación**

El estudio se dará acabo en una empresa Courier, específicamente en el área de distribución con los puestos operativos donde se buscará establecer si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los que trabajan en esa área.

### **Limitaciones**

- La falta de experiencia del investigador para la redacción de informes de investigación.
- La falta de tiempo del investigador para la búsqueda de información.

- La recargada agenda del Jefe del área para responder el cuestionario por cada colaborador.
- La difícil accesibilidad a todos los colaboradores del área de distribución para reunirlos ya que cada grupo tiene horarios distintos.

Recalcar que aun con las limitaciones manifestadas, me permito afirmar que se alcanzó realizar la presente investigación en forma consistente y se mostrará la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, no solamente desde mis conocimientos previos del tema y mis experiencias reales, sino también de las informaciones recogidas de la base bibliográfica y sustentos de expertos en la materia, relacionados con el desempeño laboral y cómo el entorno logra afectarlo, por lo que reafirmo que el contenido de la investigación da respuesta al problema formulado y se muestra que la adecuada puesta en marcha de las habilidades directivas del Jefe del área tendrá como fruto la consecución de los resultados organizacionales teniendo como sustento a los colaboradores.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### II.1. Antecedentes

#### Antecedentes internacionales

En lo siguiente se procederá a numerar sugerentes y próximos trabajos internacionales que de forma similar logran establecer que, si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, teniendo como resultado importantes aportes para la investigación desarrollada:

Reyes (2016), en su tesis de grado denominada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)”, presentado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El estudio, tiene como objetivo general determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles, además dentro de los objetivos específicos busca: identificar las habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas de las gerentes, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional porque los administradores los utilizan para hacer más productivos a sus colaboradores, los gerentes tienen habilidades gerenciales que les ayudan a solucionar toda clase de dificultad que surge dentro de la empresa como el conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para desenvolverse en su entorno.

La investigación muestra una relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional ya que permite y ayuda a los colaboradores a desarrollarse y tener una satisfacción laboral denotada en el desempeño y consecución de los resultados proyectados.

Alcon (2014), en su tesis de maestría denominada “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo Del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, presentado en el Universidad de Carabobo, Venezuela. El estudio, tiene como objetivo general describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes, además dentro de los objetivos específicos busca: identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del directo; llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: las habilidades actuales del director no están fomentando el buen desempeño y por ende incide negativamente en la satisfacción laboral; se evidencio que el director tiene debilidades en las siguientes habilidades conceptuales: responsabilidad, productividad, eficacia y eficiencia; en las habilidades técnicas: comunicación y toma de decisiones; y respecto a las habilidades humanas: motivación y la sinergia; destacan que contar con las habilidades directivas y sobretodo demostrarlas es realmente importante para la satisfacción laboral el cual se denotara en el desempeño de los docentes.

La información y las conclusiones que nos muestra esta investigación es muy importante ya que destacan habilidades que inciden en la satisfacción laboral y que tendrá un impacto directo en el desempleo óptimo de las funciones de los colaboradores, y como el no solo tener las habilidades en si es sinónimo de éxito sino como se muestra en la realidad laboral es el verdadero éxito en la satisfacción de los colaboradores.

Sánchez (2013), en su tesis doctoral denominada “La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional”, presentado en el Instituto Politécnico Nacional, México. El estudio, tiene como objetivo general analizar el grado de relación con que

la satisfacción y las habilidades directivas determinan la productividad en las organizaciones a cargo de mujeres ejecutivas mexicanas, además dentro de los objetivos específicos busca: identificar los rasgos distintivos que definen el tipo de liderazgo de la mujer ejecutiva; llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: las mujeres que tienen cargos ejecutivos deberán demostrar involucramiento y motivar a sus colaboradores basándose en la comunicación y confianza; el liderazgo de las mujeres ejecutivas se distinguen en lo democrático mostrándose bajo la socialización y la amistad entre los colaboradores dando como resultado un ambiente de confianza y colaboración.

Los aportes de esta investigación destacan que las habilidades directivas son mostradas de manera distinta entre hombres y mujeres, pero que no necesariamente son diferentes en los conceptos ya que se distinguen por la personalidad que se le impregna en la gestión; cabe mencionar que la comunicación siempre es una habilidad bastante necesaria en el éxito de los jefes y se denotara en la consecución de los resultados organizacionales, teniendo una relación directa.

Aburto (2011), en su tesis doctoral denominada "Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional", presentado en el Instituto Politécnico Nacional, México. El estudio, tiene como objetivo general establecer si las habilidades directivas son las causales de un mal clima organizacional, además dentro de los objetivos específicos busca: definir la relación funcional existente entre las habilidades directivas (dimensiones) y el clima organizacional, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: el centro de estudio se tiene un mal clima organizacional debido a la falta de habilidades directivas; la falta de liderazgo contribuye a un mal clima organizacional y es corroborado por el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que

fue de 0.932 positiva considerable; la falta de comunicación contribuye a un mal clima organizacional y es corroborado por el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que fue de 0.897 positiva considerable; la falta de motivación del personal contribuye a un mal clima organizacional y es corroborado por el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que fue de 0.828 positiva; la falta de habilidad para manejar el conflicto contribuye a un mal clima organizacional y es corroborado por el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que fue de 0.661 positiva media.

Los aportes, mencionados anteriormente, nos muestran que las habilidades directivas mostradas por los jefes de cada organización son importantes para, en este caso, el clima organizacional y que las dimensiones como: el liderazgo y la comunicación son las más determinantes dentro de ese entorno ya que muestran una correlación mayor a 0.8 que es positiva considerable, y que se tiene que trabajar si desean mejorar su clima y por ende el desempeño laboral de sus colaboradores.

Orellana (2011), en su tesis doctoral denominada “Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, presentado en la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. El estudio, tiene como uno de los objetivos generales redactar e identificar los estilos gerenciales que existen en la universidad y cómo impacta en el desempeño laboral, además dentro de los objetivos específicos busca: determinar los efectos de los estilos gerenciales en el desempeño organizacional, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: los estilos gerenciales observados como directivo, autocrático y negociador no tienen un impacto favorable sobre el desempeño organizacional, el cual es puesto en evidencia por las conductas mostradas por los trabajadores.

Lo mencionado en esta investigación de carácter cualitativa nos ayuda a entender como un estilo gerencial puede determinar el comportamiento de los

trabajadores e influir en su desempeño laboral, el cual se ve afectado por temas externos a ellos.

### **Antecedentes nacionales**

En lo siguiente se procederá a numerar sugerentes y próximos trabajos nacionales que de forma similar logran establecer que, si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, teniendo como resultado importantes aportes para la investigación desarrollada:

Aldave (2018), en su tesis de maestría denominada “Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. El estudio, tiene como objetivo general establecer la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional según los trabajadores de la Reniec, además dentro de los objetivos específicos busca: determinar la relación entre las habilidades directivas (dimensiones) y la cultura organizacional, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: en Reniec existe correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional basado en el coeficiente de Spearman que resulto 0.613 lo que indicó una correlación moderada; existe correlación entre la dimensión de habilidades personales y la cultura organizacional basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.540 lo que indicó una correlación moderada; existe correlación entre la dimensión de habilidades interpersonales y la cultura organizacional basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.548 lo que indicó una correlación moderada; existe correlación entre la dimensión de habilidades grupales y la cultura organizacional basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.518 lo que indicó una correlación moderada; existe correlación entre habilidades específicas de comunicación y la cultura organizacional

basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.587 lo que indicó una correlación moderada.

La investigación nos brinda información valiosa ya que tiene como resultados que existe una correlación moderada entre las variables de habilidades directivas y la cultura organizacional de una realidad específica; utiliza el coeficiente de Spearman que ayudó a relacionar variables ordinales basado en la información que se obtuvo de la aplicación de la técnica de encuesta y el instrumento del cuestionario.

Fernández (2018), en su tesis de maestría denominada "Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018", presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. El estudio, tiene como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la corte suprema, además dentro de los objetivos específicos busca: establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional (dimensiones), llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: en la corte suprema si existe una relación entre las variables habilidades gerenciales y la comunicación organizacional basado en el coeficiente de Spearman que resulto 0.721 lo que indicó una correlación considerable con una significancia menor a 0.05; existe correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión comunicación ascendente basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.836 lo que indicó una correlación muy fuerte con una significancia menor a 0.05; existe correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión comunicación descendente basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.642 lo que indicó una correlación considerable con una significancia menor a 0.05; existe correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión comunicación horizontal basado en coeficiente de

Spearman que resulto 0.721 lo que indicó una correlación considerable con una significancia menor a 0.05.

Los aportes de la investigación nos dan como evidencia que en una institución como la corte suprema la comunicación es muy importante y estará basada en como los funcionarios que tengan cargos de jefaturas apliquen sus habilidades gerenciales ante sus colaboradores. El coeficiente de Spearman resulta de la información que se recogió en los cuestionarios.

Romero (2018), en su tesis de maestría denominada “Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018”, presentado en la Universidad Nacional de Educación, Perú. El estudio, tiene como objetivo general establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, además dentro de los objetivos específicos busca: determinar la relación entre las habilidades gerenciales (dimensiones) y el desarrollo humano, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: en la municipalidad existe correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano basado en el coeficiente de Spearman que resulto 0.771 lo que indicó una correlación alta; existe correlación entre la dimensión de habilidades conceptuales y el desarrollo humano basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.768 lo que indicó una correlación alta; existe correlación entre la dimensión de habilidades técnicas y el desarrollo humano basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.681 lo que indicó una correlación moderada; existe correlación entre la dimensión de habilidades humanas y el desarrollo humano basado en coeficiente de Spearman que resulto 0.657 lo que indicó una correlación moderada.

Los aportes de esta investigación nos ayudan a evidenciar que existe una correlación alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano basado en el coeficiente de Spearman.

Vásquez (2017), en su tesis de maestría denominada “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. El estudio, tiene como objetivo general determinar cuál es la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral, además dentro de los objetivos específicos busca: determinar la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral (dimensiones), llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: existe relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral basado en el coeficiente de Pearson que resulto 0.74 lo que indicó una correlación alta; existe relación entre el desarrollo de habilidades directivas y la eficacia en el desempeño laboral basado en el coeficiente de Pearson que resulto 0.66 lo que indicó una correlación moderada; existe relación entre el desarrollo de habilidades directivas y la productividad laboral basado en el coeficiente de Pearson que resulto 0.57 lo que indicó una correlación moderada; existe relación entre el desarrollo de habilidades directivas y la evaluación en el desempeño laboral basado en el coeficiente de Pearson que resulto 0.56 lo que indicó una correlación moderada.

Los aportes de la investigación descrita nos ayudan a saber el procesamiento estadístico y como relacionar las variables, los cuales salieron positivos en la relación sustentados por el coeficiente de Pearson y con los resultados del T Student que ayuda a rechazar la hipótesis alternativa.

Muguerza y Salvador (2015), en su tesis de grado denominada “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”, presentado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. El estudio, tiene como objetivo general determinar de qué manera las habilidades gerenciales influyeron en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo, además dentro de los objetivos específicos busca: determinar las habilidades gerenciales (dimensiones) presentes en los jefes de las empresas, llegando a distintas conclusiones, entre las que considero importantes para la investigación, cuando menciona que: las habilidades gerenciales encontradas en los jefes no favorecen a tener un clima organizacional apropiado y que se deben de mejorar dichas habilidades para que haya un impacto en la satisfacción de los colaboradores así como en su desempeño laboral.

La investigación es de carácter descriptiva cualitativa que nos muestra que en las empresas de la familia Asenjo se debe de invertir en potenciar las habilidades gerenciales de sus jefaturas para que se pueda mejorar el clima organizacional y puedan desarrollar a sus colaboradores y les ayuden a conseguir los resultados deseados. El instrumento fue el cuestionario y ayudo a llegar a las conclusiones cualitativas.

## **II.2. Bases teóricas**

### **Habilidades directivas**

Madrigal (2009; p. 1) adopta la definición de habilidad de Guthie Knapp (2007) que lo detalla como la capacidad de un individuo de aprender nuevas cosas y obtener resultados en un determinado tiempo. Asimismo, adiciona al concepto el enfoque organizacional donde señala que las habilidades de un jefe estarán marcadas por sus aspectos personales e interpersonales en cualquier función de dirección y en cualquier tipo de organización ya sea privada o estatal. Para ello es importante los aspectos cognitivos de realización de planeamientos entre otros para el adecuado desarrollo dentro de la organización.

En esa misma línea, Gutiérrez (2010; p. 16) resalta que las habilidades directivas están relacionadas directamente con las personas que realizan actividades de coordinación o de jefatura, teniendo en cuenta que son ellos lo que deberán de solucionar situaciones específicas relacionadas a la obtención de los resultados organizacionales.

Por otro lado, Puchol (2010; p. 6) tecnifica la definición y menciona que las habilidades directivas son herramientas de enfoque interpersonal, que reúne los aspectos comunes que cualquiera necesita para cumplir eficientemente su papel de conductor en la consecución de los resultados con una perspectiva de dirección.

Dicho lo anterior, Arroyo (2012; p. 13) sostiene que es el mix de capacidades y conocimientos que las personas que ejercen roles de dirección deberán de desarrollar para demostrar su liderazgo ante sus colaboradores y su gestión administrativa en la organización.

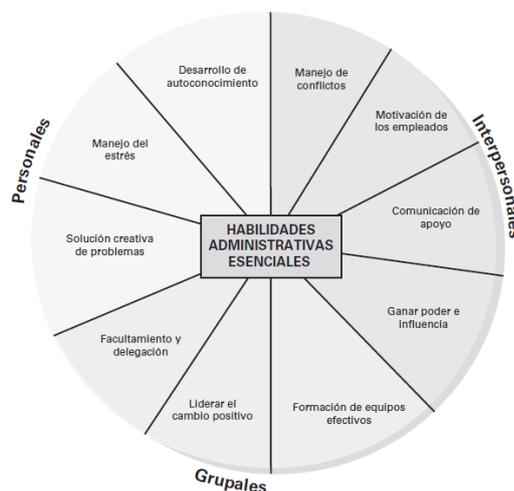
Y para Whetten y Cameron (2011; p. 9 - 11) son aquellas destrezas para gestionar el aspecto personal e interacciones con otros que desembocaran en ciertos resultados. Lo anterior, se dará mediante la buena gestión del jefe, el cual logrará mediante las personas que tenga bajo su cargo. También resultan que las habilidades

directivas son conductuales y observables. En ese sentido, recalca que existen características distintivas que las diferencian de otros tipos de características y acciones administrativas, tales como:

- **Conductuales:** Descritas por un conjunto de acciones identificables que los individuos realizan y que los llevan a obtener algunos resultados.
- **Controlables:** Describe que los mismos individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades ya que son solo de ellos.
- **Desarrollables:** Describe que los individuos pueden progresar de menor a mayor grado sus competencias.
- **Interrelacionadas y se traslapan:** Los individuos pueden superponer habilidades y se apoyan unas a otras, lo cual permite flexibilidad en el manejo de situaciones diversas y conseguir un resultado.
- **Contradictorias y paradójicas:** Describe que los directivos más eficaces suelen tener una diversidad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles; pero tendrá utilizarlas en los escenarios que los ameriten.

Whetten y Cameron (2011; p. 19) dimensionan las habilidades directivas en 3 grupos, ver la Figura n.º 2.1.

Figura n.º 2.1. Dimensiones de las habilidades directivas



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 19)

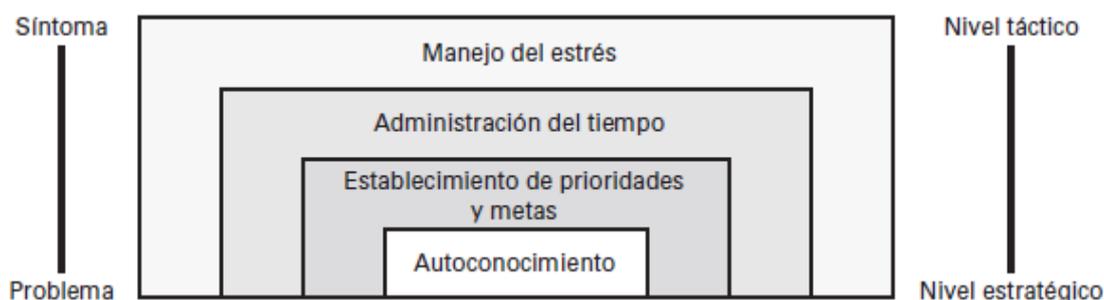
### Habilidades personales

Whetten y Cameron (2011; p. 18) señalan que este tipo de habilidades no necesariamente implican a otras personas, sino que se centran directamente con la gestión del propio yo, por lo anterior, se consideran personales. Las habilidades personales comprenden lo siguiente: desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución creativa de problemas.

### Desarrollo del autoconocimiento

Whetten y Cameron (2011; p. 57) destacan que los estudios del comportamiento humano son muy importantes para el desenvolvimiento productivo en lo personal como en lo interpersonal, también, para tener empatía con los demás; sin embargo, ello se complementa con la intervención de otras habilidades, ver la Figura n.º 2.2.

Figura n.º 2.2. Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida



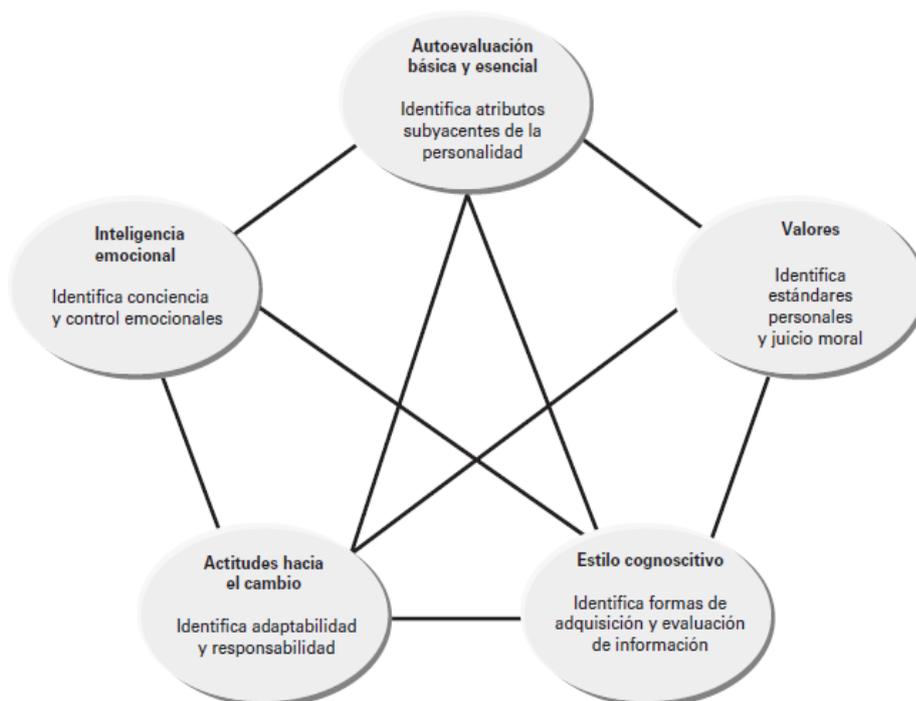
Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 57)

Asimismo, señalan que el reconocerse necesita de una apertura mental y una estimación de las diferencias, no de la creación de distinciones; de lo anterior, Whetten y Cameron (2011; p. 61 - 62) mencionan las áreas más importantes del autoconocimiento:

- Valores personales: Cita a Allport, Gordon y Vernon (1931; p. 2) quienes señalan que es el punto central de las conductas de las personas y juega un papel importante dentro de su personalidad.

- **Estilo cognoscitivo:** Destacan que esta área impacta en las miradas de las personas, su manera de aprender, de abordar los problemas, las acciones que realizan, su forma de hablar y la creatividad.
- **Orientación hacia el cambio:** Señalan que se centra en la capacidad de adaptación a algo nuevo.
- **Autoevaluación básica y esencial:** Mencionan que según la personalidad que se formen dará la pauta a su comportamiento, el cual afecta a la autoestima, autoeficacia, equilibrio emocional y autocontrol, los cuales tendrán como efectos sobre la felicidad que pudieran tener las personas y la productividad como jefes.

Figura n.º 2.3. Cinco aspectos fundamentales del autoconocimiento



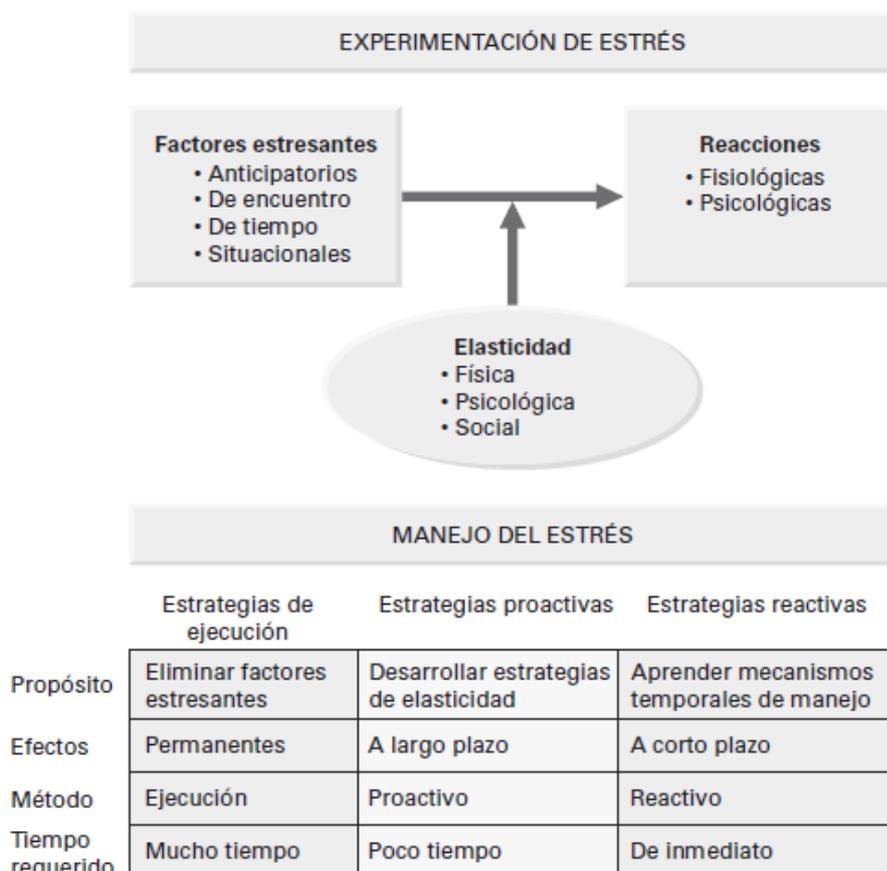
Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 63)

### Manejo de estrés personal

Whetten y Cameron (2011; p. 113) señalan que el estrés en forma negativa puede causar problemas personales como falta de concentración, ansiedad e incremento de las enfermedades físicas y organizacionales como incremento de faltas y que no

sean productivos; y en los directivos también causan problemas como la no escucha, toma de decisiones incorrectas, no resolución de problemas y falta de creatividad. Asimismo, en contraste manifiesta que de forma positiva el estrés ayudará a las personas a mejorar en el ámbito personal y que tendrá un impacto favorable en las organizaciones desde el aspecto de la productividad e integración a la diferenciación. En la Figura n.º 2.4. se presenta un modelo general que tiene el estrés:

Figura n.º 2.4. Modelo general del estrés



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 115)

También; Whetten y Cameron (2011; p. 117) describen cuatro fuentes fundamentales del estrés:

- Factores estresantes de tiempo: Sobrecarga de trabajo y falta de control.
- Factores estresantes de encuentro: Conflictos de roles, conflictos sobre asuntos y conflictos de interacción.

- Factores estresantes situacionales: Condiciones de trabajo desfavorables y cambio rápido.
- Factores estresantes anticipatorios: Expectativas desagradables y temor.

#### Solución analítica y creativa de problemas

Whetten y Cameron (2011; p. 174) destacan que los directivos que son eficaces tienen que abordar los problemas de forma analítica y creativa, para su solución, pero cada situación tiene sus peculiaridades y se tratan con diferentes habilidades. Las soluciones analíticas de los problemas son los que más utilizan los directivos (ver Figura n.º 2.5.), mientras que las creativas es con menos frecuencia; sin embargo, señalan que esta habilidad diferenciara a los profesionales exitosos de los que no lo son.

Figura n.º 2.5. Modelo de solución de problemas

PASO	CARACTERÍSTICAS
1. Definir el problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar hechos de opiniones.</li> <li>• Especificar las causas subyacentes.</li> <li>• Pedir información a todos los implicados.</li> <li>• Plantear el problema de manera explícita.</li> <li>• Identificar qué norma se viola.</li> <li>• Determinar de quién es el problema.</li> <li>• Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.</li> </ul>
2. Generar soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posponer la evaluación de las alternativas.</li> <li>• Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas.</li> <li>• Especificar alternativas congruentes con las metas.</li> <li>• Especificar alternativas a corto y largo plazos.</li> <li>• Construir sobre las ideas de los demás.</li> <li>• Especificar alternativas que solucionen el problema.</li> </ul>
3. Evaluar y seleccionar una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar con respecto a un estándar óptimo.</li> <li>• Evaluar de manera sistemática.</li> <li>• Evaluar en relación con las metas.</li> <li>• Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios.</li> <li>• Especificar la alternativa elegida de manera explícita.</li> </ul>
4. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponerla en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta.</li> <li>• Brindar oportunidades para retroalimentación.</li> <li>• Fomentar la aceptación de los afectados.</li> <li>• Establecer un sistema de supervisión continuo.</li> <li>• Evaluar con base en la solución del problema.</li> </ul>

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 175)

En la Figura n.º 2.6. se muestra algunas limitaciones del modelo analítico de solución de problemas:

Figura n.º 2.6. Limitaciones del modelo analítico de solución de problemas

PASO	LIMITACIONES
1. Definición del problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas veces existe un consenso sobre la definición del problema.</li> <li>• A menudo existe incertidumbre sobre cuál definición será aceptada.</li> <li>• Los problemas suelen definirse en términos de las soluciones que ya tienen.</li> <li>• Los síntomas se confunden con el problema real.</li> <li>• La información confusa inhibe la identificación del problema.</li> </ul>
2. Generación de soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las alternativas de solución suelen evaluarse una a la vez conforme se proponen.</li> <li>• Por lo general, se conocen sólo unas cuantas alternativas posibles.</li> <li>• La primera solución posible suele aceptarse.</li> <li>• Las alternativas se basan en lo que tuvo éxito en el pasado.</li> </ul>
3. Evaluación y elección de una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general, se dispone de información limitada acerca de cada alternativa.</li> <li>• Se busca la información accesible (fácil de encontrar).</li> <li>• El tipo de información disponible está restringido por factores como la antigüedad contra el carácter reciente de los datos, la extremidad contra la centralidad, lo esperado contra lo inesperado, y la correlación contra la causalidad.</li> <li>• El acopio de información de cada alternativa es costoso.</li> <li>• No siempre se conocen las preferencias respecto a cuál es la mejor alternativa.</li> <li>• Se suelen aceptar las soluciones satisfactorias, no las óptimas.</li> <li>• A menudo se eligen soluciones por omisión o por defecto.</li> <li>• Con frecuencia se ponen en marcha las soluciones antes de definir el problema.</li> </ul>
4. Poner en marcha la solución y darle seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No siempre se logra que todos los implicados acepten la solución.</li> <li>• La resistencia al cambio es un fenómeno universal.</li> <li>• No siempre queda claro qué parte de la solución debe supervisarse o medirse en el seguimiento.</li> <li>• Al poner en práctica una solución, se deben tomar en cuenta los procesos políticos y organizacionales.</li> <li>• Es posible que tome mucho tiempo poner en práctica la solución.</li> </ul>

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 179)

También, señalan que el pensamiento creativo tiene cuatro etapas que influyen en la solución de problemas:

- Etapa de preparación: Mencionan que se tiene que recolectar datos, diseñar el problema, redactar alternativas y una evaluación general de todo el entorno y que la principal diferencia es que las personas que hacen lo anterior son más hábiles y con mayor flexibilidad.

- Fase de incubación: Mencionan que es una acción inconsciente de la mente en la búsqueda de una solución pero que no necesariamente amerite un esfuerzo consiente.
- Etapa de iluminación: Mencionan que se da cuando se analiza de manera distinta un problema y se genera una solución creativa.
- Verificación: Mencionan que se debe de comparar la solución creativa con un criterio de aceptación normal en situaciones similares.

En la Figura n.º 2.7. se muestra bloqueos conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas:

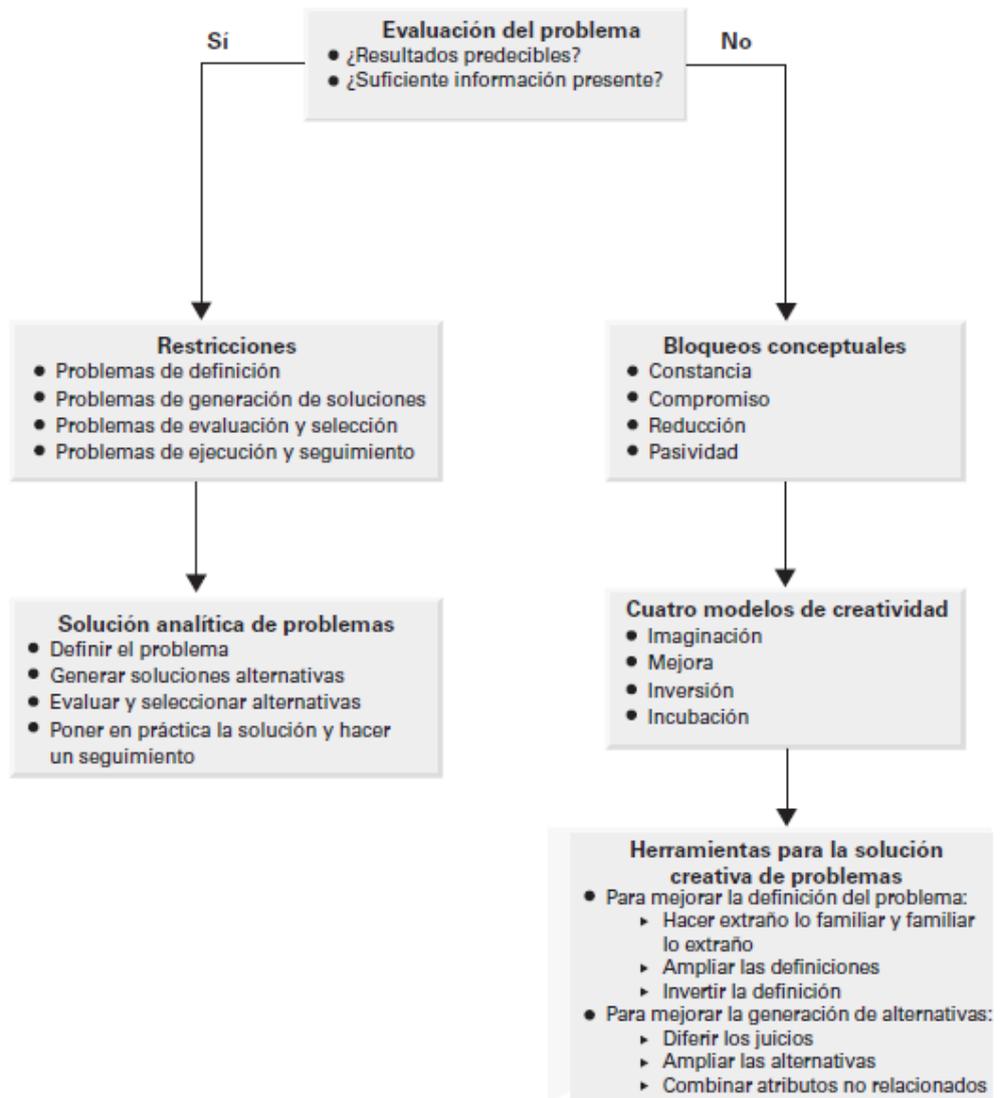
Figura n.º 2.7. Bloqueos que inhiben la solución creativa de problemas

<b>1. Constancia</b>	
• Pensamiento vertical	Definir un problema en una sola forma sin considerar puntos de vista alternativos.
• Un lenguaje de pensamiento	No utilizar más de un lenguaje para definir y evaluar el problema.
<b>2. Compromiso</b>	
• Estereotipo basado en experiencias pasadas	Los problemas presentes sólo se consideran como variantes de problemas pasados.
• Ignorancia de similitudes	Fallar al percibir las similitudes entre elementos que inicialmente parecen ser distintos.
<b>3. Reducción</b>	
• Distinguir la figura del fondo	No filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.
• Restricciones artificiales	Definir los límites de un problema de forma muy estrecha.
<b>4. Pasividad</b>	
• Falta de cuestionamiento	No hacer preguntas.
• Falta de pensamiento	Un sesgo hacia la actividad en vez del trabajo mental.

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 186)

En la Figura n.º 2.8. se muestra un flujo para utilizar la solución analítica o creativa:

Figura n.º 2.8. Modelo de solución analítica y creativa de problemas



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 204)

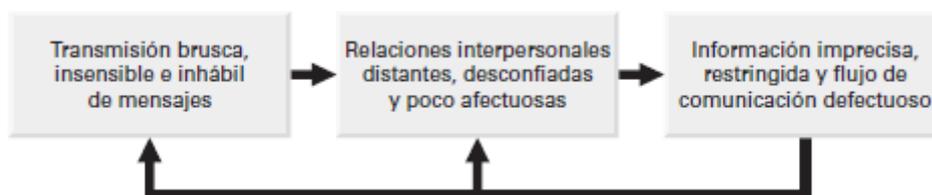
### Habilidades interpersonales

Whetten y Cameron (2011; p. 238) señalan que es la habilidad de interacción con otras personas y que no es una labor difícil cuando se trata de personas en nuestras mismas condiciones, pero si fuese con otras personas es ahí donde vienen las dificultades, y es ahí donde las habilidades interpersonales toman importancia en las vidas de todas las personas. Las habilidades interpersonales comprenden lo siguiente: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos.

### Comunicación de apoyo

Whetten y Cameron (2011; p. 242) señalan que lograr una comunicación de apoyo eficaz no es difícil cuando la situación es buena y las personas realizan lo que se les pida, pero que pasa cuando se tiene que dar una retroalimentación negativa y cuando es difícil que en ese momento se fortalezcan las relaciones (ver Figura n.º 2.9.), a eso se le llama comunicación de apoyo ya que busca mantener relaciones positivas entre las personas en el momento que intentan solucionar un problema, y aunque haya una retroalimentación negativa la relación no se comprometa. Teniendo como finalidad intercambiar pensamientos que sean difíciles pero que en esos momentos se fortalezca la relación.

Figura n.º 2.9. Vinculaciones entre la comunicación inhábil y las relaciones  
interpersonales



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 242)

En la Figura n.º 2.10. se muestra algunos atributos de la comunicación de apoyo:

Figura n.º 2.10. Los ocho atributos de la comunicación de apoyo

<p><b>• Congruente, no incongruente</b></p> <p>Enfoque en los mensajes honestos en los que las afirmaciones verbales concuerdan con los pensamientos y los sentimientos.</p> <p><i>Ejemplo: "Tu comportamiento realmente me molesta".</i></p>	<b>No</b>	<i>"¿Parezco molesto? No, todo está bien".</i>
<p><b>• Descriptiva, no evaluativa</b></p> <p>Centrada en describir un suceso objetivo, describir su reacción ante éste y sugerir una alternativa.</p> <p><i>Ejemplo: "Esto es lo que ocurrió; ésta fue mi reacción; ésta es una sugerencia que podría ser más aceptable".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Estás mal por haber hecho lo que hiciste".</i>
<p><b>• Orientada al problema, no orientada a la persona</b></p> <p>Enfoque en los problemas y cuestiones que pueden modificarse y no en las personas y sus características.</p> <p><i>Ejemplo: "¿Cómo podríamos resolver este problema?".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Por tu culpa, hay un problema".</i>
<p><b>• Valida, no invalida</b></p> <p>Enfoque en las afirmaciones que comunican respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.</p> <p><i>Ejemplo: "Tengo algunas ideas, pero, ¿tienes alguna sugerencia?".</i></p>	<b>No</b>	<i>"No lo entenderías, así que lo haremos a mi manera".</i>
<p><b>• Específica, no global</b></p> <p>Enfoque en acontecimientos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o enunciados excluyentes.</p> <p><i>Ejemplo: "Usted me interrumpió tres veces durante la reunión".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Usted siempre está tratando de llamar la atención".</i>
<p><b>• Conjuntiva, no disyuntiva</b></p> <p>Enfoque en afirmaciones que fluyan a partir de lo que se dijo antes y en facilitar la interacción.</p> <p><i>Ejemplo: "En relación con lo que acaba de decir, quisiera plantear otro aspecto".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)".</i>
<p><b>• Directa o propia, no indirecta o impropia</b></p> <p>Enfoque en asumir la responsabilidad de las propias declaraciones mediante el uso de pronombres personales ("Yo...").</p> <p><i>Ejemplo: "He decidido rechazar su propuesta porque...".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Su idea es bastante buena, pero no se aprobará".</i>
<p><b>• Escucha de apoyo, no una escucha unilateral</b></p> <p>Uso de diferentes respuestas adecuadas, con tendencia hacia las respuestas reflexivas.</p> <p><i>Ejemplo: "¿Cuáles crees que son los obstáculos que entorpecen camino de la mejora?".</i></p>	<b>No</b>	<i>"Como dije antes, cometes demasiados errores. Sencillamente, no tienes un buen desempeño".</i>

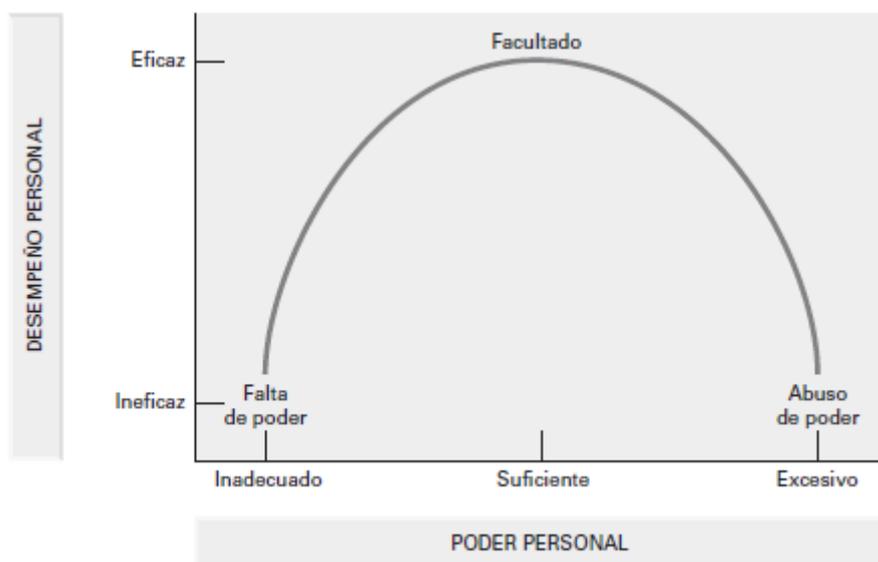
Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 243)

### Ganar poder e influencia

Whetten y Cameron (2011; p. 283) toman como referencia la investigación de Bennis y Nanus (2003) y destacan que los líderes lograban serlo porque habían aprendido a desarrollar una base sólida de poder en sus organizaciones y eran influyentes porque contribuían al desarrollo de sus compañeros y de sus colaboradores, pero recalcan que para alcanzar lo ordinario no es necesario tener poder, habilidad o ingenio único.

Sin embargo, sin poder político, es muy difícil hacer lo que es realmente extraordinario. En la Figura n.º 2.11. se muestra una curva del desarrollo de poder:

Figura n.º 2.11. Poder personal: Piedra de avance o roca de tropiezo



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 286)

En la Figura n.º 2.12. se muestra las fuentes de poder personal:

Figura n.º 2.12. Determinantes del poder personal

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Pericia	Conocimiento o experiencia relevantes para desarrollar la actividad
Atractivo personal	Características deseables asociadas con la amistad
Esfuerzo	Compromiso de tiempo mayor a lo esperado
Legitimidad	Comportamiento congruente con los valores fundamentales de la organización

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 288)

En la Figura n.º 2.13. se muestra la relación entre las fuentes de poder personal y la confianza:

Figura n.º 2.13. Relación entre las fuentes de poder personal y la confianza

FUENTES DE PODER PERSONAL	CARACTERÍSTICA PERSONAL RELACIONADA	REQUISITOS PARA SER DIGNO DE CONFIANZA
Pericia	Confiabilidad	Habilidad: ¿Podrá cumplir con sus compromisos?
Esfuerzo	Responsabilidad	
Atractivo	Simpatía	Motivación: ¿Cumplirá sus compromisos?
Legitimidad	Digno de aceptación	

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 293)

En la Figura n.º 2.14. se muestra los determinantes del poder del puesto:

Figura n.º 2.14. Determinantes de poder en el puesto

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Centralidad	Acceso a la información dentro de una red de comunicación.
Flexibilidad	Cantidad de libertad concedida en un puesto.
Visibilidad	Grado en el que el desempeño es observado por personas influyentes en la empresa.
Relevancia	Ajuste entre las actividades asignadas y las prioridades de la compañía.

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 294)

En la Figura n.º 2.15. se muestra las estrategias de influencia:

Figura n.º 2.15. Estrategias de influencia

ESTRATEGIAS	MÉTODO DIRECTO	MÉTODO INDIRECTO
Castigo: obliga a los demás a hacer lo que usted dice	1. Coerción (amenaza)	2. Intimidación (presión)
Reciprocidad: sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice	3. Negociación (intercambio)	4. Congraciamiento (obligar)
Razón: mostrar a los demás que es razonable hacer lo que usted dice	5. Presentación de hechos (o necesidades)	6. Apelación a valores personales (o metas)

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 298)

En la Figura n.º 2.16. se muestra la comparación entre las estrategias de influencia:

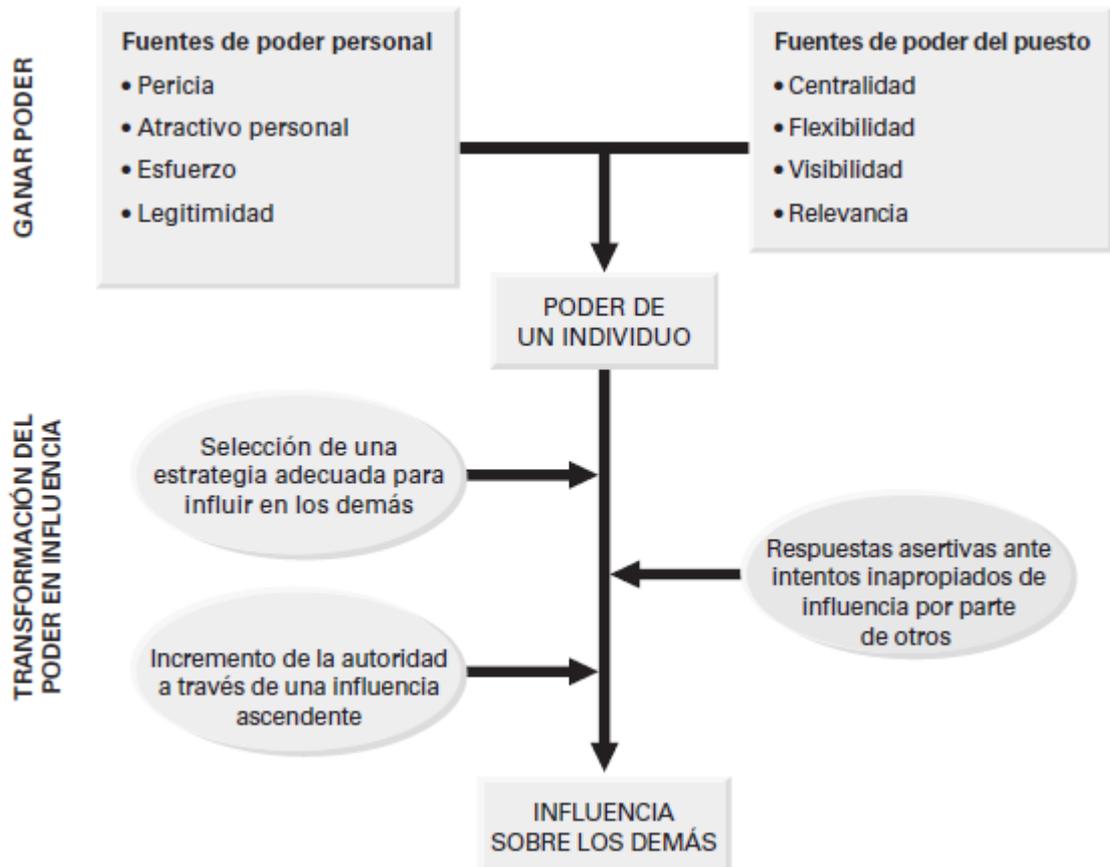
Figura n.º 2.16. Comparación entre las estrategias de influencia

ESTRATEGIA DE INFLUENCIA	CUÁNDO UTILIZARLA	POSIBLES VENTAJAS	POSIBLES DESVENTAJAS	POSIBLES QUEJAS
<i>Castigo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdad de poder, a favor del influente</li> <li>• El compromiso y la calidad no son importantes</li> <li>• Fuertes limitaciones de tiempo</li> <li>• Violación grave</li> <li>• El asunto no es importante para el individuo</li> <li>• Si el asunto fuera importante, habría pocas probabilidades de castigo</li> <li>• Solicitud específica y sin ambigüedades</li> <li>• Probable resistencia a la solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción rápida y directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprime el compromiso y la creatividad</li> <li>• Inseguridad del jefe</li> <li>• Provoca resentimiento</li> <li>• Es necesario incrementar la gravedad de las amenazas para mantener la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violación de derechos</li> <li>• Violaciones éticas</li> </ul>
<i>Reciprocidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partes mutuamente dependientes</li> <li>• Cada parte posee recursos valiosos para la otra parte</li> <li>• Tiempo adecuado para negociar</li> <li>• Existen normas de intercambio establecidas</li> <li>• Las partes se consideran confiables</li> <li>• El compromiso con metas y valores generales no es crucial</li> <li>• Las necesidades son específicas y de corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja incidencia de resentimiento</li> <li>• No se pide justificación de la solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoca una perspectiva instrumental del trabajo (expectativa de recompensas específicas por acciones específicas)</li> <li>• Alienta a la gente a sentir que los términos de las asignaciones están abiertos a la negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Injusticia, expectativas frustradas, manipulación</li> </ul>
<i>Razón</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo adecuado para un extenso análisis</li> <li>• Metas/valores comunes</li> <li>• Las partes comparten respeto/credibilidad mutuos</li> <li>• Las partes comparten una relación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce la necesidad de supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de mucho tiempo para crear confianza (el tiempo aumenta conforme se incrementa el número de individuos)</li> <li>• Se requieren metas y valores comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia de opiniones, percepciones de prioridades en conflicto</li> </ul>

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 301)

En la Figura n.º 2.17. se muestra el modelo de poder e influencia:

Figura n.º 2.17. Modelo de poder e influencia



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 307)

### Motivación de los demás

Whetten y Cameron (2011; p. 326) resaltan la entrevista que se le hizo al entrenador Phil Jackson quien ganó 7 veces el campeonato de la NBA donde menciona que él no motiva a nadie, sino que busca prever un entorno motivador y que los demás se motivan solos. Entonces entiende que no interesa que los directivos dirijan a colaboradores de cualquier sector empresarial, en todos los casos tienen un reto en común de fomentar un entorno de trabajo motivador. Lo anterior, dará paso a un nivel de desempeño laboral que dependiendo del entorno se dará positivamente o negativamente.

En la Figura n.º 2.18. se muestra los seis elementos de un programa integrador de motivación:

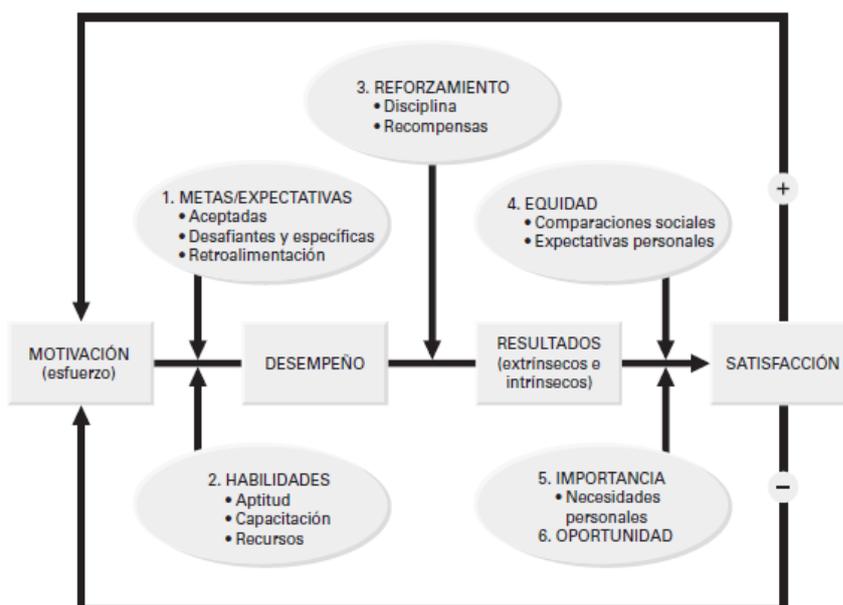
Figura n.º 2.18. Seis elementos de un programa integrador de motivación

<b>MOTIVACIÓN → DESEMPEÑO</b> 1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas. <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos entienden y aceptan mis expectativas de desempeño?"</i> 2. Eliminar obstáculos personales y organizacionales para el desempeño. <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos consideran que es posible lograr esta meta o expectativa?"</i>
<b>DESEMPEÑO → RESULTADOS</b> 3. Utilizar las recompensas y la disciplina de manera adecuada para eliminar comportamientos inaceptables y alentar un desempeño excepcional. <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos creen que tener un alto desempeño brinda más recompensas que tener un desempeño promedio o bajo?"</i>
<b>RESULTADOS → SATISFACCIÓN</b> 4. Brindar incentivos relevantes internos y externos. <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos consideran que son valiosas las recompensas utilizadas para alentar un alto desempeño?"</i> 5. Distribuir las recompensas de forma equitativa. <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos creen que los beneficios relacionados con el trabajo se distribuyen de manera justa?"</i> 6. Dar recompensas oportunas y una retroalimentación específica, precisa y honesta del desempeño. <i>Hay que preguntar: "¿Estamos sacando el mayor provecho de nuestras recompensas al entregarlas de manera oportuna como parte del proceso de retroalimentación?"</i> <i>Hay que preguntar: "¿Los subalternos saben dónde se ubican en términos de su desempeño actual y oportunidades a largo plazo?"</i>

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 333)

En la Figura n.º 2.19. se muestra un modelo integrador para aumentar la motivación:

Figura n.º 2.19. Modelo integrador para aumentar la motivación



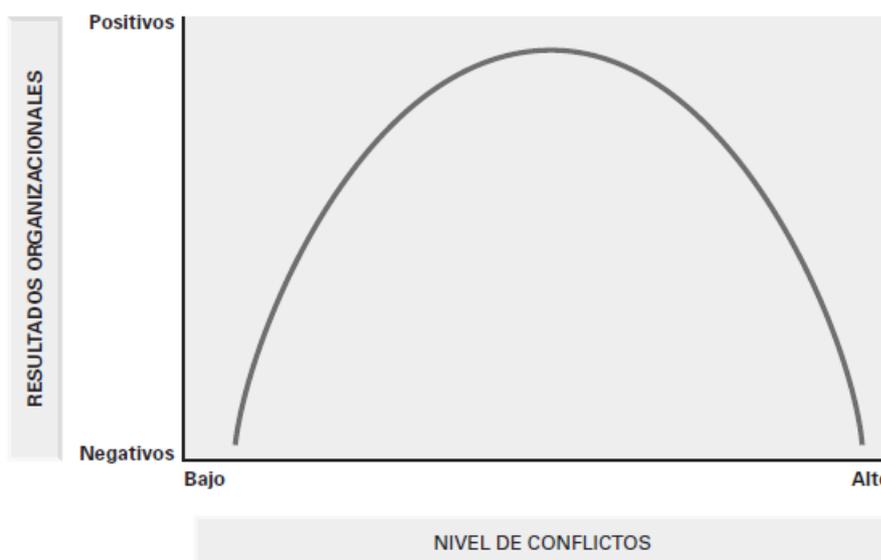
Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 351)

### Manejo de conflictos

Whetten y Cameron (2011; p. 378) señalan que el conflicto es parte fundamental de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes; pero traen en acotación un artículo de Harvard Business Review donde se pone en manifiesto que lo que se debe de buscar es que los integrantes de los equipos directivos puedan discutir, pero cuidando su habilidad de trabajar en equipo.

En la Figura n.º 2.20. se muestra la relación entre el nivel del conflicto y los resultados organizacionales:

Figura n.º 2.20. Relación entre el nivel del conflicto y los resultados organizacionales

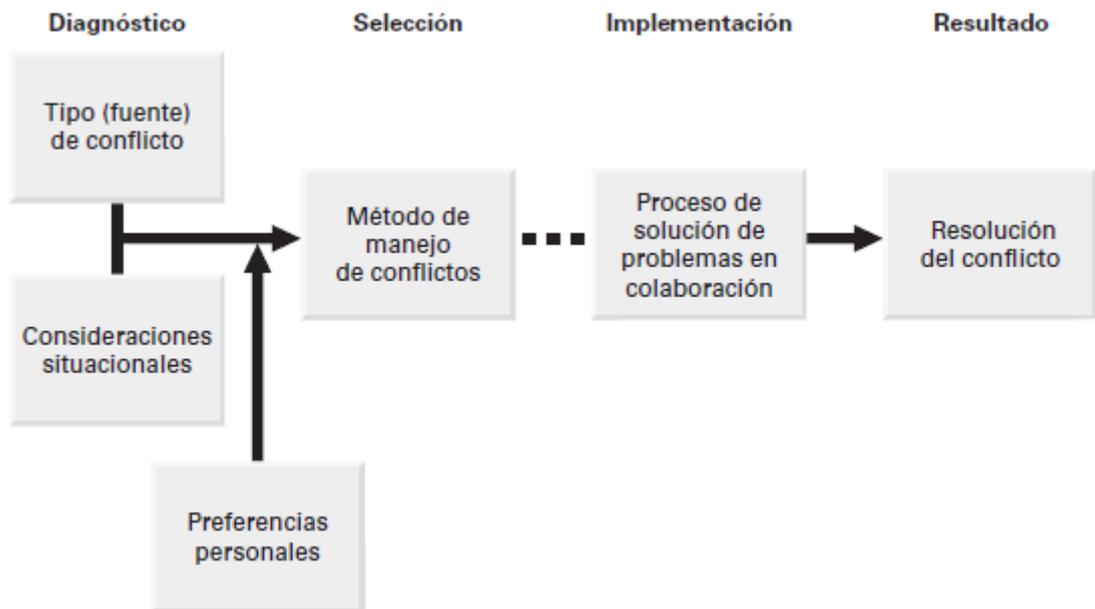


Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 377)

Además, Whetten y Cameron (2011; p. 380) mencionan que hay cuatro tipos de fuentes de conflicto: deferencias personales, deferencias en la información, incompatibilidad de roles y estrés ambiental.

En la Figura n.º 2.21. se muestra un modelo para el manejo de conflictos:

Figura n.º 2.21. Resumen del modelo para el manejo de conflictos



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 402)

### Habilidades grupales

Whetten y Cameron (2011; p. 443) señalan que estas habilidades están direccionadas a las estrategias que los directivos utilizan para motivar intrínsecamente a las personas, está enfocada hacia el entorno de los que gestionan. Las habilidades grupales comprenden lo siguiente: facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo.

### Facultamiento y delegación

Whetten y Cameron (2011; p. 445) señalan que facultar significa que las personas desarrollen confianza personal y energizarlos para que realicen acciones, teniendo un enfoque de motivación intrínseca.

En la Figura n.º 2.22. se muestra diferencias entre el poder y el facultamiento:

Figura n.º 2.22. Diferencias entre poder y facultamiento

PODER	FACULTAMIENTO
Fuente externa	Fuente interna
A fin de cuentas, pocas personas lo tienen	A fin de cuentas, todos pueden tenerlo
La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea	La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean
Obtener más implica quitárselo a alguien	Obtener más no afecta lo que los otros tienen
Fomenta la competencia	Fomenta la cooperación

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 446)

En la Figura n.º 2.23. se muestra cinco dimensiones fundamentales del facultamiento:

Figura n.º 2.23. Cinco dimensiones fundamentales del facultamiento

DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN
Autoeficacia	Sensación de competencia personal
Autodeterminación	Sensación de elección personal
Consecuencia personal	Sensación de tener repercusión
Significado	Sensación de valor de la actividad
Confianza	Sensación de seguridad

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 447)

Con respecto a la delegación de trabajo Whetten y Cameron (2011; p. 463) mencionan que consiste en designar trabajos a las personas y es una función directa para los que tienen puestos de directivos, dicho concepto lo fusionan con el facultamiento y señalan que con ello se podrá incluir temas que quizás no esté relacionado con sus trabajos y otro tipo de emociones.

En la Figura n.º 2.24. se muestra las ventajas de la delegación:

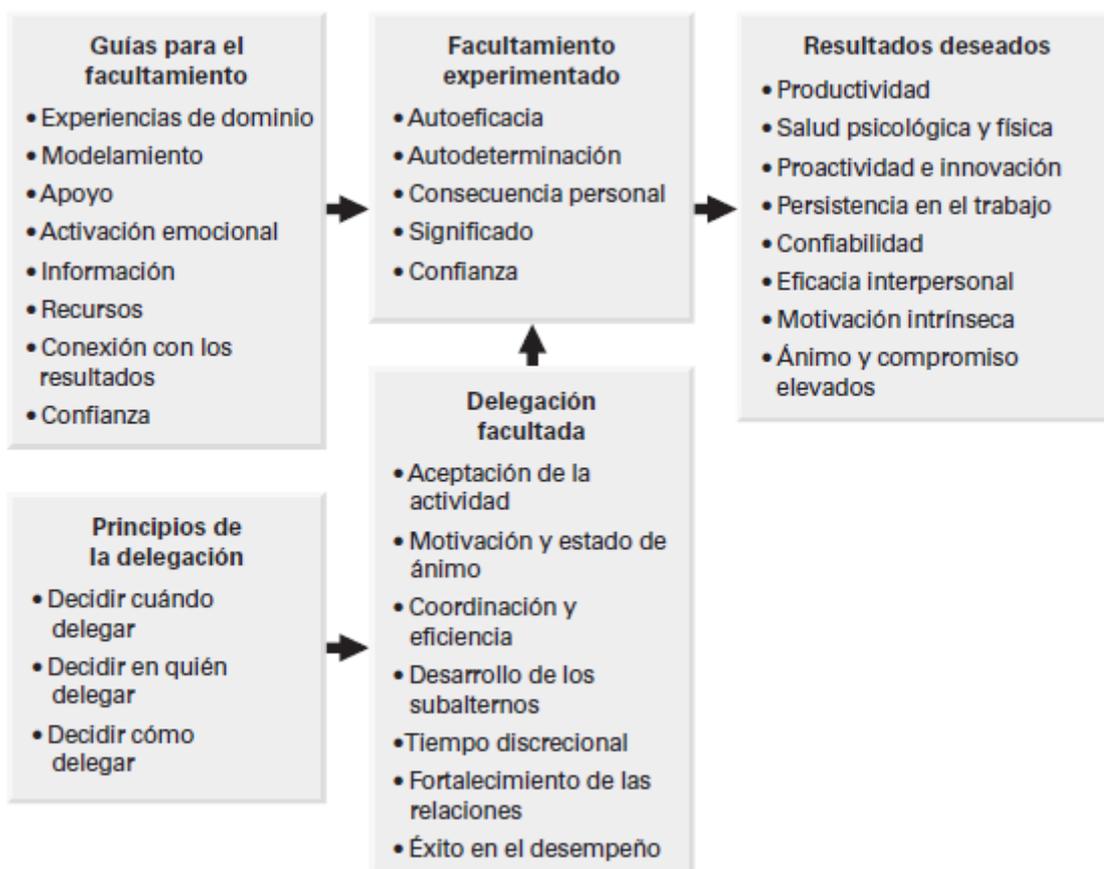
Figura n.º 2.24. Ventajas de la delegación

VENTAJA	EXPLICACIÓN
Tiempo	Incrementa el tiempo discrecional del directivo
Desarrollo	Desarrolla el conocimiento de las capacidades de aquellos en quienes se delegan las actividades
Confianza	Demuestra confianza en quienes reciben las actividades delegadas
Compromiso	Incrementa el compromiso de quienes reciben las actividades delegadas
Información	Mejora la toma de decisiones con mejor información
Eficiencia	Aumenta la eficiencia y la oportunidad de las decisiones
Coordinación	Fomenta la integración del trabajo mediante la coordinación del directivo

Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 463)

En la Figura n.º 2.25. se muestra las relaciones entre los elementos del facultamiento y la delegación facultada:

Figura n.º 2.25. Relaciones entre los elementos del facultamiento y la delegación facultada



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 473)

### Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo

Whetten y Cameron (2011; p. 493) señalan que los equipos efectivos son integrantes interdependientes, que entienden que son más como un todo que individuales, se atraen entre sí, se adaptan a los cambios de liderazgo, se apoyan y cuidan entre ellos mismos, se animan ellos mismos y tienen confianza. Si todo lo anterior se realiza tendrán impactos favorables en su desempeño organizacional.

En la Figura n.º 2.26. se muestra las cuatro etapas del desarrollo de los equipos:

Figura n.º 2.26. Las cuatro etapas del desarrollo de los equipos

ETAPA	EXPLICACIÓN
Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su objetivo y sus fronteras. Se deben forjar relaciones y establecer la confianza. Es necesaria una dirección clara por parte de los líderes del equipo.
Normatividad	El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciación de los roles, identificación de las expectativas para los miembros y el incremento del compromiso. Se necesita que los líderes del equipo den retroalimentación de apoyo y que fomenten el compromiso con la visión.
Enfrentamiento	El equipo se enfrenta con desacuerdos, resistencia a la dependencia y con la necesidad de manejar conflictos. Algunos de los desafíos incluyen las violaciones de las normas y de las expectativas, así como superar el pensamiento grupal. Se requiere que los líderes del equipo se concentren en el mejoramiento del proceso, el reconocimiento de los logros, y el aumento de las relaciones de ganar-ganar.
Desempeño	El equipo enfrenta la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, coordinen su implementación y alienten un desempeño extraordinario.

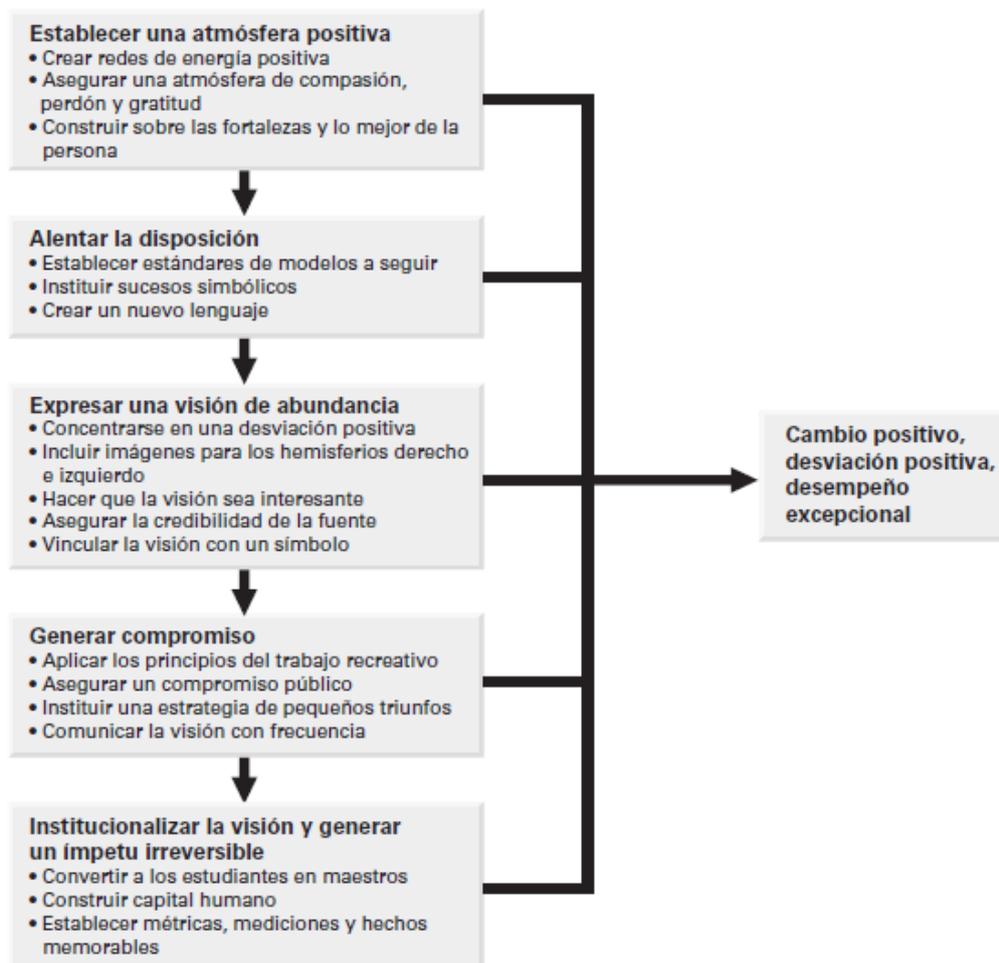
Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 498)

### Liderar el cambio positivo

Whetten y Cameron (2011; p. 553) señalan que liderar un cambio positivo es buscar o crear un estado que eleve las motivaciones positivas y no la resistencia, y brinde alternativas optimistas en vez de miedo.

En la Figura n.º 2.27. se muestra un marco de referencia de cambio positivo:

Figura n.º 2.27. Un marco de referencia de cambio positivo



Fuente: Whetten y Cameron (2011; p. 544)

### Desempeño laboral

Chiavenato (2007; p. 59) manifiesta que el desempeño es un sistema de percepción de adecuación de un individuo en un puesto determinado y como podría desarrollarse en el futuro. Asimismo, que una evaluación de esa adecuación es una acción fundamental de dirección en un entorno administrativo.

En esa misma línea, Pernía y Carrera (2014; p. 35) lo describen como el rendimiento que muestra un colaborador en la realización de sus funciones que son atribuciones del puesto donde se encuentra y en el entorno señalado por la organización, teniendo como premisa la adecuada actuación de profesionalidad.

También, Isea (2013; p. 35) señala que es lo que muestra un trabajador haciendo el uso de sus habilidades, competencias y criterios de profesionalismo en la realización efectiva de sus funciones lo que permitirán alcanzar los objetivos trazados por la institución donde se encuentre.

En ese sentido, Uzcategui (2011; p. 87) desarrolla el concepto mostrando mayor énfasis en las capacidades y habilidades de las personas para ejecutar un rol específico contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales.

Mencionado lo anterior, Bittel (2000; p. 154), vincula las destrezas y competencias que demuestra un individuo en la ejecución de una actividad organizacional para conseguir un resultado deseado.

Y para Gorriti (2007; p. 373) es el proceso organizado donde un individuo demuestra sus capacidades en la ejecución de sus actividades funcionales; el cual se mide y se da cierto puntaje a comportamientos relevantes para la organización, y está dentro de su propio dominio.

#### Evaluación de desempeño laboral

Chiavenato (2007; p. 241) menciona que es una descripción organizada de la manera de realización de las funciones de una persona y su potencial, dando énfasis a la evaluación dentro de la organización; es por ello que, Alles (2006; p. 213) señala que la evaluación de desempeño es una parte fundamental dentro de la dirección estratégica del talento humano; lo cual permitirá una conexión directa entre los jefes y colaboradores en post al mejoramiento de su vínculo laboral y cumplir con los objetivos organizacionales.

#### Métodos de evaluación de desempeño laboral

Chiavenato (2007; p. 249 - 261) engloba los siguientes métodos como los tradicionales para medir el desempeño y están compuestas por:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:

Bajo este método se busca medir el desempeño de los colaboradores

comparándolos con factores ya definidos y graduados; es decir, por cada concepto se le da una calificación desde óptimo hasta malo.

- Método de elección forzosa: Tiene como fundamento la evaluación del desempeño de los individuos bajo enunciados alternativos que señalan el tipo de rendimiento individual; es decir, se busca que el evaluador solo escoger una opción de las tantas que pudiera existir.

- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: Se sustenta en las entrevistas que realizan los especialistas a los evaluadores de sus subordinados, el especialista registrara todo lo que mencione el evaluador tales como causas y motivos del desempeño individual para luego se pueda analizar.

- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: Busca analizar los comportamientos extremos de las personas; es decir, lo más excepcionalmente positivo y los más excepcionalmente negativo que tenga el individuo.

- Método de comparación de pares: Este método busca analizar y comparar a dos personas en el mismo puesto y con otros aspectos similares y tener como resultado el que mejor desempeño individual tenga para identificar las brechas de los colaboradores.

- Método de frases descriptivas: Bajo este método el evaluador sobre un mismo enunciado puede señalar el aspecto más positivo y el que no sea tanto.

En esa misma línea Mondy y Noe (2005; p. 261 – 265) adicionan los siguientes métodos:

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados: Se basa en que tanto los colaboradores como los jefes inmediatos se puedan evaluar y analizar la proporcionalidad de ambas partes.

- Método de clasificación: Se busca generar grupos dentro del desempeño de los colaboradores, con este método se espera tener menores brechas dentro de las evaluaciones.
- Método de distribución obligatoria: Se basa en la búsqueda de las organizaciones en tener desempeños promedios que no necesariamente se busque un desarrollo, se tiene un número limitado dentro de un grupo de trabajo.

### Dimensiones del desempeño laboral

Gorriti (2007; p. 374) cita la investigación realizada por Viswesvaran (2001) donde parte con 486 términos referentes al desempeño laboral donde rescata los siguientes como los más importantes a tener en cuenta:

- Evaluación global del trabajo: Se refiere a la totalidad alcanzada por el colaborador en todas sus dimensiones del desempeño laboral como productividad, esfuerzo, conocimiento, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad de sus productos, comunicación, liderazgo y aceptación de reglas.
- Productividad: Se refiere a la cantidad de trabajos realizados con el uso eficiente de los recursos.
- Esfuerzo: Se refiere al grado de intensidad que pone en manifiesto para realizar un buen trabajo.
- Conocimiento: Se refiere al grado de sapiencia previo o en desarrollo para la ejecución de sus funciones.
- Competencia interpersonal: Se refiere a la habilidad de adecuarse a su entorno demostrando desenvolvimiento con sus compañeros de trabajo.
- Competencia administrativa: Se refiere al grado de coordinación con otras personas para conseguir sus objetivos trazados.

- Calidad de sus productos: Se refiere al grado de satisfacción de la organización frente a los trabajos presentados por el colaborador.
- Comunicación: Se refiere a la forma de entablar un intercambio de ideas y presentación de contenidos.
- Liderazgo: Se refiere al grado de como consiguen que grupos de trabajo trabajen de manera coordinada y consigan los resultados deseados.
- Aceptación de reglas: Se refiere al grado de conductas manifestadas en los comportamientos de los colaboradores hacia la generación de vínculos con la organización y como aplican los valores en el desarrollo de sus funciones.

En esa misma línea, Gorriti (2007; p. 384) destaca que se puede realizar una evaluación de desempeño efectivo utilizando todas las dimensiones o las que se consideren necesarios de acuerdo al contexto en la que se esté evaluando.

Tras lo mencionado y tomando como referencia a Gorriti, en el presente informe se tomará en cuenta 3 dimensiones:

- Esfuerzo: Porque se desea evaluar el desempeño de tarea.
- Aceptación de reglas: Porque se desea evaluar el desempeño en el contexto organizacional.
- Evaluación global del trabajo: Porque se desea evaluar la percepción general de desempeño del Jefe del área en la consecución de los objetivos.

Las 7 dimensiones restantes están dentro de evaluación global del trabajo, y respecto a esfuerzo y aceptación de reglas, si bien es cierto, también lo están, pero al ser la empresa del rubro logístico estos aspectos en la realidad son muy importantes y, actualmente, son evaluados.

### II.3. Definición de términos básicos

Habilidades directivas: Son aquellas destrezas para gestionar el aspecto personal e interacciones con otros que desembocaran en ciertos resultados, enmarcadas en las conductuales y fácilmente observables Whetten y Cameron (2011; p. 9).

Habilidades personales: Este tipo de habilidades se concentran en puntos que no necesariamente implican a otras personas, sino que se relacionan directamente con el manejo del propio yo, es por ello que son “personales” Whetten y Cameron (2011; p. 18).

Habilidades interpersonales: Es la habilidad de interacción con otras personas y que no es una labora difícil cuando se trata de personas en nuestras mismas condiciones, pero si fuese con otras personas es ahí donde vienen las dificultades, y es ahí donde las habilidades interpersonales toman importancia en las vidas de todas las personas Whetten y Cameron (2011; p. 238).

Habilidades grupales: estas habilidades están direccionadas a las estrategias que los directivos utilizan para motivar intrínsecamente a las personas, está enfocada hacia el entorno de los que gestionan Whetten y Cameron (2011; p. 443).

Desempeño laboral: Es el conjunto de competencias y habilidades que la persona demuestra en la realización de sus funciones, mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor Gorriti (2007; p. 373).

Esfuerzo: Se refiere al grado de intensidad que pone en manifiesto para realizar un buen trabajo Gorriti (2007; p. 374).

Aceptación de reglas: Se refiere al grado de conductas manifestadas en los comportamientos de los colaboradores hacia la generación de vínculos con la organización y como aplican los valores en el desarrollo de sus funciones Gorriti (2007; p. 374).

Evaluación global del trabajo: Se refiere a la totalidad alcanzada por el colaborador en todas sus dimensiones del desempeño laboral como productividad, esfuerzo, conocimiento, competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad de sus productos, comunicación, liderazgo y aceptación de reglas Gorriti (2007; p. 374).

Satisfacción laboral: Se refiere al grado de emocionalidad positiva que siente el colaborador respecto del trabajo que realiza y en el entorno donde lo realiza Nieto (2014; p. 105).

## **CAPÍTULO III. HIPÓTESIS**

### **III.1. Declaración de hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

#### **Hipótesis específicas**

- Si existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.
- Si existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.
- Si existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

### **III.2. Operacionalización de variables**

A continuación, se presenta la operacionalización de variables:

Tabla n.º 3.1. Operacionalización de las habilidades directivas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
<p><b>Variable I:</b> <b>Habilidades directivas</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b> Según Whetten y Cameron (2011; p. 9), "Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados".</p> <p><b>Definición operacional:</b> Conjunto de actividades que buscan poner en funcionamiento, desarrollo y acción a las personas que cuentan con conocimientos, habilidades y diferentes competencias de las cuales una organización necesita para llegar a concretar sus objetivos.</p>	Habilidades personales	Conocimiento del propio ser	1.-¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe?
		Estrés	2.-¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?
		Solución de problemas	3.-¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe?
	Habilidades interpersonales	Comunicación	4.-¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted?
		Poder e influencia	5.-¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted?
		Motivación	6.-¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?
		Manejo de conflictos	7.-¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe?
	Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	8.-¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área?
		Formación de equipos	9.-¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces?
		Cambio positivo	10.-¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización?

Elaboración: Propia

Tabla n.º 3.2. Operacionalización del desempeño laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	
<p><b>Variable II: Desempeño laboral</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b> Según Gorriti (2007; p. 373), " Es el conjunto de competencias y habilidades que la persona demuestra en la realización de sus funciones, mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor ".</p> <p><b>Definición operacional:</b> Es la puesta en marcha de las funciones por parte de los colaboradores de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos previamente establecidos, el cual tendrá un puntaje de acuerdo a los criterios que se determinen.</p>	Esfuerzo	Ideas propuestas	1.-¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área?	
		Ordenamiento	2.-¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones?	
		Iniciativa	3.-¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área?	
	Aceptación de reglas	Responsabilidad		4.-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido?
				5.-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales?
				6.-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda?
	Evaluación global de desempeño	Desempeño		7.-¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones?
				8.-¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones?
		Adecuación al puesto	9.-¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador?	
		Trabajo en equipo	10.-¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros?	

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

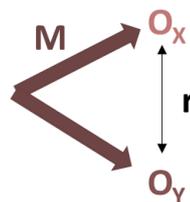
La investigación por su finalidad es de tipo **básica**, que según Carrasco (2015; p. 43) “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” y se establece dentro de un **enfoque cuantitativo**, que a decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”, actividades que se realizarán en el presente estudio. En ese sentido, el nivel de la investigación es **descriptiva - correlacional**, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010; p. 81) “... entrelaza variables sobre un conocimiento preestablecido para un conjunto de personas” y Carrasco (2015; p. 73) indica que “permite al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudian”, por tanto; se busca establecer la existencia de relación entre ambas variables.

Asimismo, el método específico es el **hipotético deductivo**, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014; p. 122) “el método hipotético deductivo parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca falsear o refutar tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que tienen que ser contrastadas con los hechos”, con ese soporte se engloba un aspecto real en un momento determinado para poder establecer la existencia de una relación.

Por último, el diseño de la investigación es de tipo **no experimental**, que según Carrasco (2015; p. 71) “Es aquella cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de

su ocurrencia”; en ese sentido, se enmarca en una **descriptiva - correlacional de corte transversal** porque “... recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación” Hernández, Fernández y Baptista (2010; p. 5).

Lo anterior, descrito en el diseño nos permite seleccionar una  $M$ , donde se observarán las variables  $X$  e  $Y$ , y establecer como resultado la existencia o no de una relación, es por ello que así tenemos:



Donde,  $M$  representa la muestra de la población donde se realizará el estudio que es el área de distribución de una empresa Courier,  $X$  representa a la observación de la variable independiente que son las habilidades directivas,  $Y$  representa a la observación de la variable dependiente que es el desempeño laboral y  $r$  que es el coeficiente de correlación.

## IV.2. Población y muestra

### Para la población:

- Todos los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.
- Se utilizará el criterio de inclusión: Que laboren específicamente en el área de distribución de una empresa de servicio Courier.

### Para la muestra:

Se utilizará la muestra no probabilística por conveniencia ya que no son significativas en los colaboradores (30).

### IV.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la recolección de datos se estableció la **encuesta** como técnica que según Hernández, Fernández y Baptista (2010; p. 116) “es una técnica en la cual se presentan interrogantes dirigidos a personas del estudio utilizando cuestionarios, efectuadas en forma personal o grupal etc. Dentro de una comunidad determinada” y el **cuestionario** como instrumento que Hernández, Fernández y Baptista (2010; p. 115) menciona “... que están conformados por una serie de interrogantes ...” en la medición de las dos variables. Tanto la variable independiente (habilidades directivas) como la dependiente (desempeño laboral) serán realizadas por todos los pertenecientes al área de distribución.

Es por ello que, los dos cuestionarios se diseñaron tomando como sustento la escala de Likert con una clasificación del 1 al 5; teniendo los siguientes significados en el grado ascendente: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

En ese sentido, el cuestionario de la variable independiente cuenta con 10 enunciados, las que medirán las dimensiones de las habilidades directivas: habilidades personales (1, 2 y 3), habilidades interpersonales (4, 5, 6 y 7) y habilidades grupales (8, 9 y 10). Asimismo, el cuestionario de la variable dependiente cuenta con 10 enunciados, las que medirán las dimensiones del desempeño laboral: esfuerzo (1, 2 y 3), aceptación de reglas (4, 5 y 6) y evaluación global de desempeño (7, 8, 9 y 10).

Finalmente, cada variable tendrá una clasificación de tres niveles: Bajo (10 – 23), Medio (24 – 37) y Alto (38 – 50) las cuales estarán representadas por las siguientes numeraciones 1, 2 y 3 respectivamente, donde se considerará los totales que resulte de cada dimensión y el rango donde se encuentren.

Todo lo mencionado, se diseñó y se realizó con el objetivo de recopilar datos sobre las habilidades directivas del jefe del área y su relación con el desempleo laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa Courier.

Para el análisis estadístico se utilizó la estadística descriptiva mediante tablas de frecuencias simples y porcentuales, obtenidos del software estadístico **SPSS versión 25** y el **Microsoft Excel 2016**, de los resultados proporcionados por los cuestionarios. Y se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman para establecer la existencia de relación entre las variables, dicho coeficiente tiene una oscilación absoluta en -1 y +1, tal como se muestra en la Figura n.º 4.1.

Figura n.º 4.1. Escala de interpretación de Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Mondragón (2014; p. 100) cita a Hernández, Fernández & Baptista (2006)

Sabino (1992; p. 154) menciona que “Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos: validez y confiabilidad”.

### Validación

El cuestionario para cada variable fue evaluado por el experto de la Universidad Privada del Norte con una vasta experiencia como especialista en el tema, quien reviso toda la información proporcionada como la matriz de consistencia y de operacionalización de las variables, y finalmente aprobarlo.

## Confiabilidad

En ese sentido Hernández et. al. (2010; p. 200) menciona que "... se refiere al grado en que un instrumento produce resultados conscientes y coherentes". George y Mallery (2003; p. 231) gradifican el alfa de Cronbach en la Figura n.º 4.2.

Figura n.º 4.2. Rango de valor de Alfa de Cronbach

Rangos o valores	Criterio
Coeficiente alfa > .9 es	Excelente
Coeficiente alfa > .8 es	Bueno
Coeficiente alfa > .7 es	Aceptable
Coeficiente alfa > .6 es	Cuestionable
Coeficiente alfa > .5 es	Pobre
Coeficiente alfa < .5 es	Inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003; p. 231)

## IV.4. Procedimiento

Después de haber analizado diferentes escenarios a investigar y tener una realidad específica vivida en la empresa donde laboro, se acrecienta la interrogante de como la gestión de recursos humanos mediante la creación de programas de Coaching está desarrollando las habilidades directivas del jefe y si ésta se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores. En el título de la investigación no se colocará la razón social de la empresa; sin embargo, el instrumento será aplicado a los colaboradores en los horarios de capacitaciones ya planeadas dentro del plan anual que elabora recursos humanos o en su defecto en su zona de trabajo. Las actividades que se realizaron fueron las siguientes:

- La revisión del Estudio Técnico N° 11 ayudo a entender los problemas que se suscitaron en el área de distribución, mediante el **análisis**

**documental** se describieron dichas dificultades y es el inicio para poder tener un contraste de mejoras o no.

- Posteriormente, se bosquejaron los cuestionarios para cada una de las variables, las cuales fueron **validadas** por el docente especialista de la universidad.
- Y se hizo un muestreo de 10 cuestionarios por variable para evaluar la **confiabilidad** mediante el alfa de Cronbach teniendo como resultado los valores de 0,885 y 0,752, con el que sustentamos que el instrumento está en una gradificación de Bueno y Aceptable respectivamente.
- Con ello, se procedió a realizar el **cuestionario** en su totalidad de colaboradores.
- Para finalmente, proceder a interpretar los resultados y concluir coherentemente respondiendo a las preguntas de la presente investigación.

Tanto en el análisis como en la interpretación de los resultados, se procuró tener un alto nivel de validez para garantizar la confiabilidad de la descripción y objeto de estudio.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

Para obtener el grado de confiabilidad del instrumento se realizó un muestro de 10 cuestionarios por cada variable, en la Tabla n.º 5.2. se muestra el alfa de Cronbach de la variable habilidades directivas y en la Tabla n.º 5.3. se muestra el alfa de Cronbach de la variable desempeño laboral.

Tabla n.º 5.1. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tabla n.º 5.2. Alfa de Cronbach instrumento de habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	10

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

El alfa de Cronbach para esta variable resulto **0,885** que ayuda a inferir que los enunciados tienen un alto grado de consistencia y coherencia interna en su totalidad, y según la gradificación de George y Mallery (2003; p. 231) se sustenta que la confiabilidad es **Bueno**.

Tabla n.º 5.3. Alfa de Cronbach instrumento de desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,752	10

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

El alfa de Cronbach para esta variable resulto **0,752** que ayuda a inferir que los enunciados tienen un alto grado de consistencia y coherencia interna en su totalidad, y según la gradificación de George y Mallery (2003; p. 231) se sustenta que la confiabilidad es **Aceptable**.

### Análisis estadístico descriptivo

Se presenta la clasificación de niveles de la variable independiente habilidades directivas:

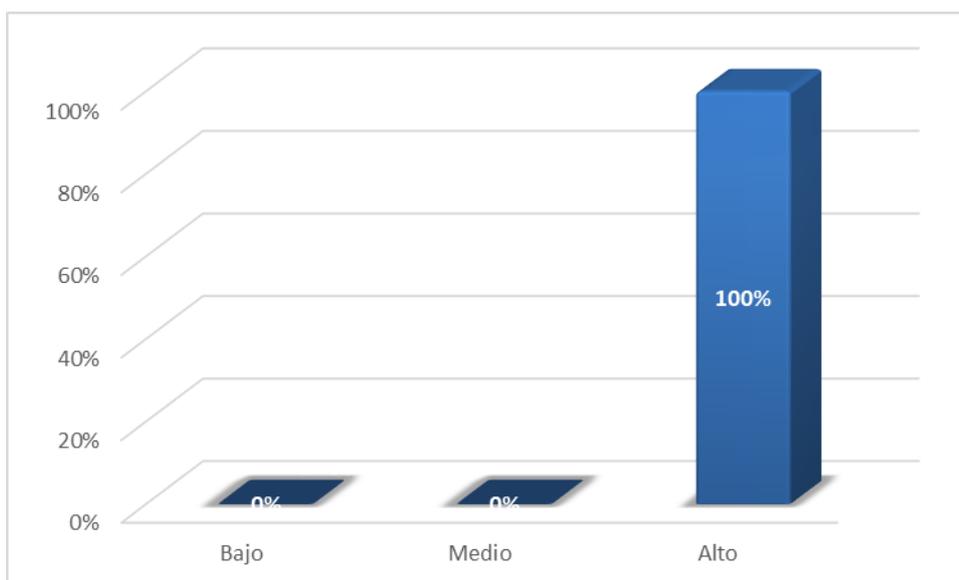
Tabla n.º 5.4. Nivel de habilidades directivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	30	100%
Total	30	100%

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.1. Frecuencia de nivel de habilidades directivas



Fuente: Microsoft Excel versión 2016

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la Tabla n.º 5.4. y Figura n.º 5.1. los 30 colaboradores encuestados que representan el 100% del estudio, consideran que su Jefe demuestra un desarrollo favorable de sus habilidades directivas que ayuda a la satisfacción laboral y consecución de los objetivos organizacionales, por ello lo puntúan en un nivel **alto**.

En esta sección, se desglosará la variable independiente en sus dimensiones específicas:

### Dimensión 1: Habilidades personales

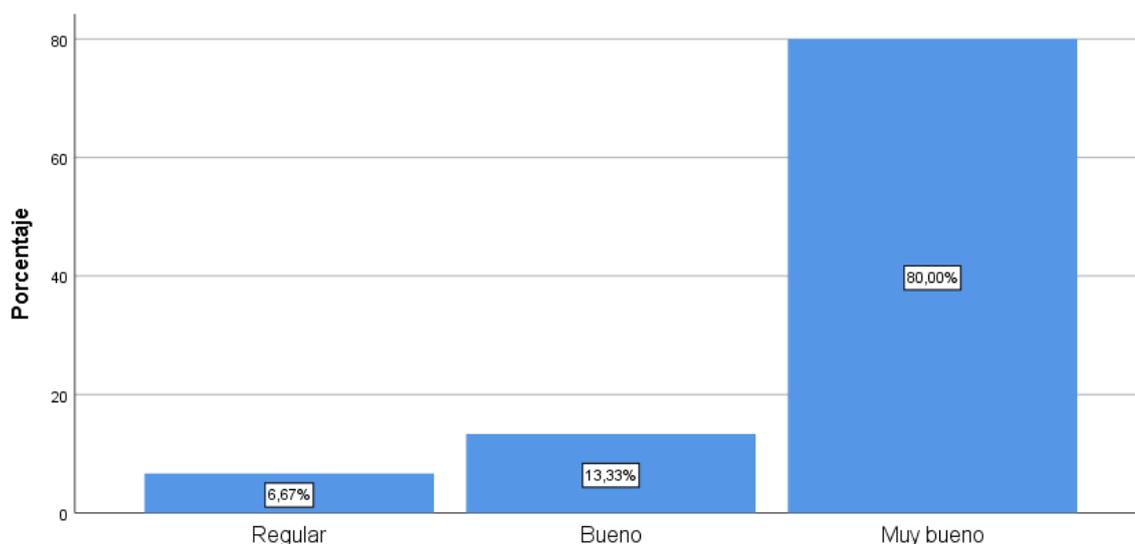
Tabla n.º 5.5. ¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	6,7	6,7	6,7
Bueno	4	13,3	13,3	20,0
Muy bueno	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.2. ¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.5. y Figura n.º 5.2. de los 30 colaboradores encuestados, 24 colaboradores que representan el 80% del estudio, consideran que el conocimiento de el mismo que demuestra su jefe es **muy bueno**; mientras que 4 colaboradores que representan el 13,33% lo consideran **bueno** y 2 colaboradores que representa el 6,67% lo consideran **regular**.

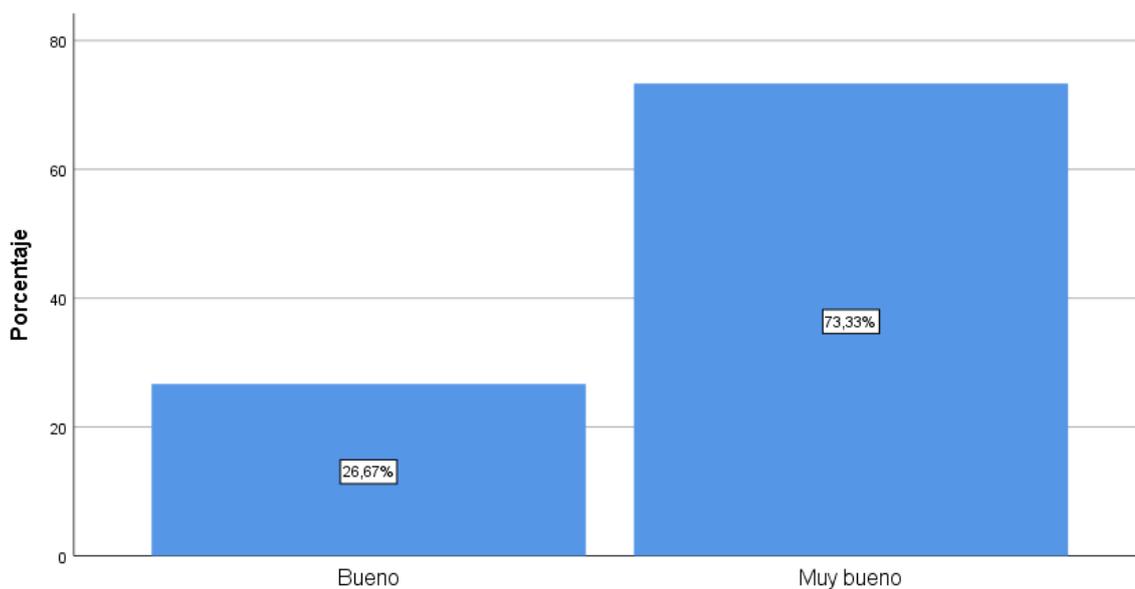
Tabla n.º 5.6. ¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	8	26,7	26,7	26,7
Válido Muy bueno	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.3. ¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.6. y Figura n.º 5.3. de los 30 colaboradores encuestados, 22 colaboradores que representan el 73,33% del estudio, consideran que la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles es **muy buena** y 8 colaboradores que representan el 26,67% lo consideran **buena**.

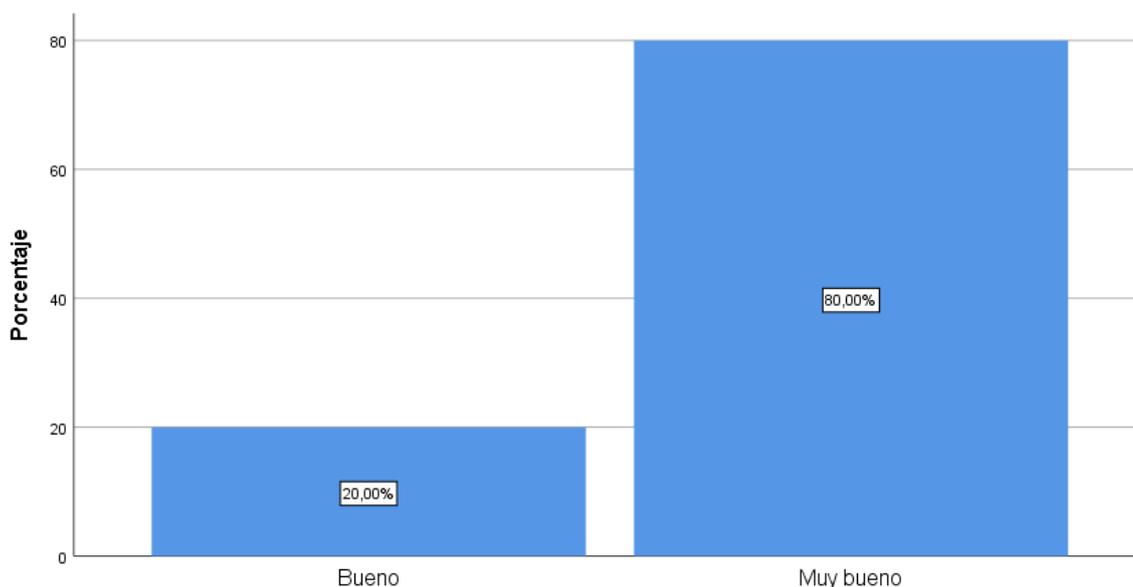
Tabla n.º 5.7. ¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	6	20,0	20,0	20,0
Válido Muy bueno	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.4. ¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.7. y Figura n.º 5.4. de los 30 colaboradores encuestados, 24 colaboradores que representan el 80% del estudio, ante las dificultades consideran que las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe es **muy buena** y 6 colaboradores que representan el 20% lo consideran **buena**.

## Dimensión 2: Habilidades interpersonales

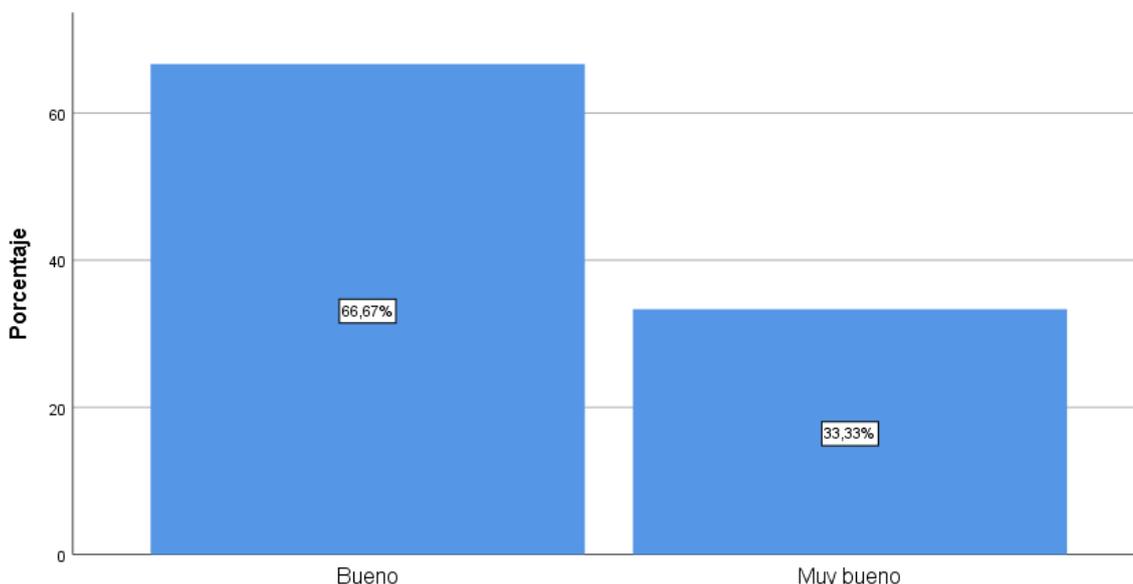
Tabla n.º 5.8. ¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	20	66,7	66,7	66,7
Válido Muy bueno	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.5. ¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.8. y Figura n.º 5.5. de los 30 colaboradores encuestados, 10 colaboradores que representan el 33,33% del estudio, consideran que la comunicación que su jefe mantiene con ellos es **muy buena** y 6 colaboradores que representan el 66,67% lo consideran **buena**.

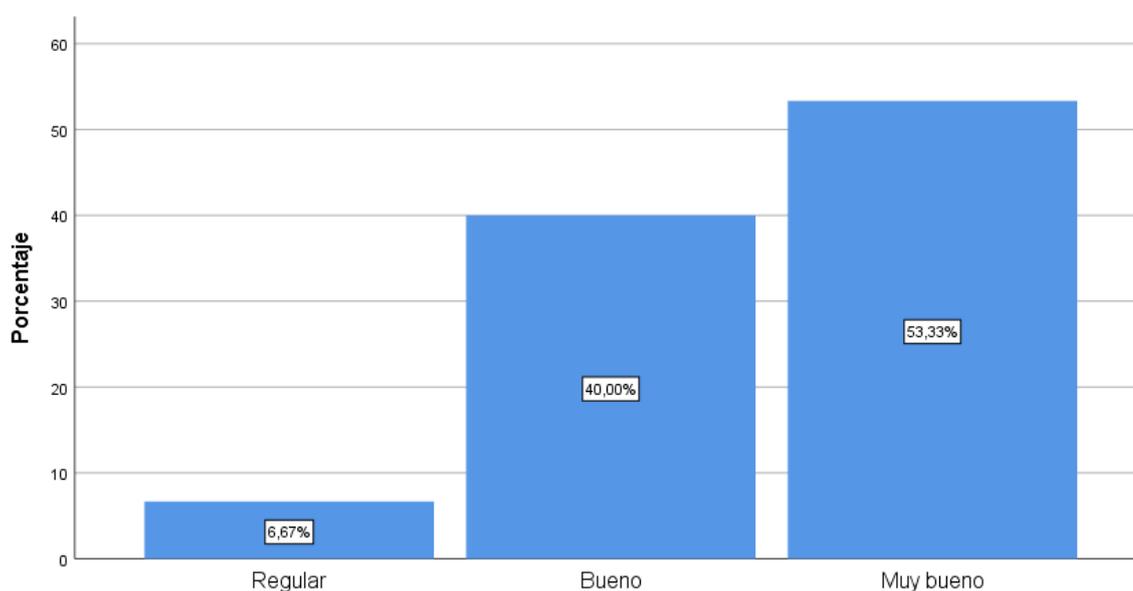
Tabla n.º 5.9. ¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	6,7	6,7	6,7
Válido Bueno	12	40,0	40,0	46,7
Válido Muy bueno	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.6. ¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.9. y Figura n.º 5.6. de los 30 colaboradores encuestados, 16 colaboradores que representan el 53,33% del estudio, consideran que la influencia que tiene su jefe sobre ellos es **muy buena**; mientras que 12 colaboradores que representan el 40% lo consideran **bueno** y 2 colaboradores que representan el 6,67% lo consideran **regular**.

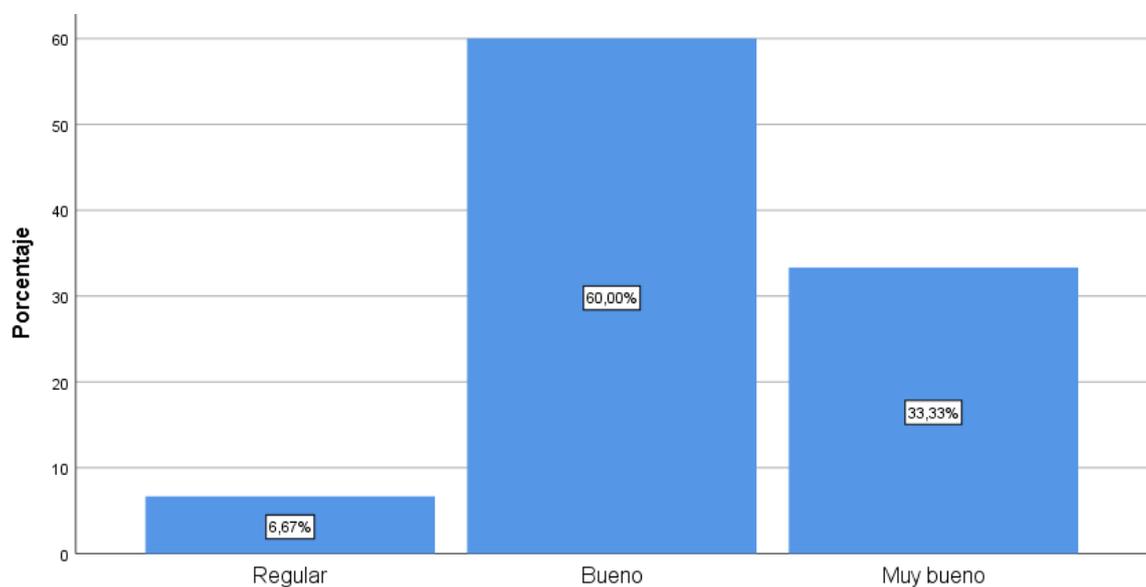
Tabla n.º 5.10. ¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	6,7	6,7	6,7
Válido Bueno	18	60,0	60,0	66,7
Válido Muy bueno	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.7. ¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.10. y Figura n.º 5.7. de los 30 colaboradores encuestados, 10 colaboradores que representan el 33,33% del estudio, consideran que las acciones de motivación que realiza su jefe es **muy buena**; mientras que 18 colaboradores que representan el 60% lo consideran **bueno** y 2 colaboradores que representan el 6,67% lo consideran **regular**.

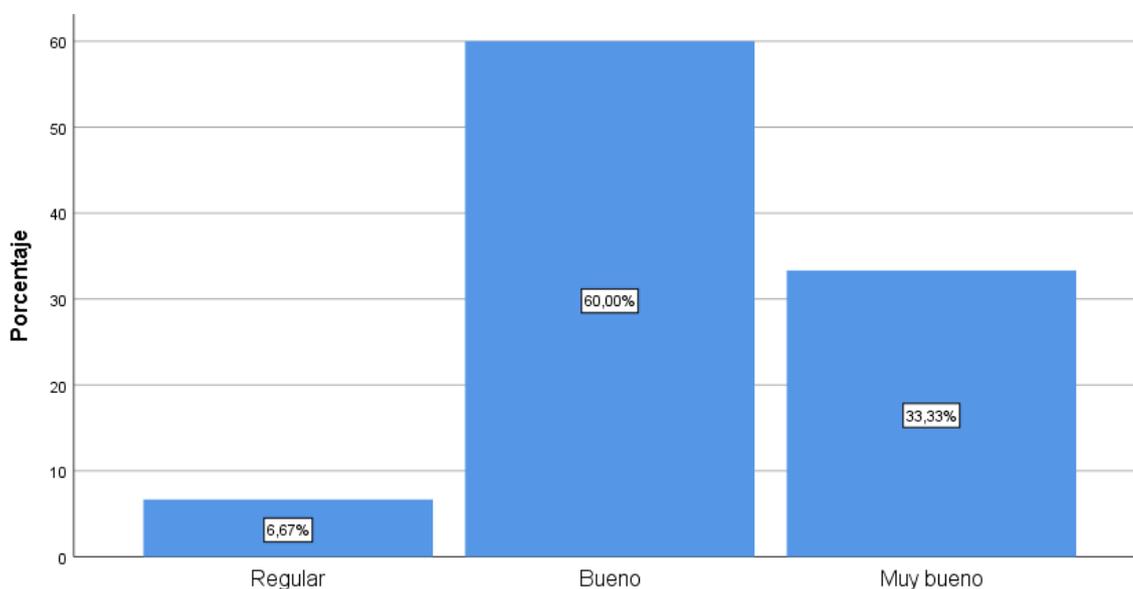
Tabla n.º 5.11. ¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	6,7	6,7
	Bueno	18	60,0	66,7
	Muy bueno	10	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.8. ¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.11. y Figura n.º 5.8. de los 30 colaboradores encuestados, 10 colaboradores que representan el 33,33% del estudio, consideran que las acciones de motivación que realiza su jefe es **muy buena**; mientras que 18 colaboradores que representan el 60% lo consideran **bueno** y 2 colaboradores que representan el 6,67% lo consideran **regular**.

### Dimensión 3: Habilidades grupales

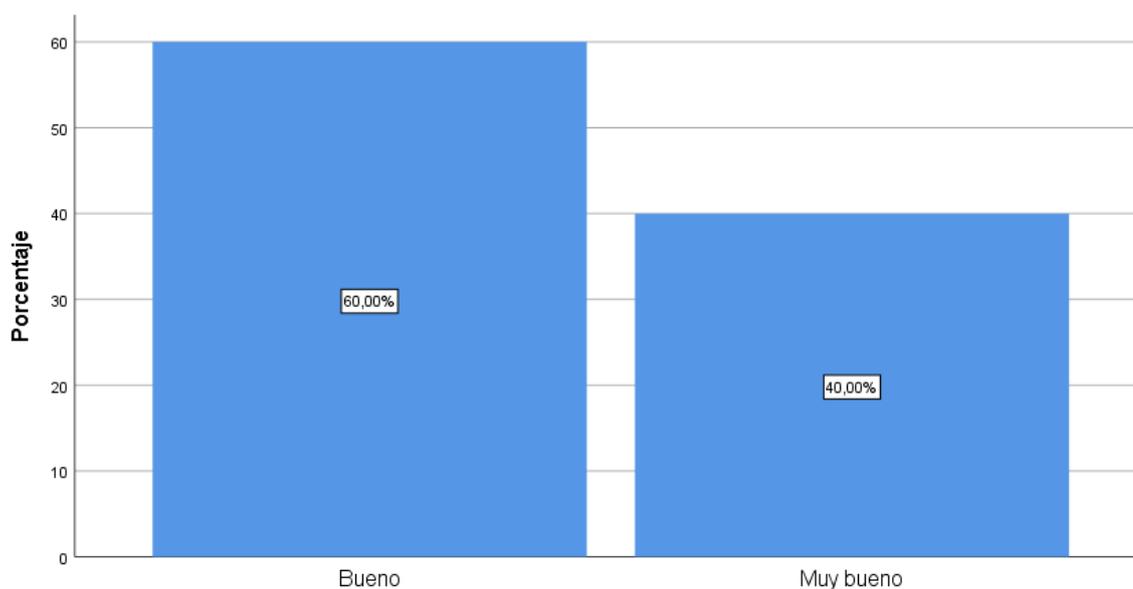
Tabla n.º 5.12. ¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	18	60,0	60,0	60,0
Válido Muy bueno	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.9. ¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.12. y Figura n.º 5.9. de los 30 colaboradores encuestados, 12 colaboradores que representan el 40% del estudio, consideran que el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área es **muy buena** y 18 colaboradores que representan el 60% lo consideran **bueno**.

Tabla n.º 5.13. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	16	53,3	53,3	53,3
Muy bueno	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.10. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.13. y Figura n.º 5.10. de los 30 colaboradores encuestados, 14 colaboradores que representan el 46,67% del estudio, consideran que el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces es **muy bueno** y 16 colaboradores que representan el 53,33% lo consideran **bueno**.

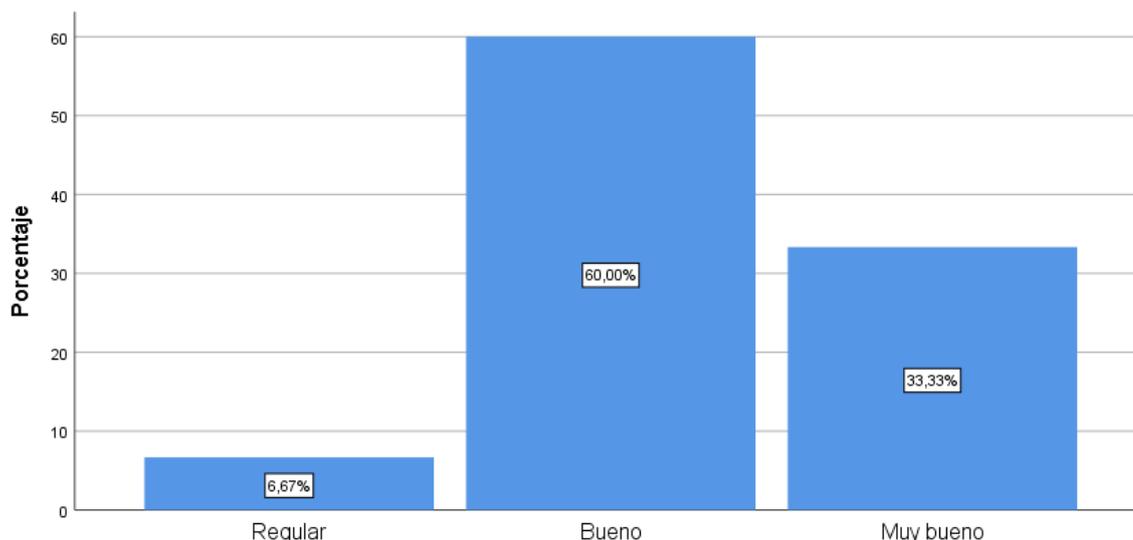
Tabla n.º 5.14. ¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	6,7	6,7	6,7
Válido Bueno	18	60,0	60,0	66,7
Válido Muy bueno	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.11. ¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.14. y Figura n.º 5.11. de los 30 colaboradores encuestados, 10 colaboradores que representan el 33,33% del estudio, consideran que las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización es **muy buena**; mientras que 18 colaboradores que representan el 60% lo consideran **bueno** y 2 colaboradores que representan el 6,67% lo consideran **regular**.

Ahora, se presenta la clasificación de niveles de la variable dependiente desempeño laboral:

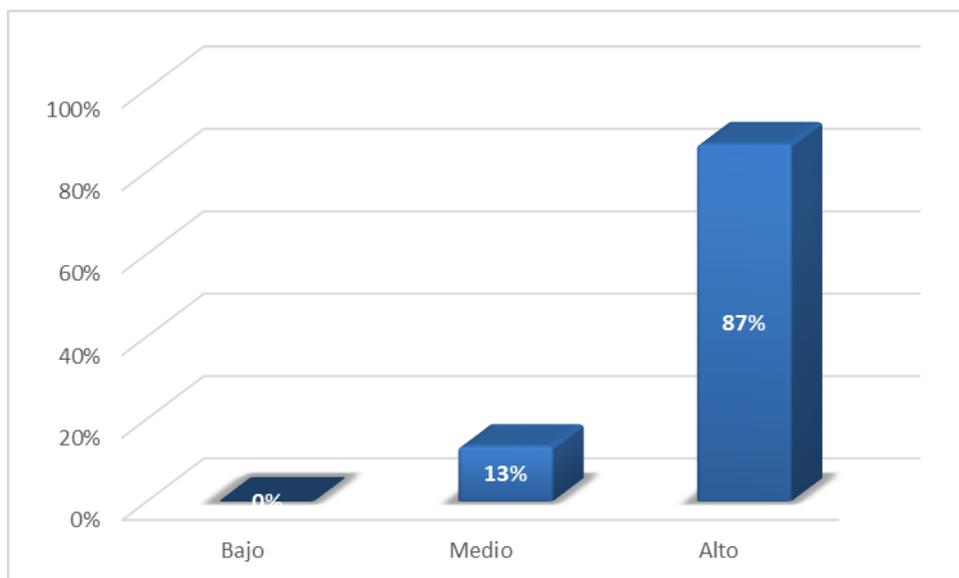
Tabla n.º 5.15. Nivel de desempeño laboral

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	0	0%
Medio	4	13%
Alto	26	87%
Total	30	100%

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.12. Frecuencia de nivel de desempeño laboral



Fuente: Microsoft Excel versión 2016

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.15. y Figura n.º 5.12. el Jefe del área considera que, de los 30 colaboradores, 26 colaboradores que representan el 87% del estudio, considera que tienen un buen desempeño laboral y lo sitúan en un nivel **alto**; mientras que 4 colaboradores que representan el 13%, ya que considera que tienen un desempeño laboral aceptable y lo sitúan en un nivel **medio**.

En esta sección, se desglosará la variable dependiente en sus dimensiones específicas:

### Dimensión 1: Esfuerzo

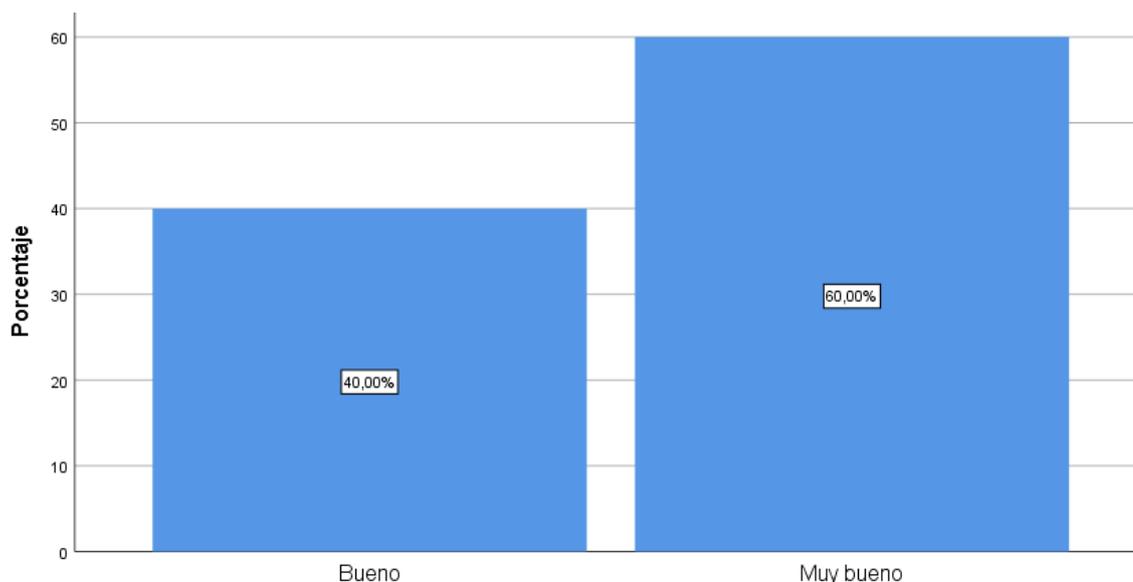
Tabla n.º 5.16. ¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	12	40,0	40,0	40,0
Muy bueno	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.13. ¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.16. y Figura n.º 5.13. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 18 colaboradores que representan el 60% del estudio, las ideas que manifiestan en las reuniones de área lo cataloga como **muy bueno** y a los 12 colaboradores restantes que representan el 40% lo cataloga como **bueno**.

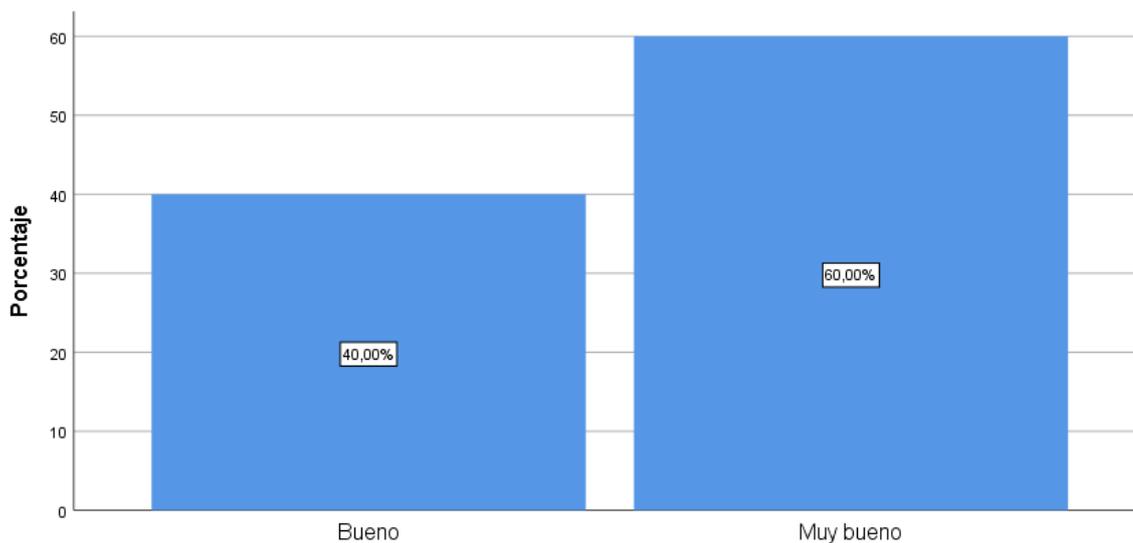
Tabla n.º 5.17. ¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bueno	12	40,0	40,0	40,0
Muy bueno	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.14. ¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.17. y Figura n.º 5.14. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 18 colaboradores que representan el 60% del estudio, el ordenamiento de tiempos y recursos que demuestran en la realización de sus funciones lo cataloga como **muy bueno** y a los 12 colaboradores restantes que representan el 40% lo cataloga como **bueno**.

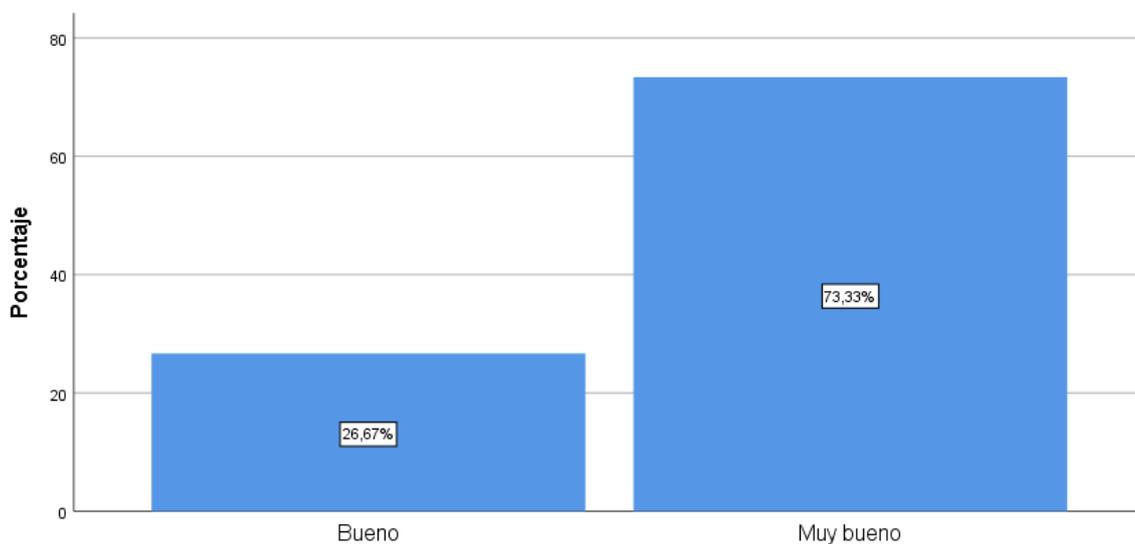
Tabla n.º 5.18. ¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	8	26,7	26,7	26,7
Válido Muy bueno	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.15. ¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.18. y Figura n.º 5.15. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 22 colaboradores que representan el 73,33% del estudio, la iniciativa que demuestran en mejorar las actividades diarias dentro de su área lo cataloga como **muy bueno** y a los 8 colaboradores restantes que representan el 26,67% lo cataloga como **bueno**.

## Dimensión 2: Aceptación de reglas

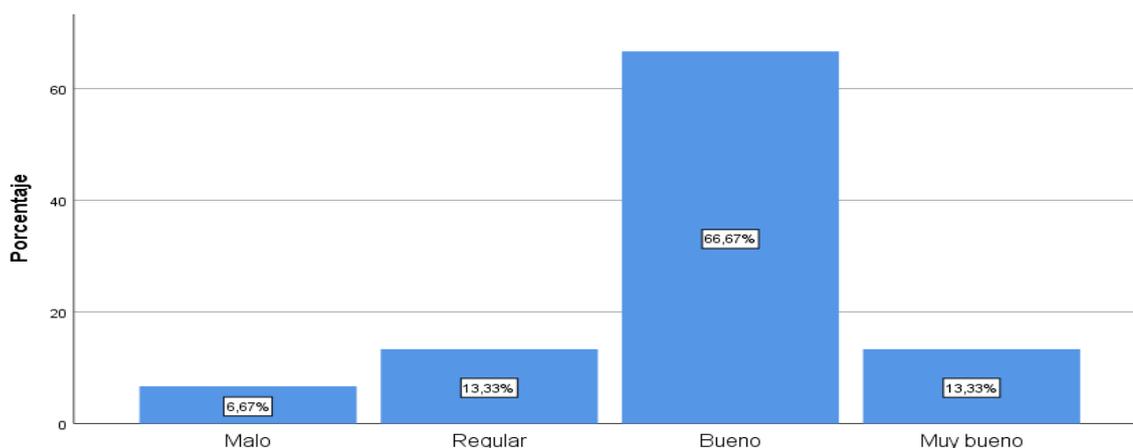
Tabla n.º 5.19. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	6,7	6,7	6,7
Regular	4	13,3	13,3	20,0
Válido Bueno	20	66,7	66,7	86,7
Muy bueno	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.16. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.19. y Figura n.º 5.16. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 4 colaboradores que representan el 13,33% del estudio, la responsabilidad que demuestran en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido lo cataloga como **muy bueno**, a 20 colaboradores que representan el 66,67% lo cataloga como **bueno**; mientras que a 4 colaboradores que representan el 13,33% lo cataloga como **regular** y a los 2 colaboradores restantes que representan el 6,67% lo cataloga como **malo**.

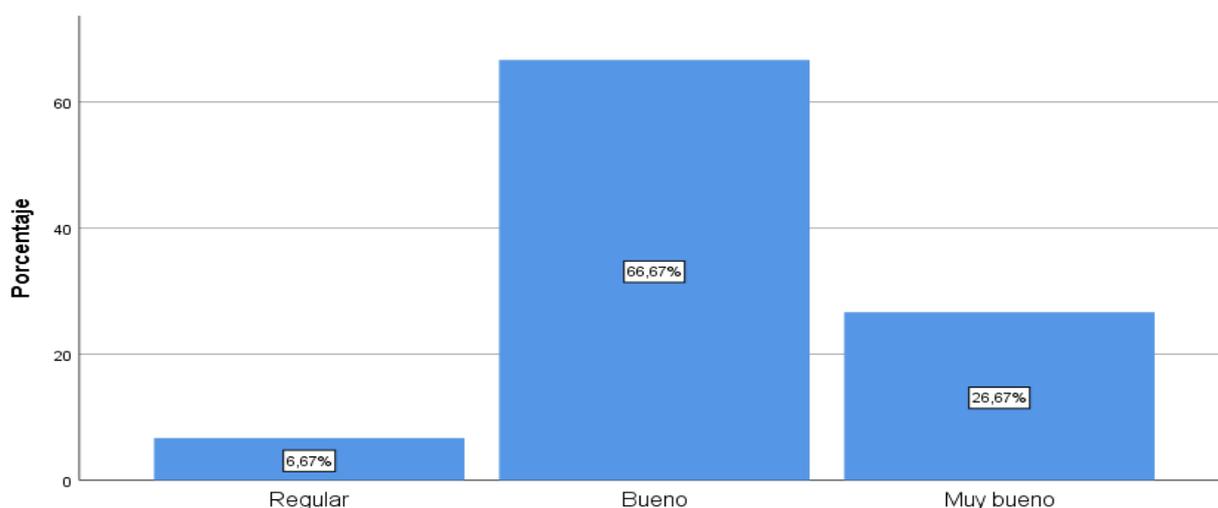
Tabla n.º 5.20. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	2	6,7	6,7	6,7
Válido Bueno	20	66,7	66,7	73,3
Válido Muy bueno	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.17. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.20. y Figura n.º 5.17. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 8 colaboradores que representan el 26,67% del estudio, la responsabilidad que demuestran en el cumplimiento de los valores organizacionales lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 20 colaboradores que representan el 66,67% lo cataloga como **bueno** y a los 2 colaboradores restantes que representan el 6,67% lo cataloga como **regular**.

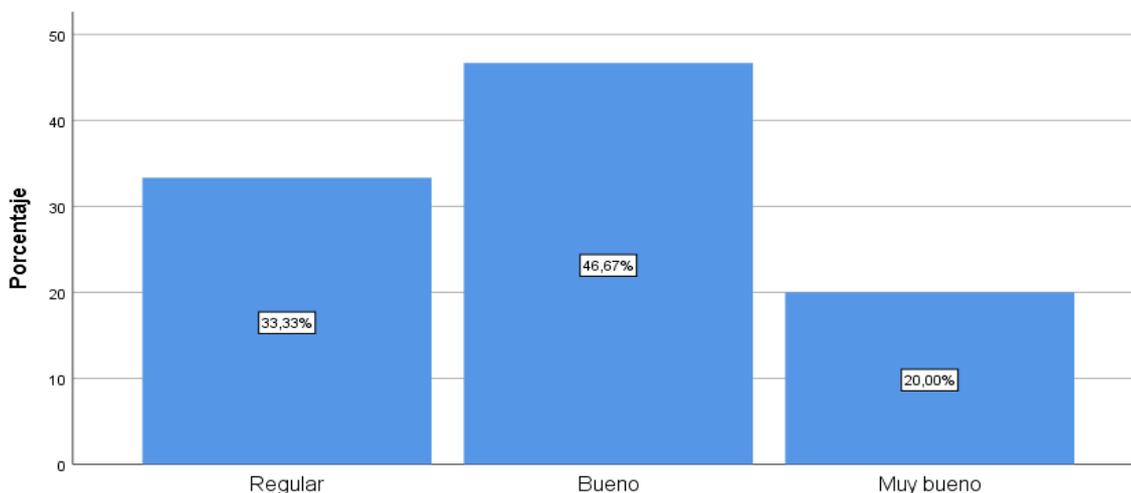
Tabla n.º 5.21. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	10	33,3	33,3	33,3
Bueno	14	46,7	46,7	80,0
Muy bueno	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.18. ¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.21. y Figura n.º 5.18. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 6 colaboradores que representan el 20% del estudio, la responsabilidad que demuestran en el cuidado de las herramientas de trabajo que se les brinda lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 14 colaboradores que representan el 46,67% lo cataloga como **bueno** y a los 10 colaboradores restantes que representan el 33,33% lo cataloga como **regular**.

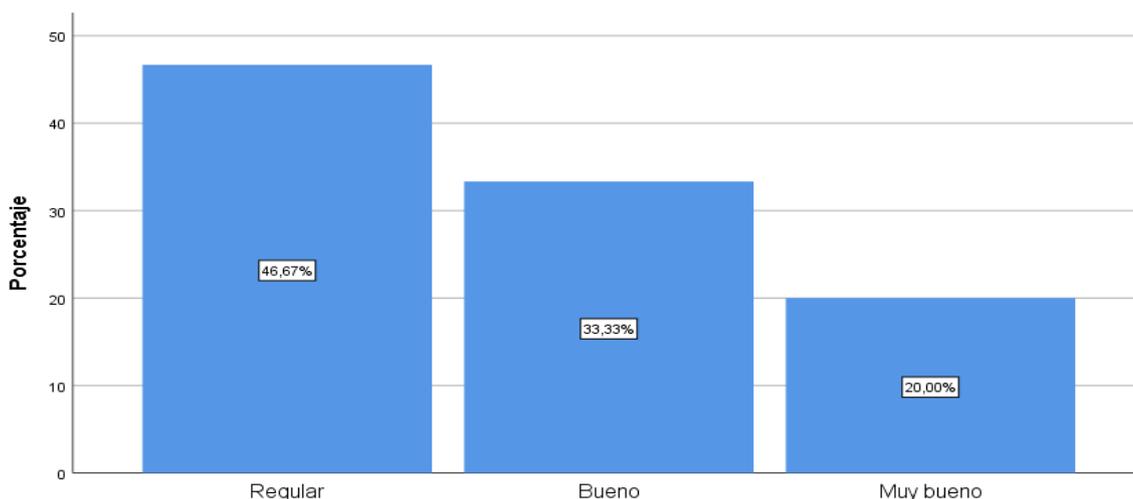
Tabla n.º 5.22. ¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	14	46,7	46,7
	Bueno	10	33,3	80,0
	Muy bueno	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.19. ¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.22. y Figura n.º 5.19. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 6 colaboradores que representan el 20% del estudio, el desempeño que demuestran en la realización de sus funciones lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 10 colaboradores que representan el 33,33% lo cataloga como **bueno** y a los 14 colaboradores restantes que representan el 46,67% lo cataloga como **regular**.

### Dimensión 3: Evaluación global de desempeño

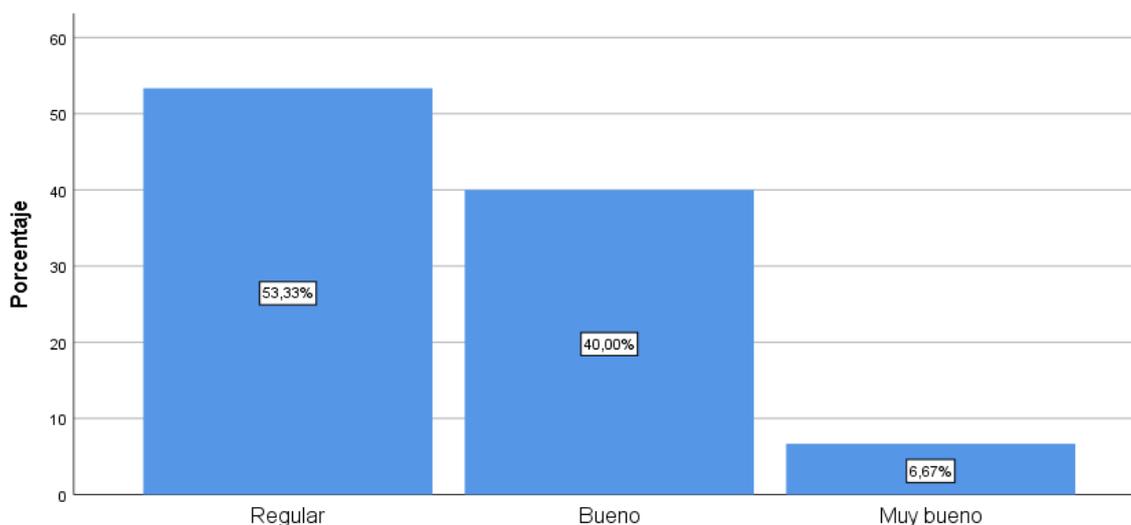
Tabla n.º 5.23. ¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	16	53,3	53,3	53,3
Bueno	12	40,0	40,0	93,3
Muy bueno	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.20. ¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.23. y Figura n.º 5.20. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 2 colaboradores que representan el 6,67% del estudio, el desempeño en la obtención de los resultados que demuestran en la realización de sus funciones lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 12 colaboradores que representan el 40,00% lo cataloga como **bueno** y a los 16 colaboradores restantes que representan el 53,33% lo cataloga como **regular**.

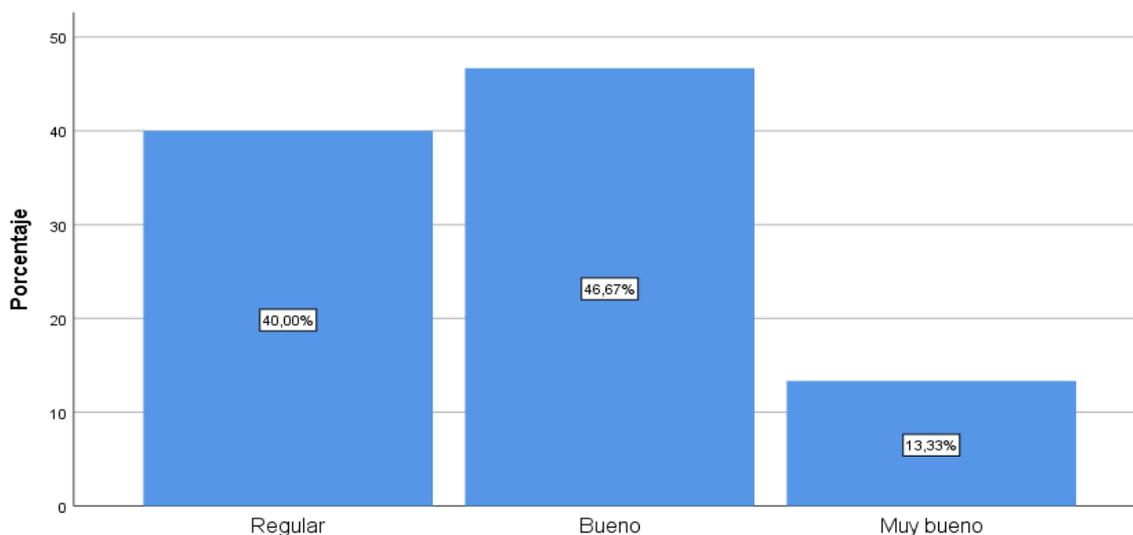
Tabla n.º 5.24. ¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	12	40,0	40,0	40,0
Bueno	14	46,7	46,7	86,7
Muy bueno	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.21. ¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.24. y Figura n.º 5.21. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 4 colaboradores que representan el 13,33% del estudio, la adecuación en el puesto que demuestran lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 14 colaboradores que representan el 46,67% lo cataloga como **bueno** y a los 12 colaboradores restantes que representan el 40% lo cataloga como **regular**.

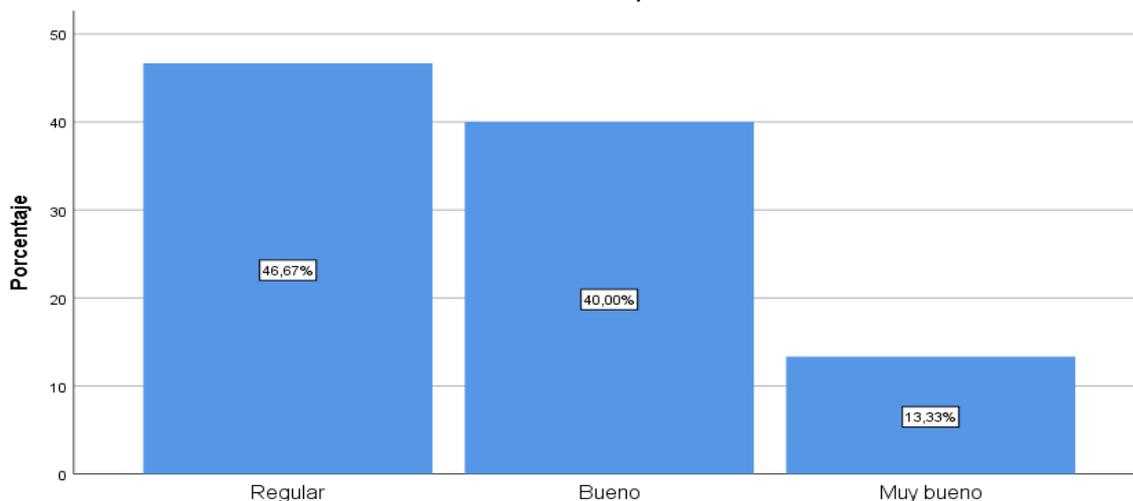
Tabla n.º 5.25. ¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	14	46,7	46,7	46,7
Bueno	12	40,0	40,0	86,7
Muy bueno	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Figura n.º 5.22. ¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros?



Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.25. y Figura n.º 5.22. el Jefe del área considera que (de los 30 colaboradores), 4 colaboradores que representan el 13,33% del estudio, el trabajo en equipo que demuestran en la interacción con sus compañeros lo cataloga como **muy bueno**; mientras que a 12 colaboradores que representan el 40% lo cataloga como **bueno** y a los 14 colaboradores restantes que representan el 46,67% lo cataloga como **regular**.

### Contrastación de las hipótesis

En la prueba de **hipótesis general** se hace importante identificar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ):

**$H_0$ : No existe relación** entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

**$H_1$ : Si existe relación** entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

Tabla n.º 5.26. Correlación entre habilidades directivas y desempeño laboral

			Desempeño laboral	Habilidades directivas
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,885**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	,885**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.26. el resultado del **coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,885**, el cual si lo comparamos a la tabla de interpretación que nos brinda Mondragón (2014; p. 100) que existe una variación entre -1 a +1, por lo que se determina que existe una **correlación positiva muy fuerte** de la variable independiente: habilidades directivas sobre la variable dependiente: desempeño laboral, y según los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el **p valor (sig. = 0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).**

En la prueba de hipótesis **específica 1** se hace importante identificar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ):

**$H_0$ : No existe relación** entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

**$H_1$ : Si existe relación** entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

Tabla n.º 5.27. Correlación entre habilidades personales y desempeño laboral

			Desempeño laboral	Habilidades personales
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.27. el resultado del **coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,622**, el cual si lo comparamos a la tabla de interpretación que nos brinda Mondragón (2014; p. 100) que existe una variación entre -1 a +1, por lo que se determina que existe una **correlación positiva considerable** de la dimensión de la variable independiente: habilidades personales sobre la variable dependiente: desempeño laboral, y según los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el **p valor (sig. = 0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).**

En la prueba de hipótesis **específica 2** se hace importante identificar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ):

**$H_0$ : No existe relación** entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

**$H_1$ : Si existe relación** entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

Tabla n.º 5.28. Correlación entre habilidades interpersonales y desempeño laboral

			Desempeño laboral	Habilidades interpersonales
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.28. el resultado del **coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,791**, el cual si lo comparamos a la tabla de interpretación que nos brinda Mondragón (2014; p. 100) que existe una variación entre -1 a +1, por lo que se determina que existe una **correlación positiva muy fuerte** de la dimensión de la variable independiente: habilidades interpersonales sobre la variable dependiente: desempeño laboral, y según los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el **p valor (sig. = 0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).**

En la prueba de hipótesis **específica 3** se hace importante identificar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la alternativa ( $H_1$ ):

**$H_0$ : No existe relación** entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

**$H_1$ : Si existe relación** entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

Tabla n.º 5.29. Correlación entre habilidades grupales y desempeño laboral

			Desempeño laboral	Habilidades grupales
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: SPSS versión 25

Elaboración: Propia

Tal como se muestra en la Tabla n.º 5.29. el resultado del **coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,740**, el cual si lo comparamos a la tabla de interpretación que nos brinda Mondragón (2014; p. 100) que existe una variación entre -1 a +1, por lo que se determina que existe una **correlación positiva considerable** de la dimensión de la variable independiente: habilidades grupales sobre la variable dependiente: desempeño laboral, y según los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el **p valor (sig. = 0.000) es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).**

## **CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Discusión**

La presente investigación trata de un tema que mediante el transcurrir de los años ha ido tomando mucha importancia en las pequeñas, medianas y grandes empresas de los diferentes sectores y que inciden de manera directa sobre la consecución de los objetivos organizacionales, y me refiero a las habilidades directivas de las personas que fungen puestos de gestión con personas a cargo, quienes demostraran un óptimo o deficiente desempeño laboral dependiendo de la dirección que se les brinde. Por lo expuesto, se ha estructurado el estudio para demostrar si existe o no una relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en una realidad específica dentro de una empresa.

Luego de haber realizado el análisis de los datos recogidos mediante el instrumento y el software SPSS versión 25, el cual da como resultado en la variable independiente, que el Jefe del área demuestra un nivel alto con un 100% (ver Tabla n.º 5.4.) en la práctica de sus habilidades directivas. Respecto a la variable dependiente, da como resultado que los colaboradores demuestran un nivel alto con un 87% y un nivel medio con un 13% (ver Tabla n.º 5.15.) en el desempeño laboral en la realización de sus funciones.

Vásquez (2017), en su trabajo destaca que existe relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral teniendo un coeficiente de Pearson de 0.66 lo que indica una correlación moderada. Respecto al presente estudio, se coincide con esa conclusión con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,885 (ver Tabla n.º 3.26.) lo que indica una correlación positiva muy fuerte según Mondragón (2014; p. 100) ver Figura n.º 4.1., lo que nos afirma que si existe una relación.

Aburto (2011), concluye que el centro de su estudio tiene un mal clima organizacional debido a la falta de habilidades directivas, detallando que la falta de

liderazgo ayuda a un mal clima organizacional con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.932 positiva considerable, la falta de motivación del personal ayuda a un mal clima organizacional con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.828 positiva considerable y la falta de habilidad para manejar el conflicto contribuye a un mal clima organizacional con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.661 positiva media. Respecto al presente estudio, se coincide con esa conclusión, pero de manera favorable ya que la dimensión habilidades personales contribuye a un buen desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,622 (ver Tabla n.º 5.27.) lo que indica una correlación positiva considerable; la dimensión habilidades interpersonales contribuye a un buen desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,791 (ver Tabla n.º 5.28.) lo que indica una correlación positiva muy fuerte y la dimensión habilidades grupales contribuye a un buen desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,740 (ver Tabla n.º 5.29.) lo que indica una correlación positiva considerable.

Al leer concienzudamente los estudios de referencia y comparar los resultados obtenidos en la presente investigación, sustentamos que el desarrollo es válido ya que, de cierta manera, se responde a la pregunta general y se resalta que si existe relación entre las variables que se ha seleccionado en la realidad de la empresa.

## VI.2. Conclusiones

- Respecto a la pregunta general, se ha logrado determinar que, si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019, sustentada por el coeficiente de correlación de Spearman que es de 0,885 y es considerada como una correlación positiva muy fuerte, con un p valor (sig. = 0.000) menor que 0.05 y con un nivel de confianza de 95%.
- Respecto a la pregunta específica 1, se ha logrado demostrar que, si existe relación entre la dimensión de habilidades personales de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019, sustentada por el coeficiente de correlación de Spearman que es de 0,622 y es considerada como una correlación positiva considerable, con un p valor (sig. = 0.000) menor que 0.05 y con un nivel de confianza de 95%.
- Respecto a la pregunta específica 2, se ha logrado demostrar que, si existe relación entre la dimensión de habilidades interpersonales de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019, sustentada por el coeficiente de correlación de Spearman que es de 0,791 y es considerada como una correlación positiva muy fuerte, con un p valor (sig. = 0.000) menor que 0.05 y con un nivel de confianza de 95%.
- Respecto a la pregunta específica 3, se ha logrado demostrar que, si existe relación entre la dimensión de habilidades grupales de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019, sustentada por el coeficiente de correlación de Spearman que es de 0,740 y es considerada como una correlación

positiva considerable, con un p valor (sig. = 0.000) menor que 0.05 y con un nivel de confianza de 95%.

### **VI.3. Recomendaciones**

Tras el análisis de los resultados obtenidos y la verificación en la realidad de la empresa se recomienda:

- Que, respecto a la primera conclusión, el área de recursos humanos debe de propiciar profundizar, mediante estudios, otras herramientas o técnicas de competencias blandas para continuar o cambiar los programas de Coaching para todos los Gerentes, Jefes y Coordinadores de la empresa de acuerdo a lo que se busque, y sea sustentada con las correlaciones del presente estudio.
- Que, respecto a la segunda conclusión, el Jefe del área de distribución trabaje más a fondo la dimensión de las habilidades personales para poder tener mayor acercamiento a sus colaboradores respecto al manejo del estrés, solución de problemas, y proyección de sus fortalezas y áreas de mejora.
- Que, respecto a la tercera conclusión, el Jefe del área de distribución siga manteniendo sus habilidades interpersonales y enfocándose en la motivación de sus colaboradores para desarrollarlos de la manera más óptima en la realización de sus tareas profesionales como personales.
- Que, respecto a la cuarta conclusión, el área de recursos humanos elabore un programa de Coaching de grupo para que el Jefe y sus colaboradores tengan un espacio para poder tratar temas distintos a los laborales, quizás 1 vez por semana y por equipos.

### **Lista de referencias**

- Aburto Pineda, H. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. (Tesis doctoral) Instituto Politécnico Nacional; México.
- Alcon, N. (2014). Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo Del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. (Tesis de maestría) Universidad de Carabobo; Venezuela.
- Aldave Terrones, A. (2018). Habilidades directivas y cultura organizacional según los trabajadores de la Gerencia del Registro Electoral del Reniec – 2018. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo; Perú.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones. Colección Ciencias Administrativas.
- Bittel, L. (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas, S.A. Sexta edición. México, D.F.
- Carrasco, S. (2015). Metodología de la investigación científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación (novena edición). Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I (2007); “Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones”. (8° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Fernández Carranza, M. (2018). Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo; Perú.
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4.<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- GORRITI BONTIGUI, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (3), 367-387.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5.a Edición)*. Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6.a Edición)*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Isea, J. (2013). *Programa de Capacitación para optimizar el Desempeño Laboral: Propuesta formativa para el desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. (1°Ed)*. México: Editorial Académica Española.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas. 2da. Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mondragón Barrera, M. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Revista Movimiento científico*, Vol.8 (1): 98-104.
- Muguerza Vera, L. y Salvador Requejo, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de grado)* Universidad Cesar Vallejo; Perú.
- Orellana Alemán de Mazariegos, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (Tesis doctoral)* Universidad Estatal a Distancia; Costa Rica.
- Pernía, K. Y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramatico. (1° Ed)*. Mexico: EAE.

- Puchol, L. (2010). El libro de las Habilidades Directivas. 3ra. Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Reyes Maldonado, K. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar; Guatemala.
- Romero Perez, D. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación; Perú.
- R. Wayne Mondy, & Robert M. Noe (2005). Administración de recursos humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Sánchez Arrijoja, A. (2013). La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional. (Tesis doctoral) Instituto Politécnico Nacional; México.
- Uzcategui, J. (2011), Recursos humanos. Gestión del talento humano. (2° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Vásquez Cabrera, G. (2017). Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo; Perú.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. 8va. Edición. México: Pearson Educación.

## **Apéndice**

Apéndice 1 – Matriz de consistencia

Apéndice 2 – Cuestionarios

Apéndice 3 – Carta de autorización

# Apéndice 1 – Matriz de consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: Eluard Alexander Mendoza Zenozain			FECHA: 04 / 03 / 19	
TÍTULO: LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO COURIER, CALLAO 2019				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. Independiente</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> Básica.  <b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptiva – Correlacional.  <b>3. Método:</b> Hipotético deductivo.  <b>4. Diseño de la Investigación:</b> No experimental: descriptiva – correlacional, de corte Transversal.  <b>5. Marco Muestral:</b> Colaboradores que laboren en el área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019  <b>6. Población:</b> Todos los trabajadores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019 y se utilizará el criterio de inclusión: que trabajen específicamente en el área de distribución de una empresa de servicio Courier.  <b>7. Muestra:</b> Se trabajará con la muestra no probabilística por conveniencia ya que no son significativas: en los colaboradores (30)  <b>8. Técnicas:</b> Encuesta.  <b>9. Instrumentos:</b> Análisis documental. Cuestionario.  <b>10. Indicadores:</b> <b>Variable Independiente:</b> *Conocimiento del propio ser. *Estrés. *Solución de problemas. *Comunicación. *Poder e influencia. *Motivación. *Manejo de conflictos. *Facultamiento y delegación. *Formación de equipos. *Cambio positivo.  <b>Variable Dependiente:</b> *Ideas propuestas. *Ordenamiento. *Iniciativa. *Responsabilidad. *Desempeño. *Adecuación al puesto. *Trabajo en equipo.
¿Existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?	Establecer si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.	Si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.	Habilidades directivas.	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b>	<b>V. Dependiente:</b>	
¿Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?  ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?  ¿Existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019?	Establecer si existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.  Establecer si existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.  Establecer si existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.	Si existe relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.  Si existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.  Si existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.	Desempeño laboral.	
			<b>V. Intervinientes:</b>	

**Instrumento de Aplicación**

**ENCUESTA SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIO COURIER, CALLAO 2019.**

**1. Instrucciones**

Con la siguiente escala del 1 al 5, marque con un aspa “X” el espacio que mejor muestre el nivel de sus apreciaciones de los siguientes enunciados. A continuación, se muestra una leyenda que grafica el significado de la escala establecida.

<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**2. Objetivo**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las habilidades directivas de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

	<b>Preguntas</b>	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<b>Habilidades personales</b>					
	1-¿Cómo considera el conocimiento de él mismo (aspectos positivos y aspectos de mejora) que demuestra su jefe?					
	2-¿Cómo considera la gestión del estrés que realiza su jefe en actividades difíciles?					
	3-¿Ante dificultades cómo considera las propuestas de soluciones de problemas que realiza su jefe?					
	<b>Habilidades interpersonales</b>					
4-¿Cómo considera la comunicación que su jefe mantiene con usted?						

5-¿Cómo considera la influencia que tiene su jefe sobre usted?					
6-¿Cómo considera las acciones de motivación que realiza su jefe?					
7-¿Cómo considera el manejo de conflictos de su jefe?					
<b>Habilidades grupales</b>					
8-¿Cómo considera el facultamiento y delegación de su jefe dentro de su área?					
9-¿Cómo considera el liderazgo de su jefe en la formación y dirección de equipos eficaces?					
10-¿Cómo considera las acciones que realiza su jefe en la búsqueda de cambios positivos de la persona y de la organización?					

## Instrumento de Aplicación

### ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO COURIER, CALLAO 2019.

#### 1. Instrucciones

Con la siguiente escala del 1 al 5, marque con un aspa "X" el espacio que mejor muestre el nivel de sus apreciaciones de los siguientes enunciados. A continuación, se muestra una leyenda que grafica el significado de la escala establecida.

<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### 2. Objetivo

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019.

<b>Preguntas</b>		<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Esfuerzo</b>					
	1-¿Cómo considera las ideas propuestas que el colaborador manifiesta en las reuniones de área?					
	2-¿Cómo considera el ordenamiento de tiempos y recursos que el colaborador demuestra en la realización de sus funciones?					
	3-¿Cómo considera la iniciativa que demuestra el colaborador en mejorar las actividades diarias dentro de su área?					
	<b>Aceptación de reglas</b>					
4-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de su horario de trabajo establecido?						

5-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cumplimiento de los valores organizacionales?					
6-¿Cómo considera la responsabilidad del colaborador en el cuidado de las herramientas de trabajo que se le brinda?					
<b>Evaluación global de desempeño</b>					
7-¿Cómo considera el desempeño del colaborador en la realización de sus funciones?					
8-¿Con respecto a su desempeño como considera la obtención de los resultados del colaborador en la realización de sus funciones?					
9-¿Cómo considera la adecuación en el puesto del colaborador?					
10-¿Cómo considera el trabajo en equipo del colaborador en la interacción con sus compañeros?					

## Apéndice 3 – Carta de autorización

