



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

Habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de
tienda por departamento Ripley San Isidro

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Ruiz Pancorbo, Lus Faustina (ORCID: 0000-0003-2655-3394)

Vera Ore, Angie Gianina (ORCID: 0000-0002-6255-5787)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi Madre por haberme impulsado a lograr este objetivo y a mi hija Angelita por ser el motivo por la cual lucho todos los días por ser mejor.

Angie

Este trabajo está dedicado a mi familia, por haber estado constantemente brindándome apoyo incondicional y por impulsarme día a día a conseguir mi objetivo.

Lus

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios, que nos dio la constancia necesaria para concluir este trabajo de investigación.

Agradecemos de manera especial a quienes fueron partícipes en nuestra formación profesional.

No se puede dejar de mencionar a la empresa estudiada por facilitarnos sus instalaciones para realizar la investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	20
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSION	49
VI. CONCLUSIONES	57
VII. RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	65
ANEXOS	70

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Frecuencias de la variable habilidades directivas	26
Tabla 2 Frecuencias de la dimensión autoestima	27
Tabla 3 Frecuencias de la dimensión competencia	28
Tabla 4 Frecuencias de la dimensión saber escuchar	29
Tabla 5 Frecuencias de la dimensión excelente ponente	30
Tabla 6 Frecuencias de la dimensión fiable	31
Tabla 7 Frecuencias de la dimensión auténtico	32
Tabla 8 Frecuencias de la variable trabajo en equipo	33
Tabla 9 Cruce entre habilidades directivas y trabajo en equipo	34
Tabla 10 Cruce entre autoestima y trabajo en equipo	35
Tabla 11 Cruce entre competencia y trabajo en equipo	36
Tabla 12 Cruce entre saber escuchar y trabajo en equipo	37
Tabla 13 Cruce entre excelente ponente trabajo en equipo	38
Tabla 14 Cruce entre fiable y trabajo en equipo	39
Tabla 15 Cruce entre lo auténtico y la variable trabajo en equipo	40
Tabla 16 Prueba de normalidad para las variables y dimensiones	41
Tabla 17 Prueba de hipótesis general	42
Tabla 18 Prueba de hipótesis específica 1	43
Tabla 19 Prueba de hipótesis específica 2	44
Tabla 20 Prueba de hipótesis específica 3	45
Tabla 21 Prueba de hipótesis específica 4	46
Tabla 22 Prueba de hipótesis específica 5	47
Tabla 23 Prueba de hipótesis específica 6	48
Tabla 24 Operacionalización de la variable habilidades directivas	70
Tabla 25 Operacionalización de la variable trabajo en equipo	71
Tabla 26 Cálculo del tamaño de muestra	74
Tabla 27 Confiabilidad de los instrumentos	87
Tabla 28 Matriz de consistencia de las variables	96
Tabla 29 Matriz de evidencias externas	98
Tabla 30 Matriz de evidencias internas	99

Índice de gráficos y figuras

	Pág.	
Figura 1	Histograma de frecuencias de la variable habilidades directivas	26
Figura 2	Histograma de frecuencias de la dimensión autoestima	27
Figura 3	Histograma de frecuencias de la dimensión competencia	28
Figura 4	Histograma de frecuencias de la dimensión saber escuchar	29
Figura 5	Histograma de frecuencias de la dimensión excelente ponente	30
Figura 6	Histograma de frecuencias de la dimensión fiable	31
Figura 7	Histograma de frecuencias de la dimensión auténtico	32
Figura 8	Histograma de frecuencias de la variable trabajo en equipo	33
Figura 9	Histograma del cruce de habilidades directivas y trabajo en equipo	34
Figura 10	Histograma del cruce entre autoestima y trabajo en equipo	35
Figura 11	Histograma del cruce entre competencia y trabajo en equipo	36
Figura 12	Histograma del cruce entre saber escuchar y trabajo en equipo	37
Figura 13	Histograma del cruce entre excelente ponente y trabajo en equipo	38
Figura 14	Histograma del cruce entre fiable y trabajo en equipo	39
Figura 15	Histograma del cruce entre auténtico y trabajo en equipo	40

Resumen

El trabajo de investigación propuesto tuvo como finalidad describir en qué medida las habilidades directivas se relaciona con el trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro. En el desarrollo del informe para la variable habilidades directivas se recurrió a las bases teóricas de Moreno (2019); para la variable trabajo en equipo se recurrió a Ronco (2018). El método de investigación es de tipo aplicada y diseño no experimental. La población estuvo constituida por 70 colaboradores pertenecientes a la empresa. Se aplicó como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento los cuestionarios, para ello se realizaron dos cuestionarios con 30 preguntas para cada una de las variables de estudio, la validez del instrumento se realizó basado en el juicio de expertos, El coeficiente de fiabilidad obtenido en el test de Alpha de Cronbach para la variable habilidades directivas fue 0,891 y para la variable trabajo en equipo fue de 0,812. Los resultados estadísticos se obtuvieron a través del análisis inferencial bivariado con el estadígrafo Rho de Spearman. Para la hipótesis general, el resultado fue para el coeficiente de correlación, el valor de 0,541 y un Sig. (Bilateral)=0.000; rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna afirmando que si existe relación entre las variables habilidades directivas y trabajo en equipo. Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de Ripley San Isidro.

Palabras clave: habilidades directivas, trabajo en equipo, saber escuchar, excelente ponente, auténtico.

Abstract

The proposed research work aimed to describe the extent to which managerial skills are related to the teamwork of department store collaborators Ripley de San Isidro. In developing the report for the variable management skills, the theoretical bases of Moreno (2019) were used; For the variable teamwork, Ronco (2018) was used. The research method is of applied type and non-experimental design. The population consisted of 70 collaborators belonging to the company. The survey was applied as a method of data collection and the questionnaires as an instrument. Two questionnaires with 30 questions were made for each of the study variables. The validity of the instrument was based on the judgment of experts. The reliability obtained in the Cronbach's Alpha test for the managerial skills variable was 0.891 and for the teamwork variable it was 0.812. Statistical results were obtained through bivariate inferential analysis with the Spearman Rho statistician. For the general hypothesis, the result was for the correlation coefficient, the value of 0.541 and a Sig. (Bilateral) = 0.000; rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, affirming that there is a relationship between the variables managerial skills and teamwork. Therefore, it is concluded that there is a significant relationship between the managerial skills and the teamwork of the Ripley San Isidro collaborators.

Keywords: management skills, teamwork, knowing how to listen, excellent speaker, authentic.

I. INTRODUCCIÓN

En el capítulo de introducción se realizó la realidad problemática desarrollando un amplio análisis, a niveles internacionales, nacionales y locales en entornos pasados donde se visualizó el manejo de las variables de manera variada en diferentes realidades con respecto al objetivo planteado.

A nivel internacional, las habilidades gerenciales han cobrado mayor importancia dentro del entorno empresarial, según refirió Serrano (2017), quien menciona que las habilidades directivas son herramientas de vital importancia, la globalización y la competencia están en todos los ámbitos y son necesarias porque las organizaciones tendrán buenos líderes que sepan motivar a sus colaboradores de manera eficiente y así mismo crear un ambiente de trabajo agradable (p. 211). De acuerdo con lo mencionado Pérez, Aznar y Begoña (2018), señalan que las organizaciones deben afrontar desafíos de la globalización, si desean mantenerse estables en un mundo competitivo, donde la innovación es determinante para mantenerse y seguir creciendo (p.210). A su vez Peruzzo, et al. (2019), mencionan sobre las habilidades de los directivos para realizar un trabajo en equipo, deben de ubicar las fortalezas y debilidades del grupo de personas para cumplir los objetivos organizacionales y tener una buena armonía en el trabajo (p.722).

En general, las habilidades directivas deben estar situadas en el marco de las competencias que debe manifestar los líderes de las organizaciones; tal como afirma Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinoza (2013), los cambios a los que se deben de afrontar las organizaciones actuales cada vez exigen más retos complejos para que puedan subsistir en el mercado altamente competitivo, los directivos se convierten en facilitadores para la transformación no solo de personas que componen los equipos de trabajo, sino de toda la organización (p.55); refuerzan lo dicho anteriormente Ernesto, Peña, Ramón, Romero y González (2017), afirmando que pone a prueba la capacidad de los directivos para la resolución de conflictos por malestares económicos, desempleo, inflación y generar nuevas oportunidades a las empresas (p.5). Sin embargo, Wankel (2016), considera que en un mundo globalizado las diferentes herramientas tecnológicas pueden ser aprovechadas de manera creativa por los gerentes de

las organizaciones, interactuando con los colaboradores de otras culturas o áreas reforzando la competencia interpersonal (p.1).

Así mismo, manifestó Hermel y Stanescu (2016), que el desempeño gerencial es complejo en las organizaciones, dado que puede conducir al éxito o fracaso de la empresa (p.50); Además refuerzan lo mencionado Pereda, López y Gonzales (2014), indicando que representan una ventaja competitiva como inteligencia de tipo integrador que sirve para llevar adelante una organización, este tipo de inteligencia está ligado a las inteligencias blandas como la inteligencia emocional para poder resolver conflictos dentro de una organización (p.101). En ese sentido Ascon, Garcia, y Lajara (2019), acotaron que las competencias como circunstancias para formarse personalmente resaltan la consagración y el desenvolvimiento de la capacidad que ostenta cualquier sujeto para lograr ciertas labores, todos los hombres se encuentran facultados para ejercer con laureles cualquier tipo de labores, pero se detallan cuando se vincula el conocimiento solido con un panorama de realidad y manejo de diferentes situaciones (p. 3).

Palamary (2014), realizó un estudio en la ciudad de Maracaibo (Venezuela) donde las operaciones ejercidas por los individuos sin interesar sus objetivos ni aplicando las estrategias establecidas por sus líderes revelan la oportunidad de un mejor desenvolvimiento y destrezas directivas que conlleven hacia resultados esperados (p. 69). Por tal motivo cabe resaltar, según mencionan Siqueira, et al. (2019), sobre la importancia que los directivos deben de poseer habilidades interpersonales, lo cual le permita interactuar con los colaboradores de manera cordial y profesional mediante un ambiente agradable para el desenvolvimiento de las actividades (p.45). En conexión con lo expuesto, Donawa y Gámez (2017), manifestaron que la falta de innovación afecta a la organización, dado que es el instrumento que requieren aplicar y explorar como una alternativa para un emprendimiento distinto y lograr el éxito de la empresa (p. 11).

Refuerza lo indicado Ramírez (2016), quien señalo que los problemas dentro de las organizaciones como la falta de integridad, diferentes personalidades, diferentes propósitos personales afectan el cumplimiento de los objetivos (p.23). Por ello, Gavilano, Ayasta, Yactayo, y Vela (2019), señalaron que es importante el coaching en las organizaciones como herramienta que ayude a los directivos a lograr un mejor desempeño en su personalidad y en la

organización (p.97). A su vez, Ballesteros (2015), indico que las organizaciones ya sean grandes o pequeñas, no deben perder la esencia de ser un conjunto de personas destinadas a trabajar en equipo (p.14). Se reforzo lo mencionado con Musekamp, et al. (2017), indican si ambas partes tanto el equipo de trabajo como el líder no logran conectarse con su objetivo, la organización no logrará su objetivo rentable, ni un ambiente agradable de trabajo (p.3). También mencionan Dincer, y Akgun (2015), que el espacio donde se llevan a cabo las actividades es vital porque impacta en el comportamiento de los colaboradores (p.187).

A nivel nacional en la publicación realizada por Campana (Diario Gestión, octubre, 2016), se refirió a la demanda de gerentes con talento humano, según análisis el no contar con directivos que poseen habilidades blandas reduce la productividad de negocio entre un 10% y 15%; los directivos cumplen un rol fundamental ya que los resultados dependen de su gestión y la eficiencia de su equipo de trabajo. Por otro lado Taípe (Diario Gestión, setiembre, 2018), señalo que existen diversos problemas en las organizaciones como lo son la falta de confianza, los conflictos internos, falta de compromiso, evasión de responsabilidades, falta de enfoque de resultados, problemas de comunicación, escaso aprendizaje, experiencias diferentes, puntos de vista diversos entre otros; los cuales implican en el directivo un reto para poder llegar a construir un trabajo en equipo armonioso con miembros de la organización, por ello el líder debe de manejar herramientas y competencias necesarias para que su equipo logre resultados exitosos.

Así mismo se observó en el ámbito local, la tienda por departamento Ripley de San Isidro, empresa comercial cuyo negocio principal es la venta al detalle de productos como vestuario, calzado, accesorios y artículos para el hogar, donde cada una de ellas es representada por un supervisor comercial, quien lleva la responsabilidad de cumplir con las metas establecidas por la organización liderando los equipos de trabajo de cada división, sin embargo, se observa en sus reportes de meta de venta que no todas las áreas llegan al cumplimiento de lo solicitado por la organización (ver anexo 13), se observó también el reporte de satisfacción laboral de sus colaboradores en la encuesta realizada por Great Place To Work, evidenciando resultados ondulantes por áreas (Ver anexo 13), por ello la problemática presentada, motivo por lo cual la investigación quiere dar su

aporte a fin de lograr un trabajo en equipo armonioso y de esfuerzo en conjunto con los directivos para obtener los objetivos deseados.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalaron la necesidad de justificar el estudio a través de la exposición y propósito del porque o para que debe realizarse (p. 40). Por otro lado, Ríos (2017), indico que debe ser sustentable logrando crear interés en el lector y su entendimiento del porque fue necesaria la investigación, la cual debe ser sustentada generando un mayor interés (p.52). También según señalada Piñero y Perozo (2019), debe de ser justificado por que llena vacíos, los cuales aportan en diferentes aspectos de utilidad para la población estudiada (p.69).

La presente tesis *se justifica en el aspecto teórico*, porque permite dar a conocer la correlación entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo. El contenido será de carácter importante para la organización de estudio que busca mejorar las habilidades de los directivos en las organizaciones, así como lograr el trabajo en equipo de sus colaboradores. El informe se realizó considerando teorías clásicas y modernas las cuales aportan un mayor conocimiento a los ya existentes sobre las habilidades directivas y el trabajo en equipo fundamentados como autores principales a Moreno (2019) y Ronco (2018) respectivamente.

La *Justificación social*, de la tesis tiene como finalidad llegar a solucionar diversos problemas que están afectando a la organización, implementando nuevas estrategias permitiendo tener un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de las labores de los trabajadores creando un entorno agradable en la organización mediante las habilidades de los directivos y el trabajo en equipo de los trabajadores.

La *Justificación metodológica*, de la tesis obtuvo información real por medio de la ciencia, se elaboró instrumentos de recolección de datos siendo aprobada su validez y confiabilidad el cual facilito información deseada mediante las variables en análisis, en el cuestionario se aplicó la escala de Likert y el programa SPSS 26 el cual determino los resultados emitiendo la información a analizar de manera deductiva el cual nos permite determinar de qué manera se relaciona las variables del estudio.

La *justificación económica*, de la presente tesis tiene como finalidad identificar las habilidades que los directivos pueden aplicar en la organización a

través de sus competencias analizando información contable y financiera, evaluando oportunidades de mejora, situaciones de riesgo, implementando estrategias que aporten en generar una mejor rentabilidad a la organización.

La formulación del problema según Hernández y Mendoza (2018), quienes definieron que debe ser factible y observable en la realidad mediante criterios formales y objetivos capaces de explicar y describir los hechos planteados en la realidad problemática del informe de investigación (p.41); En consecuencia, se planteó cómo problema general bajo la interrogante ¿De qué manera se relaciona las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro? También se plantearon los problemas específicos los cuales fueron a) ¿De qué manera se relaciona la autoestima y el trabajo en equipo?, b) ¿De qué manera se relaciona competencia y el trabajo en equipo?, c) ¿De qué manera se relaciona saber escuchar y el trabajo en equipo?, d) ¿De qué manera se relaciona excelente ponente y el trabajo en equipo?, e) ¿De qué manera se relaciona ser fiable y el trabajo en equipo? y f) ¿De qué manera se relaciona ser autentico y el trabajo en equipo?

Hernández, Fernández y Baptista (2014) denotan que los objetivos deben ser alcanzables, tener claridad a la vez de ser apropiados y realistas (p.37); Por lo tanto, se propuso como objetivo general en la tesis: Determinar de qué manera se relaciona las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro. A la vez se plantearon los siguientes objetivos específicos a) Determinar de qué manera se relaciona la autoestima y el trabajo en equipo, b) analizar de qué manera se relaciona competencia y el trabajo en equipo, c) indicar de qué manera se relaciona saber escuchar y el trabajo en equipo, d) determinar de qué manera se relaciona excelente ponente y el trabajo en equipo, e) analizar de qué manera se relaciona ser fiable y el trabajo en equipo y f) indicar de qué manera se relaciona ser autentico y el trabajo en equipo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), mencionan que las hipótesis son supuestos que se tratan de probar los cuales se indican como resultados tentativos de la investigación (p. 104); por lo tanto, se determina la hipótesis general de la tesis: Existe relación directa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento

Ripley de San Isidro. A la vez se plantearon las siguientes hipótesis específicas a) Existe relación directa entre la autoestima y el trabajo en equipo, b) existe relación directa entre la competencia y el trabajo en equipo, c) existe relación directa entre saber escuchar y el trabajo en equipo, d) existe relación directa entre excelente ponente y el trabajo en equipo, e) existe relación directa entre ser fiable y el trabajo en equipo y f) existe relación directa entre ser autentico y el trabajo en equipo.

II. MARCO TEÓRICO

Presentada la realidad problemática, en el marco del proceso integral de la tesis, se realizó un somero análisis a los estudios realizados en contextos pasados cuyo manejo de las variables permiten contrastar diferentes resultados estableciendo semejanza o diferencias encontradas para un amplio análisis de resultados los cuales deben consignar información sustantiva que sirven como parámetros comparativos que aportaron al análisis y desarrollo del estudio. Para lo cual se registra estudios realizados a nivel internacional y nacional. Según Retamozo (2014), afirma que los antecedentes tienen la intención de “Mostrar que el tema fue tratado por otros autores [...] y, a la vez, evidenciar que hay algo aún por decir/conocer con respecto al tema” (p.185).

En relación a los trabajos precedentes internacionales tenemos a Reyes (2016), en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” estudio realizado con los gerentes registrados en la asociación de hoteles de Quetzaltenango, para lograr el grado de licenciado en administración organizacional de la universidad de Rafael Landívar de Quetzaltenango México, tuvo como objetivo general determinar si las habilidades gerenciales se relacionan con el desarrollo de la organización en la empresa Hotelera. Las teorías empleadas para la variable habilidades gerenciales fue de Whetten y Cameron (2011) quien manifestó que las habilidades representan capacidades para conducir la propia vida y las relaciones con otros, para la segunda variable desarrollo organizacional Chiavenato (2008), define como el análisis del comportamiento en conexión con los objetivos de una organización. La investigación correspondió al diseño descriptivo correlacional, tuvo como población de estudio 20 directivos de la asociación de hoteles Quetzaltenango. Se concluyó la investigación señalando que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional debido al resultado del Rho de Spearman la correlación de 0,904 y un valor de Sig. (Bilateral) = 0,000; por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Con el estudio se finaliza que existe relación positiva entre las variables habilidades directivas y desarrollo organizacional, permitiendo que las empresas que se dedican al campo de la hotelería y los gerentes que se desempeñan en las mismas desarrollen otro tipo de inteligencia al tratar con una diversidad de

personas. Como aporte se tiene que es necesario que los directivos tengan otro tipo de inteligencia para que las empresas hoteleras cumplan con sus objetivos, éstos deben tener gran atención a los detalles, conocer la importancia de trabajar en equipo manejar buena comunicación, realizar análisis de la situación empresarial para plantear mejoras y desarrollarlas de la mano con sus equipos de trabajo.

Pereda (2016), en su estudio titulado “Análisis de las habilidades directivas estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, tesis para obtener el grado de Doctor en ciencias empresariales de la universidad de Córdoba en la ciudad de Córdoba, España. El estudio tuvo como objetivo principal analizar la relación de las habilidades directivas y las variables inherentes del sector público de la provincia de Córdoba, las teorías aplicadas para la variable fueron (Griffin y Van Fleet, 2013). quienes definen las habilidades directivas como acciones que identifican a las personas las cuales conllevan a lograr resultados personales o grupales, a su vez Barney (1991), señala que las habilidades directivas son competencias valiosas difíciles de imitar las cuales distinguen a los líderes en el mercado globalizado, los cuales deberían de ser capaces de manejar diversas culturas y opiniones con personas o grupos de organizaciones. La investigación correspondió al diseño descriptivo correlacional. La población fue constituida por 82 entidades de la administración pública en la provincia de Córdoba centrado en el sector público de diferentes sectores de la actividad y referentes a las cuatro administraciones como la estatal, autonómica, local y universitaria, donde la muestra fue de 1363 trabajadores, se finalizó la investigación señalando que existe una correlación positiva baja debido a que el valor obtenido de la prueba Pearson la correlación fue de 0,210 y un valor de Sig. (Bilateral) = 0,001. Por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Se finalizó la investigación señalando que los directivos de las instituciones públicas de la ciudad de Córdoba manejan débilmente las habilidades cognitivas como la empatía con los trabajadores. Como aporte en el trabajo de investigación se observa la necesidad de innovar las entidades estatales y hacerlas eficientes con el ánimo de mejorar a la sociedad replanteando las organizaciones en diferentes sectores de forma organizada con trabajo flexible, siempre capacitados orientados a fortalecer y mejorar los procesos de servicio para alcanzar los objetivos.

Ramírez (2017), en su investigación titulada “Las competencias directivas base de la competitividad empresarial en empresas de servicio del estado de Querétaro”, estudio realizado para obtener el título de licenciado en administración organizacional en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Cuyo objetivo general fue analizar la relación entre las competencias directivas y la competitividad empresarial en empresas de servicio del estado de Querétaro. Como base teórica de habilidades directivas se tuvo a Goyal (2013), quien afirma que las habilidades interpersonales son importantes en las empresas dado que permiten interactuar con los colaboradores y lograr un trabajo exitoso en un entorno con cambios constantes, los directivos con excelentes habilidades personales logran sus objetivos personales y organizacionales. Para la variable competitividad se cita a Mathews (2009), quien señala que es la facultad que tiene la organización de lograr sus objetivos, consolidar superioridad, escalar posiciones en su entorno socioeconómico manteniéndose a la vanguardia, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro logrando mejores resultados a los de sus competidores. El estudio realizado corresponde al diseño descriptivo correlacional. La población fue las empresas de servicio del estado de Querétaro, tomado como muestra a 354 trabajadores. Se culminó la investigación señalando que existe correlación positiva debido al resultado estadístico de Rho de Spearman el cual fue de 0,348 y un valor Sig. (Bilateral) = 0,005; por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Se concluye el estudio confirmando la relación de las variables competencias directivas y competitividad empresarial en las empresas de servicio del estado de Querétaro. El aporte del estudio es importante por lo que cabe resaltar la necesidad de que las organizaciones cuenten con directivos altamente competentes a fin de lograr excelentes resultados en los entornos globalizados y con cambios constantes, donde las empresas podrán mantenerse y mejorar continuamente a través de las correctas direcciones de sus directivos y el buen manejo de sus colaboradores logrando los objetivos organizacionales frente a sus competidores.

Continuando con la investigación en el ámbito nacional se tiene a Zorrilla (2018), en su trabajo de investigación titulado “Habilidades directivas y su influencia en la utilización de los recursos humanos y asistencias para la

exportación en la empresa Prive Foods Barranca 2017”, tesis para obtener el título de Licenciado en negocios internacionales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho Perú. El objetivo principal fue establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la utilización de los recursos humanos y asistencias para la exportación en la empresa Prive Foods Barranca, 2017. Las teorías empleadas fueron según Griffin y Van Fleet (2015) quienes indicaron que las habilidades directivas son fundamentales para los actuales y futuros directivos de las organizaciones, el despliegue de dichas habilidades serán la dirección hacia la efectividad del buen desempeño de sus puestos. Así mismo Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013), mencionaron que es importante en las organizaciones incrementar la variedad del comercio internacional y maximizar la eficiencia mediante asistencias como los agentes de aduanas, la exportación, agentes de carga y proveedores internacionales. La investigación correspondió al diseño correlacional causal explicativa. La población fue representada por los colaboradores de la empresa Prive Foods de Barranca, donde la muestra fue de 98 colaboradores. Se concluye la investigación señalando que existe una relación positiva moderada debido al resultado estadístico de Rho de Spearman el cual fue de 0,424 y un valor Sig. (Bilateral) = 0,000; por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Se concluye el estudio afirmando la relación e influencia de las variables. Lo cual señala que si los gerentes desarrollan habilidades interpersonales se maximiza la eficiencia de las diligencias internacionales a través los recursos y asistencia de la exportación. Importante aporte, el cual manifiesta que el buen manejo de las habilidades interpersonales permite a la organización el buen desarrollo de sus actividades de manera eficiente lo cual representa una mayor rentabilidad para la organización implementando recursos y asistencias que permiten la internacionalización de la organización.

Tafur (2017), en su tesis titulada “Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento 2016”, tesis para alcanzar el grado de Maestra en gestión pública de la escuela de postgrado de la universidad César Vallejo, Lima Perú. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el cambio organizacional según los trabajadores del

programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento. La teoría utilizada para la variable habilidades directivas fue según Pons (2014), quien señalo que toda persona dedicada a la gerencia de organizaciones debe de poseer fundamentalmente las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Así mismo para la variable cambio organizacional se citó a Robbins y Judge (2013), quienes señalaron que las organizaciones deben adaptarse a los cambios multiculturales, demo figuras, inmigrantes y de subcontratación, debido a la naturaleza cambiante de las organizaciones las cuales realizan actividades de manera diferente identificando las necesidades con respecto a lo planteado. La tesis fue de diseño descriptivo correlacional, donde la población fue formada por el grupo de empleados del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda, saneamiento y construcción; donde la muestra fue de 101 trabajadores. Los resultados estadísticos concluyeron que existe una relación positiva alta entre las habilidades directivas y el cambio organizacional, correspondiente al resultado del Rho de Spearman de 0,904 y el Sig. (Bilateral) = 0,000; rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Se concluyó la investigación señalando que existe evidencia en cuanto a la relación directa entre las habilidades directivas y el cambio organizacional en el ministerio de vivienda construcción y saneamiento del Perú en el año 2016. El aporte que debemos de tener a bien en cuenta es que los directivos que tengan mayores habilidades directivas podrán hacer un mejor cambio organizacional adaptándose con facilidad a los cambios multiculturales, demo figuras y de subcontratación debido a las capacidades de adaptación a los cambios, el buen manejo y desempeño de los mismos los cuales serán transmitidos a sus colaboradores, llevando así una correcta delegación a sus equipos de trabajo los cuales deben de ser comunicados de manera efectiva y motivadora que permitan involucrar a los trabajadores con los objetivos de la organización.

Vera (2017), en el estudio titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, para lograr el grado de Maestro en gestión Publica en la universidad Cesar Vallejo. La investigación tuvo como objetivo fijar la asociación entre las variables en estudio. Las teorías empleadas para las variables fueron

Reyes (2012) quien señalo a las habilidades gerenciales como el talento de las personas de adecuarse a un ambiente determinado en razón a sus aptitudes y participar en la organización hacia lograr los objetivos, Con respecto a la teoría del desarrollo organizacional se tuvo al autor Guizar (2004), quien manifestó en cuanto al desarrollo organizacional como el resultado de la planificación en una organización. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y de diseño no experimental de corte transaccional. La población fue constituida por 350 colaboradores del área de enfermería, se logró una muestra probabilística aleatoria formada por 70 profesionales, obteniendo el resultado de la existencia de la correlación alta entre las variables, mediante el resultado estadístico de la prueba de correlación Rho de Spearman el cual fue de 0,907; y el Sig. (Bilateral) = 0,000; rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna. Concluyendo que existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. El aporte de la investigación fue que el buen desempeño de las autoridades usando como herramienta las habilidades gerenciales es de beneficio para el desarrollo de las organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos, lo cual se lleva a cabo con la capacitación constante de todas las áreas involucrando así a toda la organización donde es importante la participación de los directivos y el buen desempeño de sus habilidades.

Hernández, Fernández y Batista (2014), señalaron que las teorías proporcionan ampliar los conocimientos y sustentar con fundamento la investigación (p.60). Para el presente se hizo referencia teórica a Moreno (2019), quien definió las habilidades directivas como un conjunto de competencias y comportamientos que están ligados al comportamiento humano, y para que exista este tipo de conducta cognitiva debe de existir elementos primordiales como lo son el mantenerse con aplomo, tener una comunicación eficaz mediante una apariencia directiva (p.161). Reforzamos con Madrigal (2017), quien indico que es la capacidad de poder crear técnicas que proporcionan mayor productividad a la organización (p.11). Sin embargo, Martínez, Hernández y Gomora (2016), indicaron que los directivos deben de poseer conocimientos, valores y actitudes que les permitan comunicar, liderar, estimular y direccionar a sus colaboradores (p.4). Se refuerza lo mencionado con Smutny, Prochazka y Vaculik (2016), quienes señalaron que los directivos son personas idóneas que transmiten

liderazgo, seguridad y motivación de manera tácita (p.13). Moreno (2019), considera seis dimensiones.

Primera dimensión: *Autoestima*, se determinó al comportamiento, mostrarse con aplomo, se debe tener un estilo serio y acorde con la situación, considero que mostrarse con una imagen limpia y pulcra tiene un impacto positivo sobre los colaboradores, tiene mucho más impacto al de ser guapo o bien parecido, siempre debe demostrar respeto hacia los demás y estar accesible a su equipo de trabajo (Moreno, 2019, p.163). Indicadores, se refiere a la presencia, mostrar una buena presentación personal y motivación, capacidad de influenciar de manera positiva.

Segunda dimensión: *Competencia*, la forma de interactuar en los momentos que se tengan que resolver dudas y otro tipo de situaciones, se debe de saber qué es lo que se necesita y de qué manera resolverlo, para eso debe contar con distintas técnicas y herramientas y una buena actitud para enfrentar las distintas situaciones, demostrando compromiso en lo esperado (Ibídem, p.162). Indicadores, se refiere a comunicativo, transmite información de manera clara y directa, liderazgo, conjunto de habilidades personales pensamiento crítico, capacidad de analizar y evaluar.

Tercera dimensión: *Saber escuchar*, es la manera como se crea empatía y conexión con los demás, tiene que ver con el comportamiento, ya sea la manera de sonreír, escuchar y como se desenvuelve, es lo que hace la diferencia a la hora de escuchar con la finalidad de que los demás permitan relacionarse (Ídem, p.163). Indicadores, se refiere a gestos, manifestación en la postura, empatía, capacidad de comprender la emociones y sentimientos de otras personas.

Cuarta dimensión: *Excelente ponente*, hace posible que expresas tus ideas de una manera correcta y a la vez adquieras el compromiso de tus colaboradores , es cierto que la manera en que hablas es con frecuencia más persuasiva de lo que dices, muchas personas valoran más el énfasis de lo que dices y la convicción como lo dices que lo que dices, aplicando habilidades de oratoria, con presentaciones de impacto las cuales demuestran dominio de los espacios, siendo asertivos y utilizando un lenguaje verbal adecuado (Ídem, p.163). Indicadores, se refiere a entonación, tono de voz adecuado a la situación,

vocalización, articulación de sonido de acuerdo con lo que se quiere comunicar, fraseo, interpretación de las ideas a fin de ser comprensibles.

Quinta dimensión: *Fiabile*, se refirió a la seguridad que se muestra a la hora de enfrentar situaciones, como nos presentamos en el momento de afrontarlas, siempre dar la talla a la hora de una conversación ya que la primera impresión es la que cuenta (Ibídem, p.162). Indicadores, se refiere al contacto visual, transmite seguridad a las personas, confianza, esperanza o seguridad hacia otros, conocimientos, aprendizaje y experiencias que conllevan al razonamiento.

Sexta dimensión: *Autentico*, se refirió a que las personas se abren a los demás mostrándose como son, darse a conocer de manera transparente teniendo conciencia de quienes son, ya que tiene conocimiento de sus fortalezas y habilidades saben cuál es su punto de equilibrio (Ídem, p.163). Indicadores se refiere a los valores, virtudes que se transmiten en su entorno, ser integro, realiza lo correcto sin dañar a los demás.

Whetten y Cameron (2016), determinaron que las habilidades directivas son de índole conductuales, ya que mediante los ejercicios visibles demuestran diversos resultados, los cuales involucran a otros individuos y generan compromiso de los mismos logrando conexión mediante diferentes habilidades como el autoconocimiento que se tiene de uno mismo (p.9). También Herawaty y Solihah (2019), definen como características personales para lograr excelencia en la gestión de negocios a fin de obtener buenos resultados, aplicando una eficiente gestión financiera (pag.3). Sin embargo, Sar (2017), indica que manejar diversas culturas y personalidades es cada vez más importante para los directivos de las organizaciones (p.5). Se reforzó la información mediante, Castaneda y Durán (2018), quienes señalaron que el conocimiento está conectado con la creación y aplicación de información adquirida mediante estudios, experiencias y el intercambio de información (p.149). Whetten y Cameron (2016), señalaron las siguientes dimensiones.

Primera dimensión: *Habilidades personales*, refiere al progreso del autoconocimiento, conducción del estrés, resolución analítica y con creatividad de las dificultades. Dichas destrezas se centralizan en cuestión personal que no implican a terceros individuos, se relacionan íntegramente en el manejo del propio yo (Whetten y Cameron, 2016, p.18).

Segunda dimensión: *habilidades interpersonales*, refiere al talento de relacionarse mediante una comunicación eficaz y de apoyo que genera el poder de influenciar y motivar a los demás con un adecuado manejo de conflictos. También facilita a interactuar con otras personas y realizar actividades en el entorno laboral que fomentan el trabajo en equipo (Ídem, p.18).

Tercera dimensión: *Habilidades grupales*, que es la facultad de cooperar como integrante de un grupo de personas, a la vez formar y conducir equipos de trabajo, liderando y motivando la participación en conjunto de los integrantes realizando eficientemente las labores mediante el trabajo en equipo (Ídem, p.18).

Bonifaz (2014), señaló que los directivos deben ejercer poder institucional y de índole particular, debe de irradiar con otras como manejar situaciones, plantear decisiones, mostrarse con aplomo hasta la unificación de los demás dentro de una familia empresarial (p.85). Se reforzó la teoría con, Chirita (2016), señalando que son características de los gerentes, basados en competencias de autorregulación, autocontrol, resistentes al estrés, trabajando de forma independiente (p.71). A su vez se refuerza con Ibarra, et al. (2019), quienes indican sobre el impacto de las empresas en la sociedad los cuales van de la mano con la responsabilidad social de los gerentes aplicando sus valores a fin de promover estrategias favorables para la sociedad y el medio ambiente (p.80). También Balyer y Ozcan (2017), quienes indican que los directivos deben poseer habilidades creativas, interpersonales, comunicativas y tecnológicas en un mundo globalizado (p.918). Bonifaz (2014), señaló así las siguientes dimensiones.

Primera dimensión: *Liderazgo*, lo cual refiere al conocimiento de sus fortalezas y las utiliza en el manejo de diversas situaciones aplicando cualidades que conllevan a generar la empatía necesaria con los subordinados logrando resultados óptimos para la organización (Bonifaz, 2014, p.59).

Segunda dimensión: *Productividad*, refiere a la realización de las tareas de manera eficiente y continua por parte de todos los involucrados teniendo en cuenta la utilización de los recursos invertidos y la correcta gestión de los tiempos por parte de todos los involucrados realizando un trabajo en conjunto (Ibídem, p.61).

Tercera dimensión: *Madurez efectiva*, basada en la experiencia y buen uso de estas departiendo de manera amigable y constante, implementando diferentes

estrategias a fin de alinear a los equipos de trabajo, bajo un mismo enfoque y a un mismo ritmo en la organización logrando resultados positivos (Ibídem, p.64).

Con respecto a la teoría de trabajo en equipo citamos a Ronco (2018), quien define que trabajo en equipo, es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común y metas de rendimiento por las que considera mutuamente responsables de su cumplimiento (p.20). Se refuerza con Perozo (2016), quien indica que es una filosofía organizacional, pensar distinto, un camino al éxito que las organizaciones han hallado en los últimos años para lograr que el colaborador sea un ser comprometido (p.210). Según Romaní, Ferrer y Zuta, (2018), integra a los colaboradores nuevos y antiguos, transmite valores, cultura y los conduce hacia un objetivo común que integra todas sus capacidades (p.166). Lo expuesto tiene relación con Peruzzo, et al. (2019). Quienes señalaron al equipo como el conjunto de individuos que interactúan entre sí, aportando cada uno de ellos al trabajo sus conocimientos específicos con el fin de lograr los objetivos (p.722). Ronco (2018), establece las siguientes dimensiones.

Primera dimensión: *Habilidades complementarias*, señalo que están relacionadas directamente, con habilidades técnicas, funcionales, para poder tomar la mejor decisión en bienestar de la organización (Ronco, 2018, p.20). Indicadores, refiere a las habilidades técnicas, conocimiento de procesos específicos, habilidades funcionales, cuidado del entorno para el bienestar de todos, toma de decisiones, resolver diferentes situaciones, resolución de conflicto, soluciones a diferentes problemas, asignación de tareas, delegación equitativa de tareas.

Segunda dimensión: *Compromiso de los miembros*, el compromiso se puede definir como la capacidad de vínculo con los compañeros, con el grupo de trabajo y con la organización misma donde todos están enfocados con una misión, visión y todos se consideran responsables (Ídem, p.20). Indicadores refiere al compromiso personal, impulsa a lograr los objetivos, compromiso con el grupo, trabajo colaborativo entre miembros del equipo de trabajo, compromiso con la organización, contribución para el éxito de la empresa, responsabilidad del equipo, individual y mutua para el bienestar de la empresa, pertenencia al equipo, sentimiento de pertenencia que aumenta el desempeño.

Tercera dimensión: *Objetivos en común*, definir los objetivos en común como el fin del trabajo, por lo general estos objetivos deben cumplir los empleados para lograr los objetivos trazados el personal debe llegar a cumplir con eficiencia, para que la organización tenga mejor rentabilidad (Ídem, p.20). Indicadores refiere a rentabilidad, beneficio económico por el esfuerzo realizado, eficiencia, cumplir adecuadamente las tareas encomendadas, objetivo de las personas, deseos o desafíos planteados por las personas, satisfacción, conformidad del entorno laboral, trabajo productivo, servicio o producción eficiente en bien de la organización.

Moreno (2019), indicó que los equipos de trabajo o trabajo en equipo son un conjunto de individuos que realizan diversas tareas, facilitan el trabajo transversal y generan una serie de comportamientos que mejoran los resultados para la empresa. (p.73). Se refuerza lo señalado según Mousavi, et al. (2018), quienes señalan al trabajo en equipo como el proceso dinámico que involucra a los miembros a través del intercambio de esfuerzos físicos y mentales comprometidos con el logro de los objetivos (p.272). También indican Rakhshan, Rostami, Setoodegan, y Eslami (2019), como la orientación hacia los objetivos en común que entrelaza la realización de las actividades en el marco de las secuencias establecidas a través de las responsabilidades y roles específicos (p.27). Refuerza Rando (2016), señalando que los equipos realizan actividades las cuales reflejan el compromiso y la importancia de compartir conocimientos, destrezas y actitudes que van más allá de la realización en el lugar físico del trabajo (p.61). Moreno (2019) establece como dimensiones lo siguiente.

Primera dimensión: *objetivos*, tener claramente el término de la acción del grupo para el cumplimiento de los objetivos mediante acciones definidas y claras correctamente designadas mediante estrategias que conllevan al correcto ejercicio y aplicación por parte de los colaboradores (Moreno, 2019, p.72).

Segunda dimensión: *reglas de juego*, refiere a establecer procesos de comunicación mediante la cual se define responsabilidades y funciones entre los miembros de la empresa, lo cual incluye tomar de decisiones, designación de funciones y responsabilidades que debe realizar cada uno de los integrantes del equipo (Ibídem, p.73).

Tercera dimensión: *pertenencia*, sentido de participación al equipo de trabajo mediante acciones y habilidades que permiten utilizar criterios a fin de elegir quien participa en el equipo, las experiencias internas y externas refuerzan la pertenencia del equipo creando un entorno agradable de trabajo (Ibídem, p.73).

Cuarta dimensión: *funciones*, expectativas planteadas a cada miembro del equipo de acuerdo a su oficio, las cuales deben de ser desarrolladas de manera responsable y optima por cada uno de los miembros del equipo, logrando al finalizar las tareas el cumplimiento de los objetivos deseados por la organización (Ibídem, p.73).

Chiavenato (2015), define al trabajo en equipo como un grupo de personas que realizan diversas labores las cuales van reestructurando y en el transcurso se forma un alto grado de dependencia del otro y en conjunto toman decisiones para la ejecución del trabajo como la sistematización, horarios y procesos (p. 166). Según mencionan Aristizabal, Ramos, y Chirino (2018), es un proceso grupal en el que se observa la intervención de los involucrados de la organización, aportando sus capacidades destrezas y conocimientos en pro de la consecución de un bien común (p. 7). Se refuerza con Tejada, Garay y Romero (2017), quienes indican que se basa en la conjugación valores, actitudes y desenvolvimiento de comportamientos de los integrantes, interpretando el rol del equipo como características personales incentivando en la forma de interactuar de los miembros de un grupo de trabajo (p. 51). También señalan Gutiérrez, Román y Sánchez (2018) que el trabajo colaborativo aumenta y mejoran las oportunidades de comunicación entre los colaboradores a fin de lograr mejores resultados (p. 93). Chiavenato (2015), Señalo las siguientes dimensiones.

Primera dimensión: *roles y posiciones*, se establece a los puestos y las funciones específicas a realizar por los trabajadores, los cuales son enmarcados por parte de la organización mostrando de manera detallada lo que cada colaborador debe de realizar en el transcurso de sus labores diarias (Chiavenato, 2015, p. 171).

Segunda dimensión: *objetivos claros*, refiere a tener claridad a cerca de la razón por la cual se mantiene la organización, las cuales deben de ser de pleno conocimiento por parte de los miembros del equipo y a la vez tener las pautas claras a fin de lograr lo tan anhelado por las organizaciones (Ídem, p. 171).

Tercera dimensión: *visión compartida y colaboración*, realizar el trabajo de manera empática fomentando las labores en equipo con la cooperación de los trabajadores, las cuales son enfocados bajo la visión de la organización y donde la ejecución de los objetivos es la satisfacción de todos los miembros del equipo de trabajo (Ídem, p. 171).

III. MÉTODO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación.

Carrasco (2015), indico que la investigación es tipo aplicada por que está destinada a proponer cambios cualitativos en la estructura social, es decir modificar la realidad social para dar tratamiento metodológico (p.112). La presente tesis es de tipo aplicada porque se necesita aportes de autores, para hacer recomendaciones de mejora sobre las habilidades directiva y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Diseño de investigación.

El diseño de la investigación será no experimental, Hernández, Fernández y Batista (2014) Mencionaron que es diseño no experimental, porque no existe manipulación en ninguna de las variables estudiadas y son estudiadas en su ambiente natural. Así mismo, será correlacional porque se describe el grado de asociación que existe entre las dos variables de investigación (p.194). Las investigaciones no experimentales son generalmente utilizadas para las investigaciones de orden social, o de ciencias sociales, ya que no se hará experimentos con las variables o categorías en mención.

3.2 Variables y operacionalización

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que una variable es todo aquello que se puede cuantificar, medir, controlar y se puede estudiar su definición conceptual y operacionalmente con facilidad en una investigación y estas tienen valor cuando se relacionan con otras variables de manera hipotética o en la teoría, son cuestiones que se dan siempre en una investigación de enfoque cuantitativo o cualitativo (p.105).

Variable habilidades directivas.

Definición conceptual.

Moreno (2019), define habilidades directivas como un conjunto de competencias y comportamientos que están ligado al comportamiento humano, y para que exista este tipo de conducta cognitiva debe de existir elementos primordiales como lo son mantenerse con aplomo, tener una comunicación eficaz mediante una apariencia directiva (p.161).

Definición operacional.

La variable habilidades directivas será medible a través de sus seis dimensiones, de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario y que permitirá obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 26.

Indicadores.

Las habilidades directivas cuentan con seis dimensiones, autoestima tiene dos indicadores presencia y motivación, para la dimensión competencia se refirió a liderazgo, pensamiento crítico y comunicativo, para la dimensión saber escuchar se refirió a gestos y empatía, para la dimensión excelente ponente se refirió a entonación, vocalización y fraseo, para la dimensión fiable se refirió a contacto visual, conocimientos y confianza y para la dimensión auténtico se refirió a valores e íntegro.

Escala de medición.

Para Sánchez y Reyes (2015), es la forma en que una variable va a ser cuantificada, considera a la escala como un instrumento de cálculo. Además, es preciso tener presente que la escala a utilizar dependerá de la naturaleza de los sucesos o del fenómeno que se está analizando. En otras palabras, es la condición de la variable la que determina la escala que se utilizara (p.125).

Variable Trabajo en equipo.

Definición conceptual.

Ronco (2018), señaló que “Trabajo en equipo es un grupo pequeño de personas, con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común y metas de rendimiento por las que considera mutuamente responsables de su cumplimiento (p.20).

Definición operacional.

La variable trabajo en equipo será medible a través de sus tres dimensiones, de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para realizar el instrumento de medición que será el cuestionario y que permitirá obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 26.

Indicadores.

El trabajo en equipo cuenta con tres dimensiones, habilidades complementarias se refirió a habilidades técnicas, habilidades funcionales, toma de decisiones,

resolución de conflicto y asignación de tareas, para la dimensión compromiso de los miembros se refirió a compromiso personal, compromiso con el grupo, compromiso con la organización, responsabilidad del equipo y pertenencia al equipo, para la dimensión objetivos en común se refirió a rentabilidad, eficiencia y objetivo de las personas.

Escala de medición.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), dicha escala consiste en un conjunto de ítems expuestos en forma de afirmaciones o juicios mediante los cuales se solicita la reacción de los individuos a los que se les dirige (p. 244). En la investigación se utilizó la escala de medición ordinal.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la población denominada también universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y la representan un conjunto de individuos, objetos que adquieren usualmente ciertas características observables en un espacio y en un tiempo determinado, así también son elementos que proporcionan de la investigación de manera directa es decir brindan información primaria” (p.176). Para la investigación se consideró como población a los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro, donde se tuvo como muestra a 70 asistentes de ventas de todas las áreas.

Muestra.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018), Exponen que es un proceso que comprende la recolección de información acerca de las cualidades de toda la población o universo (p. 27). De acuerdo con lo establecido por el área de investigación de la universidad Cesar Vallejo, el informe de investigación fue censal, debido a que se contó con el 100% de la población, conformado por 70 colaboradores del puesto de

asistentes de ventas, de la tienda Ripley de San Isidro.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas.

Sánchez y Reyes (2015) “Las técnicas son los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los

objetivos de la investigación. Las técnicas varían y se seleccionan considerando el método de investigación que se emplee” (pag.163).

Instrumento de recolección de datos.

Por las características del estudio, según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), para la recolección de datos con respecto a las variables, utilizaremos la técnica de la encuesta, que consiste en la formulación de preguntas con respuestas cerradas dirigidas a la muestra escogida (p.421). Además, como instrumento de medición se usó el cuestionario, el cual estuvo elaborado por 30 preguntas afirmativas para cada variable.

Cuestionario.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cuestionario es un instrumento usado en la metodología en la que consiste en un conjunto de interrogantes debidamente elaboradas y nos permite elaborar una información con respecto a una o más variables, por lo general es un conjunto de preguntas plasmadas en un papel dirigido a la muestra (p.422).

Como Instrumentos tenemos el cuestionario, que es un conjunto de preguntas cerradas, con cinco opciones de respuestas tipo Likert, realizamos 2 cuestionarios de 30 preguntas para cada variable con cinco opciones de respuesta, Nunca valor uno, Casi nunca valor dos, algunas veces valor tres, casi siempre valor cuatro y siempre valor cinco. (Anexo 06)

Validación del instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indico que la validez de un instrumento “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201). Para nuestra investigación se ejecutó el proceso de validación del instrumento realizado a juicio de dos expertos catedráticos con el grado de magister tomando en consideración tres elementos para cada ítem de la encuesta: Importancia, pertinencia y claridad. Fue validado por La Mgtr. Diana Lucila Huamaní Cajaleón y El Mgtr. Luis Alberto Flores Bolívar (Anexo 8).

Confiabilidad del instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), Señalaron que se refiere al grado en que su utilización sea reiterada al mismo individuo u objeto emite resultados iguales (p.200). Para medir la confiabilidad del instrumento se procesó la

información obtenida en una base de datos y se ingresó a un programa estadístico IBM SPSS 26 y se halló el Alpha de Cronbach. Para el instrumento de la variable habilidades directivas nos presenta el Alpha de Cronbach un resultado de $0,891 > 0.70$ exigible. que el para el instrumento de la variable trabajo en equipo nos presenta el Alpha de Cronbach un resultado de $0,812 > 0.70$ exigible. Concluyendo que el instrumento para las dos variables es fiable (Anexo 9).

3.5 Procedimientos

El procedimiento requerido para el análisis de datos, parte primeramente de conocer los resultados estadísticos los cuales fueron obtenidos a través de las respuestas de los encuestados. La manifestación de cada uno de ellos permitió inferir el comportamiento de las variables de estudio. Seguidamente se realizó la prueba de hipótesis para determinar el nivel de correlación que se manifestaron de la hipótesis general, así como las específicas; a partir de los resultados que fueron pronosticados en la hipótesis de la investigación. Donde al concluir con los estudios estadísticos se obtuvo los resultados proporcionados en la prueba de correlación bilateral generando información sobre la relación entre las variables de estudio.

3.6 Método de análisis de datos

En la presente tesis, la información hallada a través de la encuesta fue procesada en la base de datos del programa Microsoft Office Excel 2016 y luego fue ingresado al programa de IBM SPSS Statistics 26, donde fueron analizadas las dos variables planteadas: habilidades directivas y trabajo en equipo, para finalizar fueron sometidas al proceso de verificación de datos mediante cuatro pruebas.

Análisis descriptivo univariado.

Esta prueba se inició varemando la variable habilidades directivas y la variable trabajo en equipo con la finalidad de clasificar y resumir los datos de manera que se describe las variables de manera independiente.

Análisis descriptivo bivariado.

Utilizamos esta prueba de correlación bilateral las tablas cruzadas, que consta de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo (fila y columna). columnas, filas o toda la medición, ayudando a un análisis general.

Prueba de Normalidad.

Esta prueba se ejecutó para saber si los datos que hemos obtenidos sigan o no una distribución normal, si se encuentran dentro de la campana de Gauss o en su defecto se diga lo contrario y así poder ver qué tipo de estadígrafo se va a utilizar en la siguiente prueba.

Análisis inferencial bivariada.

En esta parte de la investigación se detalla la verificación de la hipótesis planteada mediante la prueba de Rho Spearman, el cual nos dará como resultado si la variable habilidades directivas se relaciona con la variable trabajo en equipo, así mismo, si las dimensiones de habilidades directivas se relacionan con la variable de trabajo en equipo, es decir la aceptación de la hipótesis alterna o nula.

3.7 Aspectos éticos

La recolección de datos se hizo efectivo bajo la autorización del Gerente General de la empresa, sobre la base que el desarrollo de la investigación tiene fines académicos así mismo, con el conocimiento y consentimiento de los participantes, considerándose el respeto a la confidencialidad en el desarrollo del cuestionario, manteniendo una postura de imparcialidad y respeto por las respuestas recibidas orientado hacia la fidelidad de estas. Los textos de apoyo en la investigación serán citados de la manera adecuada respetando de este modo lo creado por otros autores, siguiendo los estándares de la norma APA.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo univariado

Tabla 1

Frecuencias de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	41	58,6	58,6	58,6
	Regular	26	37,1	37,1	95,7
	Óptimo	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

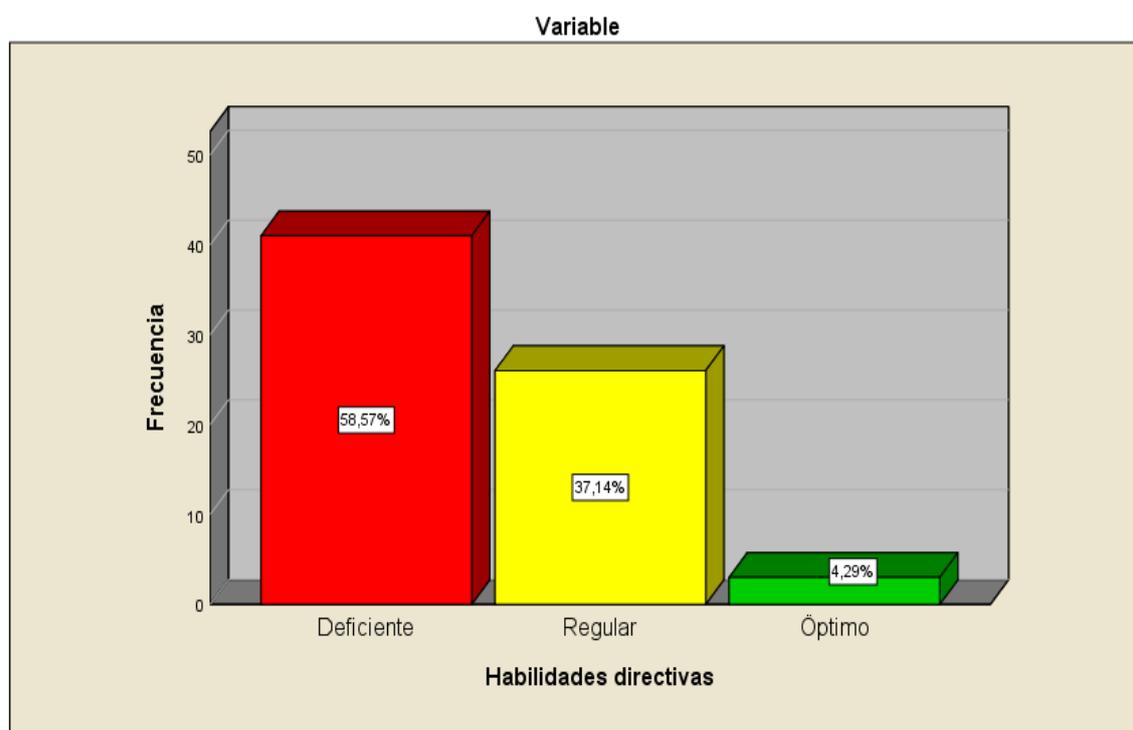


Figura 1. Histograma de frecuencias de la variable habilidades directivas

Nota: De acuerdo con la tabla 1 y la Figura 1, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la variable habilidades directivas el 58,57% manifestó que habilidades directivas se desarrolla de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 37,14% manifestó que habilidades directivas se ejecuta de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 4.29% manifestó que habilidades directivas se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 2

Frecuencias de la dimensión autoestima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	18,6	18,6	18,6
	Regular	39	55,7	55,7	74,3
	Óptimo	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

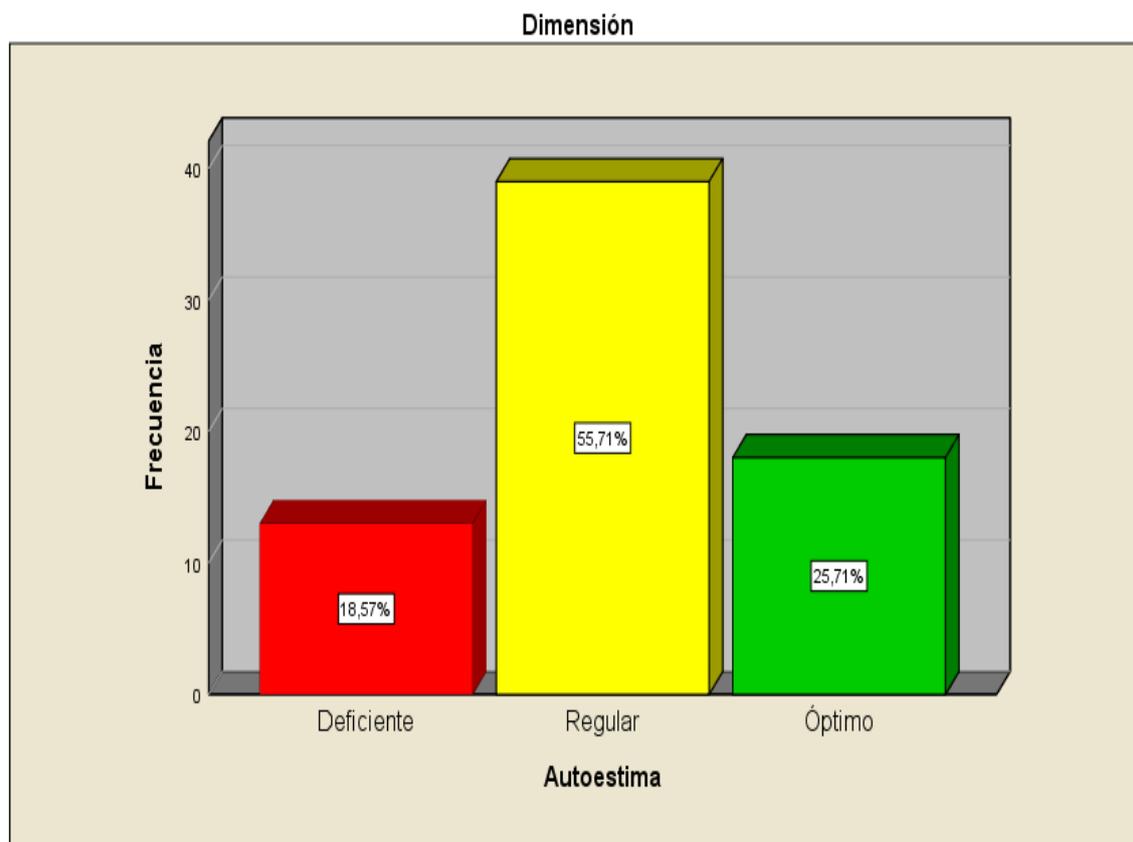


Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión autoestima.

Nota: De acuerdo a la tabla 2 y la Figura 2, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión autoestima el 55,71% manifestó que autoestima se desarrolla de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 25,71% manifestó que autoestima se ejecuta de manera óptima en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 18,57% manifestó que autoestima se ejecutó de manera deficiente dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 3

Frecuencias de la dimensión competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	30	42,9	42,9	42,9
	Regular	30	42,9	42,9	85,7
	Óptimo	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

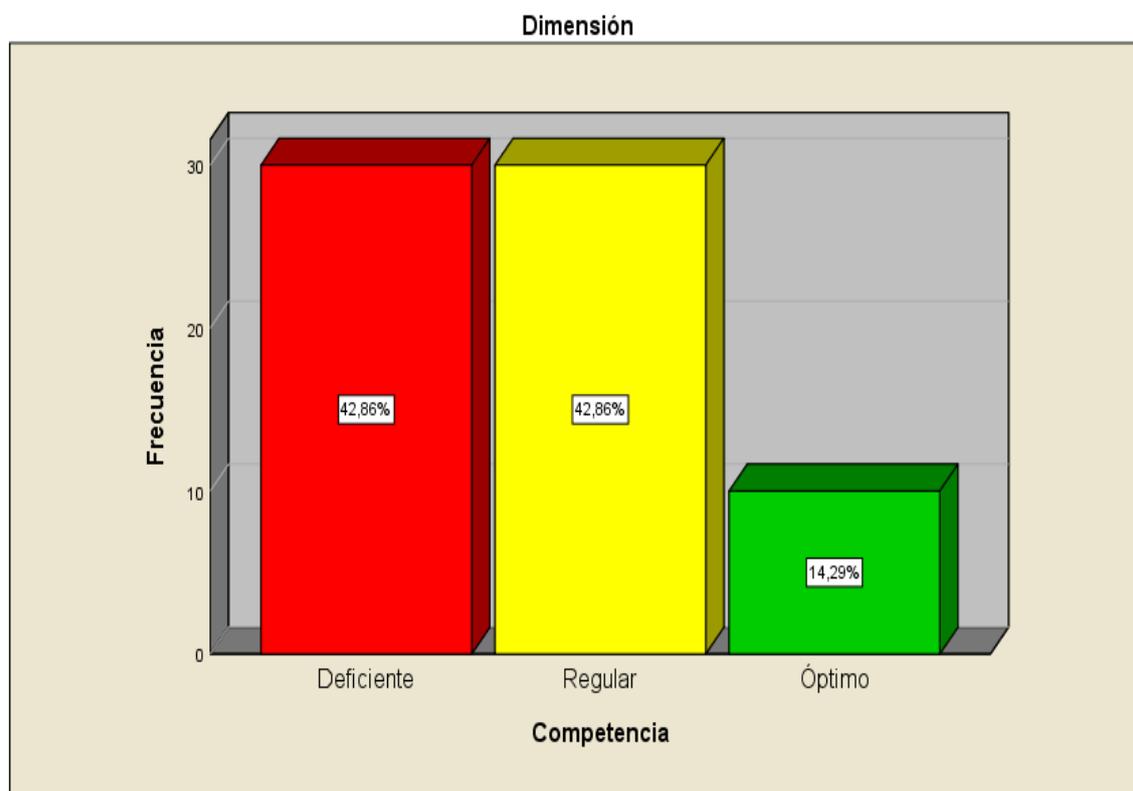


Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión competencia.

Nota: De acuerdo a la tabla 3 y la Figura 3, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión competencia el 42,86% manifestó que competencia se desarrolla de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 42,86% manifestó que competencia se ejecuta de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 14,29% manifestó que competencia se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 4

Frecuencias de la dimensión saber escuchar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	28	40,0	40,0	40,0
	Regular	25	35,7	35,7	75,7
	Óptimo	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

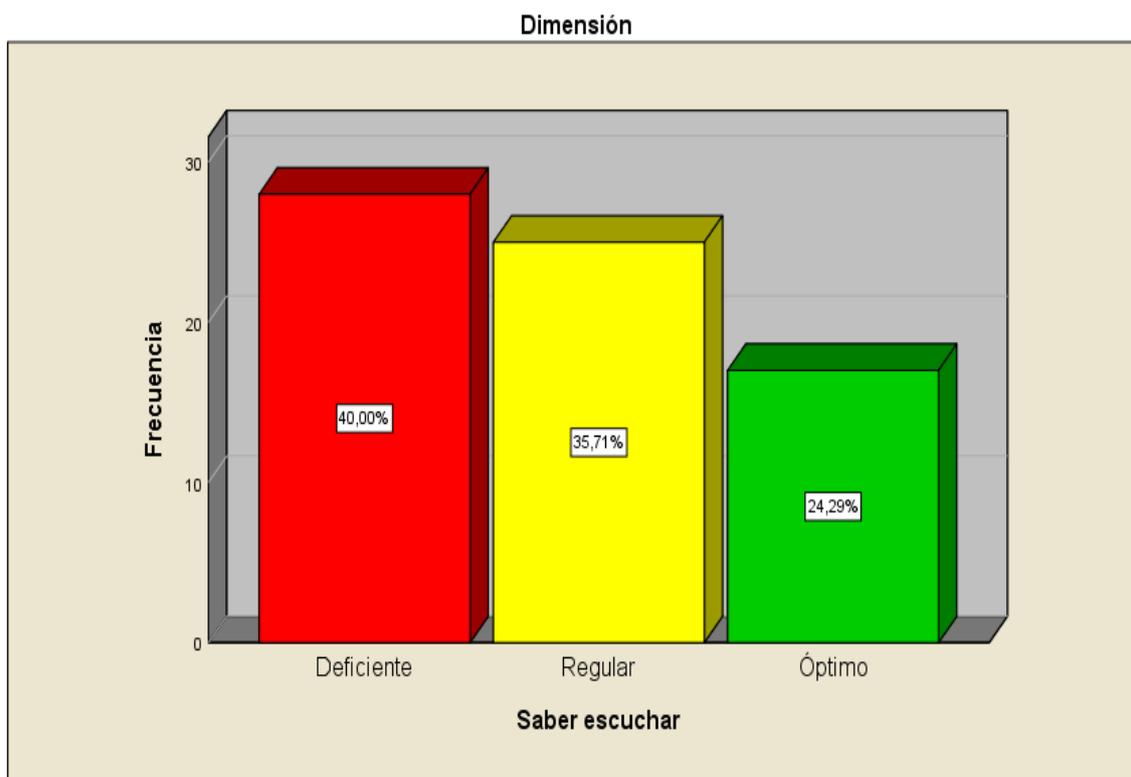


Figura 4. Histograma de frecuencias de la dimensión saber escuchar.

Nota: De acuerdo a la tabla 4 y la Figura 4, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión saber escuchar el 40,00% manifestó que saber escuchar se desarrolla de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 35,71% manifestó que saber escuchar se ejecuta de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 24,29 % manifestó que saber escuchar se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 5

Frecuencias de la dimensión excelente ponente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	50	71,4	71,4	71,4
	Regular	10	14,3	14,3	85,7
	Óptimo	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

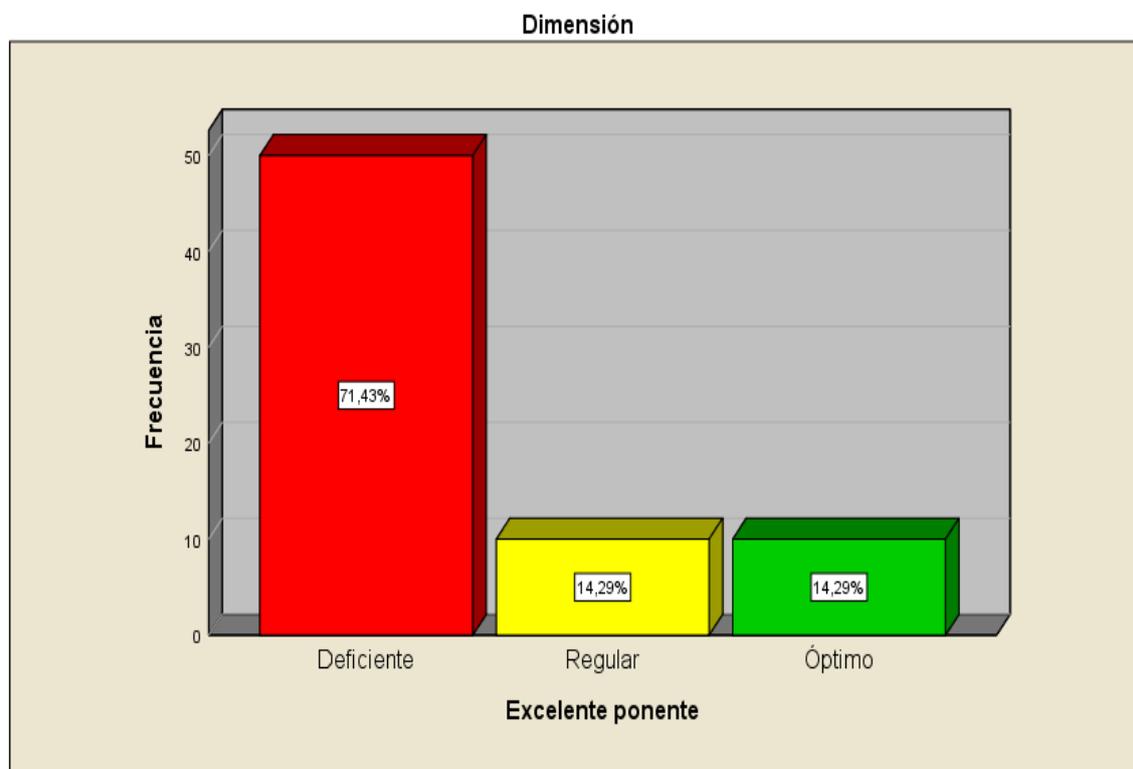


Figura 5. Histograma de frecuencias de la dimensión excelente ponente.

Nota: De acuerdo a la tabla 5 y la Figura 5, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión excelente ponente el 71,43% manifestó que excelente ponente se desarrolla de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 14,29% manifestó que excelente ponente se ejecuta de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 14,29% manifestó que excelente ponente se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 6

Frecuencias de la dimensión fiable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	64	91,4	91,4	91,4
	Regular	3	4,3	4,3	95,7
	Óptimo	3	4,3	4,3	100,0
Total		70	100,0	100,0	

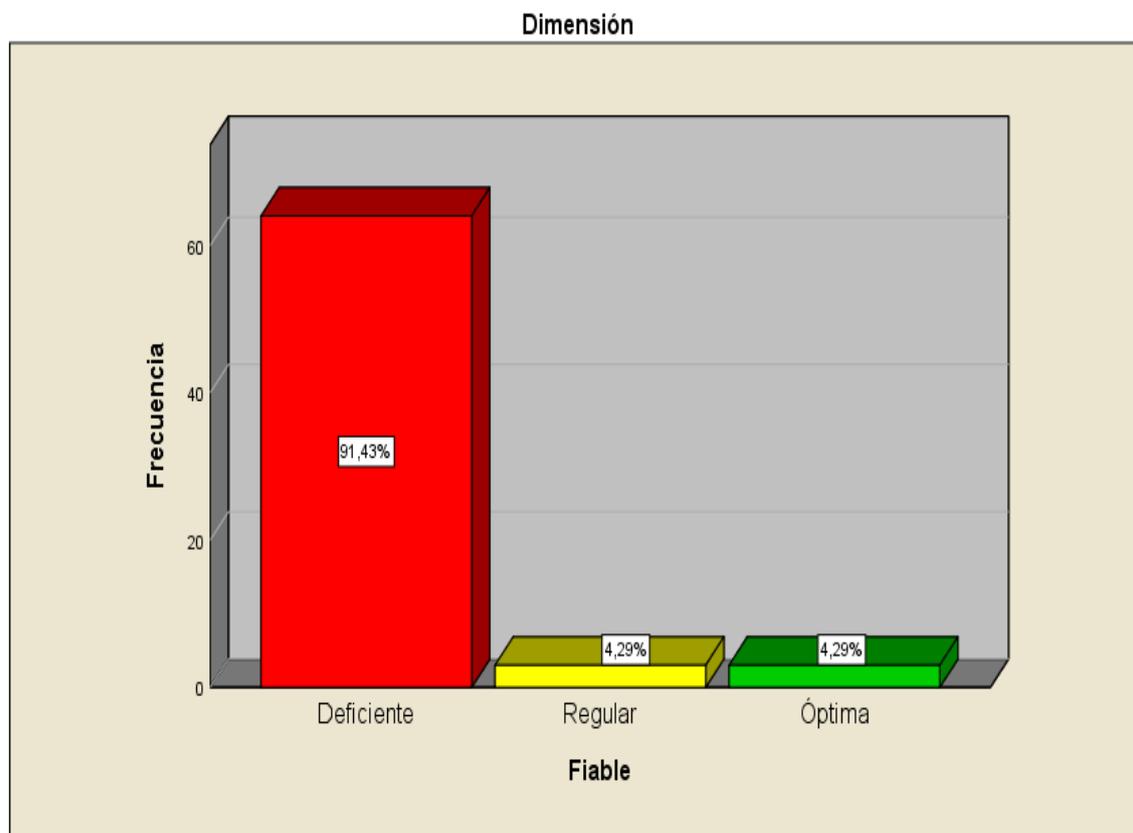


Figura 6. Histograma de frecuencias de la dimensión fiable.

Nota: De acuerdo a la tabla 6 y la Figura 6, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión fiable el 91,43% manifestó que ser fiable se desarrolla de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 4,29% manifestó que ser fiable se ejecuta de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 4,29% manifestó que ser fiable se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 7

Frecuencias de la dimensión auténtico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	23	32,9	32,9	32,9
	Regular	30	42,9	42,9	75,7
	Óptimo	17	24,3	24,3	100,0
Total		70	100,0	100,0	

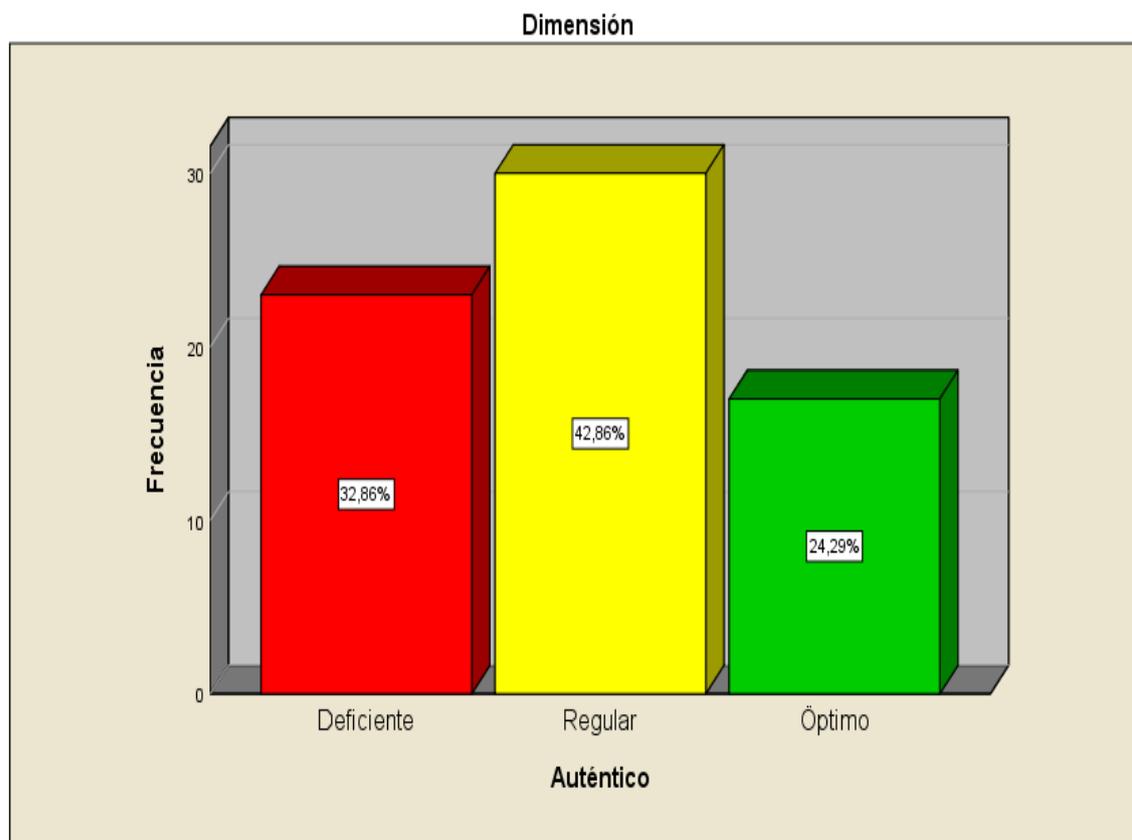


Figura 7. Histograma de frecuencias de la dimensión auténtico.

Nota: De acuerdo a la tabla 7 y la Figura 7, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la dimensión auténtico el 42,86% manifestó que ser auténtico se desarrolla de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 32,86% manifestó que ser auténtico se ejecuta de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 24,29% manifestó que ser auténtico se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

Tabla 8

Frecuencias de la variable trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	18	25,7	25,7	25,7
	Regular	40	57,1	57,1	82,9
	Óptimo	12	17,1	17,1	100,0
Total		70	100,0	100,0	

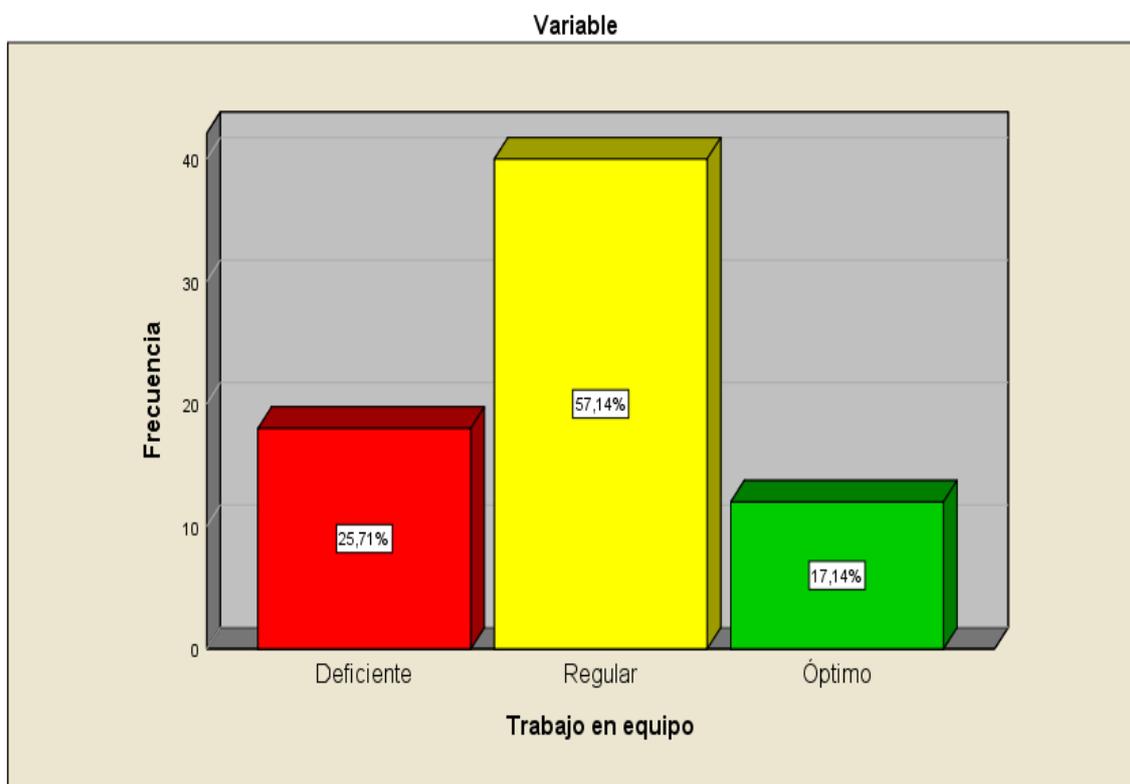


Figura 8. Histograma de frecuencias de la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 8 y la Figura 8, del 100% de los datos analizados se observó que, respecto a la variable trabajo en equipo el 57,14% manifestó que trabajo en equipo se desarrolla de manera regular en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro, También el 25,71% manifestó que trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente en la tienda por departamentos Ripley de San Isidro. Además, el 17,14% manifestó que trabajo en equipo se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro.

4.2 Análisis descriptivo bivariado

Tabla 9

Cruce entre la variable habilidades directivas y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades directivas	Deficiente	22,9%	35,7%		58,6%
	Regular	1,4%	21,4%	14,3%	37,1%
	Óptimo	1,4%		2,9%	4,3%
Total		25,7%	57,1%	17,1%	100,0%

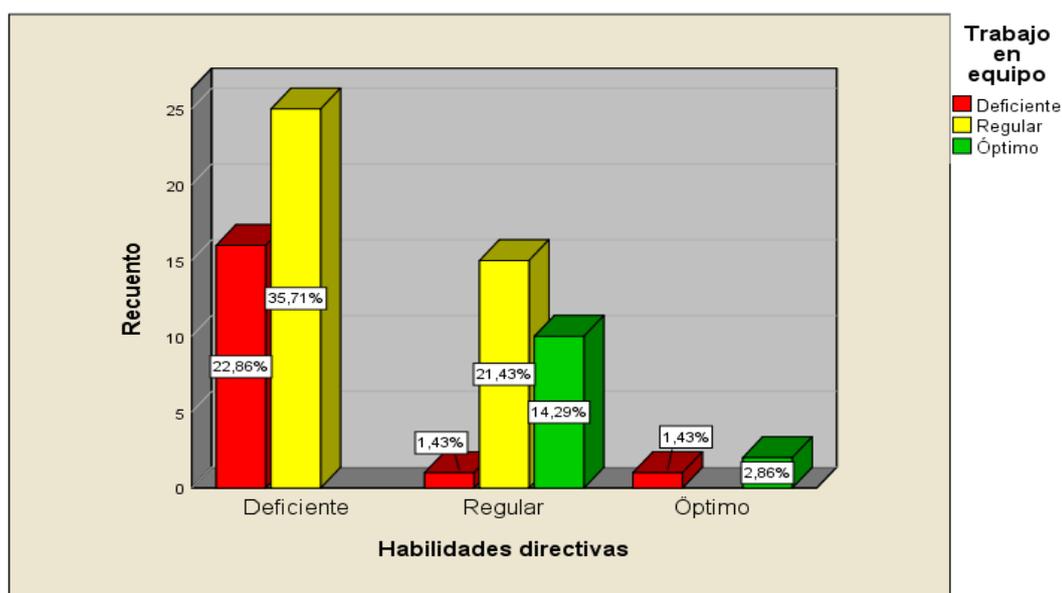


Figura 9. Histograma del cruce de variables habilidades directivas y trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 9 y la Figura 9, del 100% de los encuestados, el 22,86% manifestó que el cruce de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo resultó en un nivel deficiente; el 21,43% resultó en un nivel regular; sin embargo, el 2,86% resultó en un nivel óptimo. Es importante señalar que el 35,71% manifestó que cuando la variable habilidades directivas está a nivel deficiente, trabajo en equipo alcanzo un nivel regular. El 14,29% considero que cuando la variable habilidades directivas está a nivel regular, trabajo en equipo alcanzo un nivel óptimo. También, el 1,43% manifestó que cuando la variable habilidades directivas está a nivel regular, trabajo en equipo alcanzo un nivel deficiente. Por último, el 1,43% indicó que cuando la variable habilidades directivas está a nivel óptimo, trabajo en equipo alcanzo un nivel deficiente.

Tabla 10

Cruce entre la dimensión autoestima y la variable trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Autoestima	Deficiente	12,9%	5,7%		18,6%
	Regular	12,9%	32,9%	10,0%	55,7%
	Óptimo		18,6%	7,1%	25,7%
Total		18,6%	57,1%	17,1%	100,0%

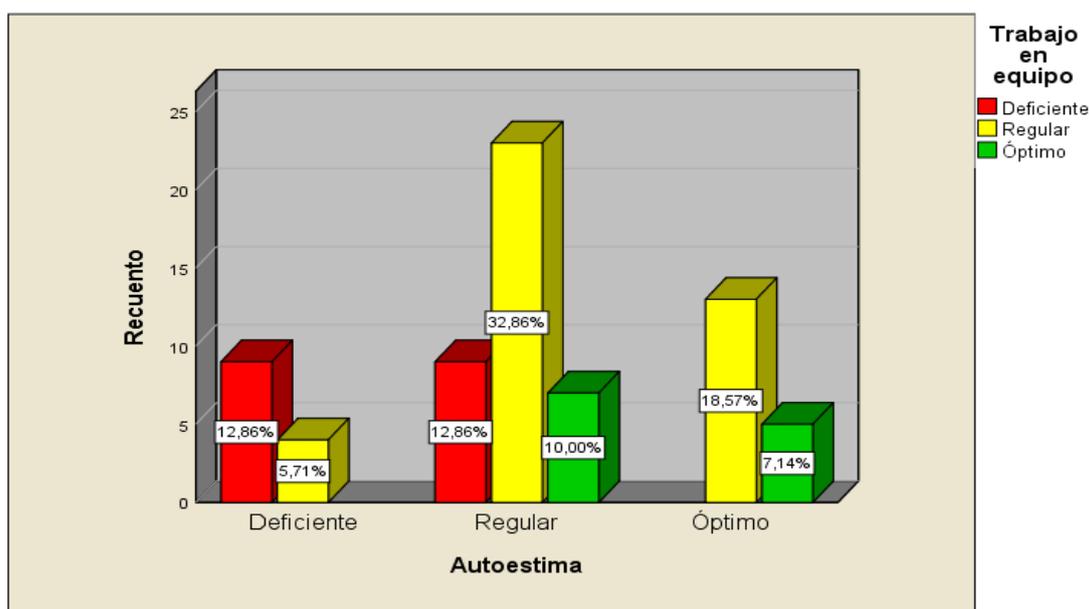


Figura 10. Histograma del cruce de la dimensión autoestima y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 10 y la Figura 10, del 100% de los encuestados, el 32,86% manifestó que el cruce de la dimensión autoestima y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel regular; el 12,86% resultó en un nivel deficiente; sin embargo, el 7,14% resultó en un nivel óptimo. Es importante señalar que el 18,57% manifestó que cuando la dimensión autoestima está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular. El 12,86% considero que cuando la dimensión autoestima está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. también, el 10,0% manifestó que cuando la dimensión autoestima está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzo un nivel óptimo. Por último, el 5,71% indicó que cuando la dimensión autoestima está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular.

Tabla 11

Cruce entre la dimensión competencia y la variable trabajo en equipo

% del total		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Competencia	Deficiente	7,1%	34,3%	1,4%	42,9%
	Regular	17,1%	22,9%	2,9%	42,9%
	Óptimo	1,4%		12,9%	14,3%
Total		25,7%	57,1%	17,1%	100,0%

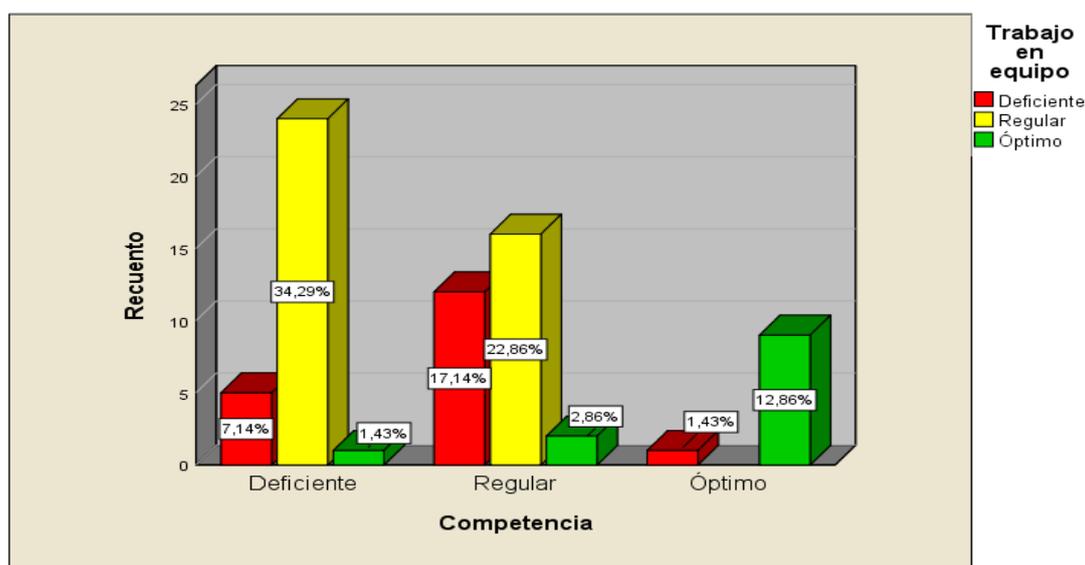


Figura 11. Histograma del cruce de la dimensión competencia y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 11 y la Figura 11, del 100% de los encuestados, el 22,86% manifestó que el cruce de la dimensión competencia y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel regular; el 12,86% resultó en un nivel óptimo; sin embargo, el 7,14% resultó en un nivel deficiente. Es importante señalar que el 34,29% manifestó que cuando la dimensión competencia está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó el nivel regular. El 17,14% considero que cuando la dimensión competencia está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. El 2,86% considero que cuando la dimensión competencia está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo. también, el 1,43% manifestó que cuando la dimensión competencia está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. Por último, el 1,43% indicó que cuando la dimensión competencia está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo.

Tabla 12

Cruce entre la dimensión saber escuchar y la variable trabajo en equipo

% del total		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Saber escuchar	Deficiente	21,4%	18,6%		40,0%
	Regular	2,9%	30,0%	2,9%	35,7%
	Óptimo	1,4%	8,6%	14,3%	24,3%
Total		25,7%	57,1%	17,1%	100,0%

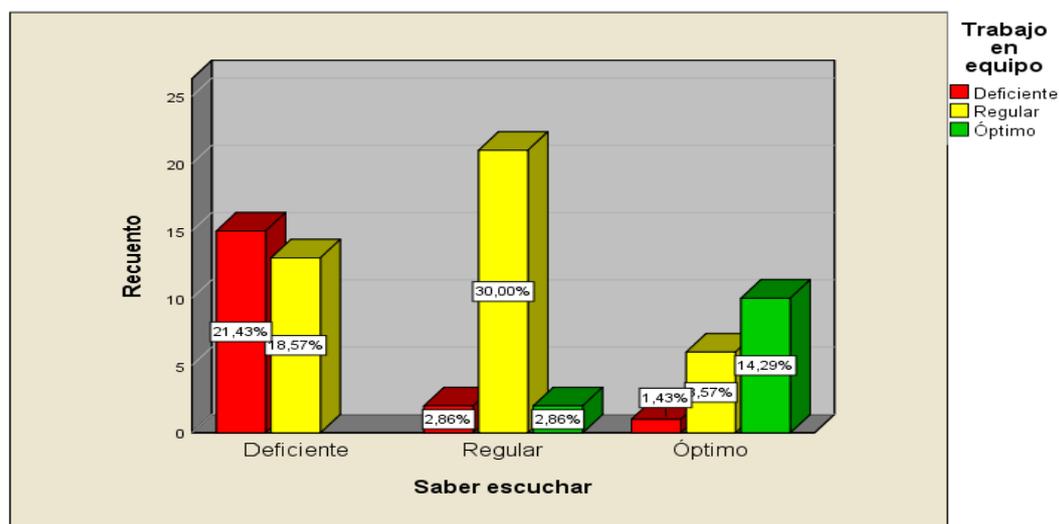


Figura 12. Histograma del cruce de la dimensión saber escuchar y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 12 y la Figura 12, del 100% de los encuestados, el 30,00% manifestó que el cruce de la dimensión saber escuchar y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel regular; el 21,43% resultó en un nivel deficiente; sin embargo, el 14,29% resultó en un nivel óptimo. Es importante señalar que el 18,57% manifestó que cuando la dimensión saber escuchar está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó el nivel regular. El 8,57% consideró que cuando la dimensión competencia está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular. El 2,86% consideró que cuando la dimensión saber escuchar está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. también, el 2,86% manifestó que cuando la dimensión saber escuchar está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo. Por último, el 1,43% indicó que cuando la dimensión saber escuchar está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente.

Tabla 13

Cruce entre la dimensión excelente ponente y la variable trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Excelente ponente	Deficiente	22,9%	48,6%		71,4%
	Regular	2,9%	7,1%	4,3%	14,3%
	Óptimo		1,4%	12,9%	14,3%

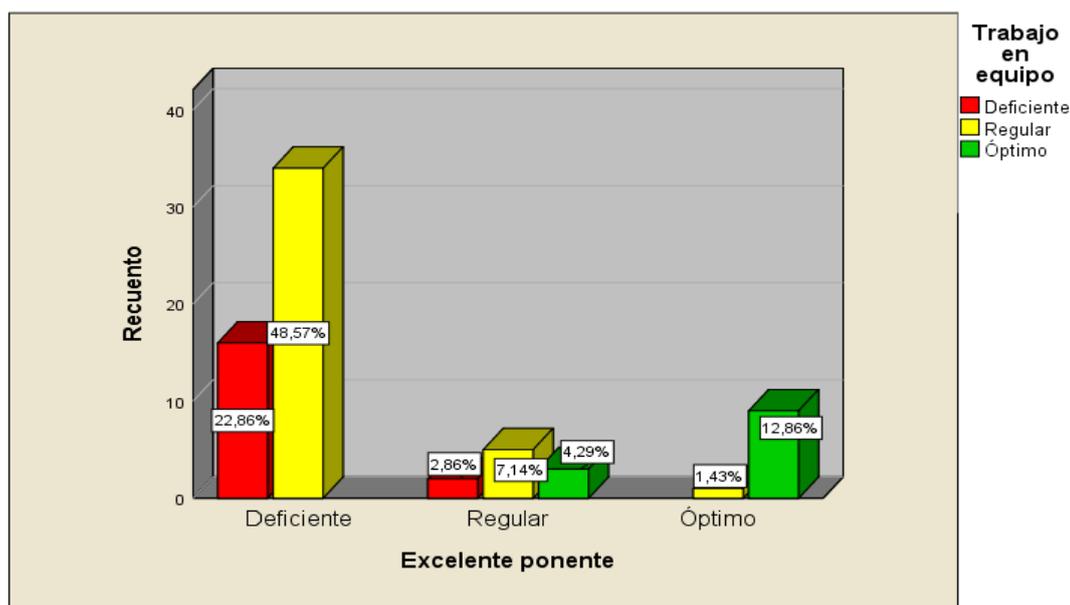


Figura 13. Histograma del cruce de la dimensión excelente ponente y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 13 y la Figura 13, del 100% de los encuestados, el 22,86% manifestó que el cruce de la dimensión excelente ponente y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel deficiente; el 12,86% resultó en un nivel óptimo; sin embargo, el 7,14% resultó en un nivel regular. Es importante señalar que el 48,57% manifestó que cuando la dimensión excelente ponente está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó el nivel regular. El 4,29% considero que cuando la dimensión excelente ponente está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo. también, el 2,86% manifestó que cuando la dimensión excelente ponente está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. Por último, el 1,43% indicó que cuando la dimensión excelente ponente está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular.

Tabla 14

Cruce entre la dimensión fiable y la variable trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Fiable	Deficiente	24,3%	54,3%	12,9%	91,4%
	Regular		2,9%	1,4%	4,3%
	Óptimo	1,4%	1,4%	2,9%	4,3%
Total		25,7%	57,1%	17,1%	100,0%

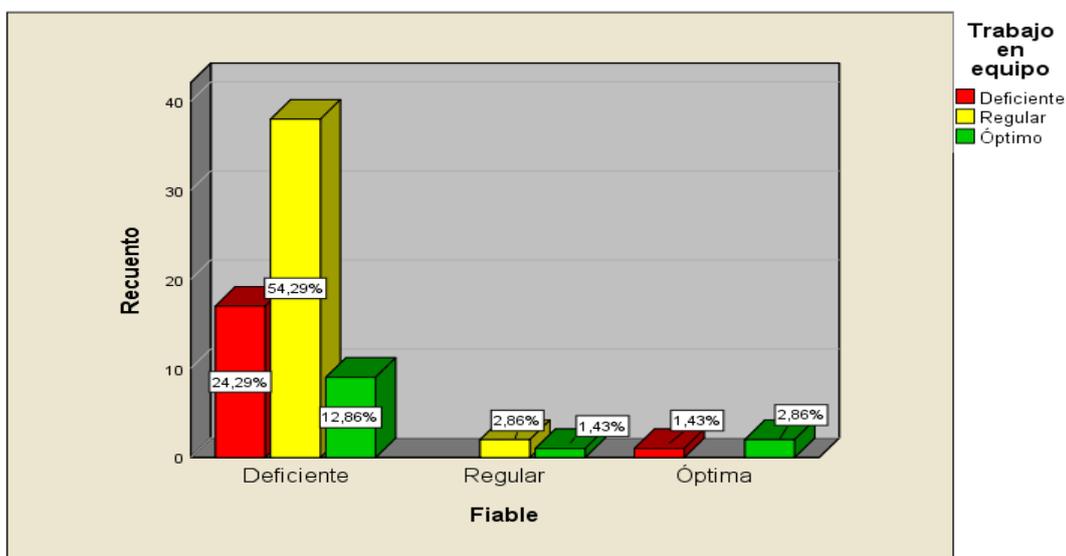


Figura 14. Histograma del cruce de la dimensión fiable y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 14 y la Figura 14, del 100% de los encuestados, el 24,29% manifestó que el cruce de la dimensión fiable y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel deficiente; el 2,86% resultó en un nivel regular; sin embargo, el 2,86% resultó en un nivel óptimo. Es importante señalar que el 54,29% manifestó que cuando la dimensión fiable está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó el nivel regular. El 12,86% consideró que cuando la dimensión fiable está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo. El 1,43% consideró que cuando la dimensión fiable está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. también, el 1,43% manifestó que cuando la dimensión fiable está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular. Por último, el 1,43% indicó que cuando la dimensión fiable está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo.

Tabla 15

Cruce entre la dimensión auténtico y la variable trabajo en equipo

		Trabajo en equipo			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Auténtico	Deficiente	15,7%	17,1%		32,9%
	Regular	8,6%	31,4%	2,9%	42,9%
	Óptimo	1,4%	8,6%	14,3%	24,3%
Total		25,7%	57,1%	17,1%	100,0%

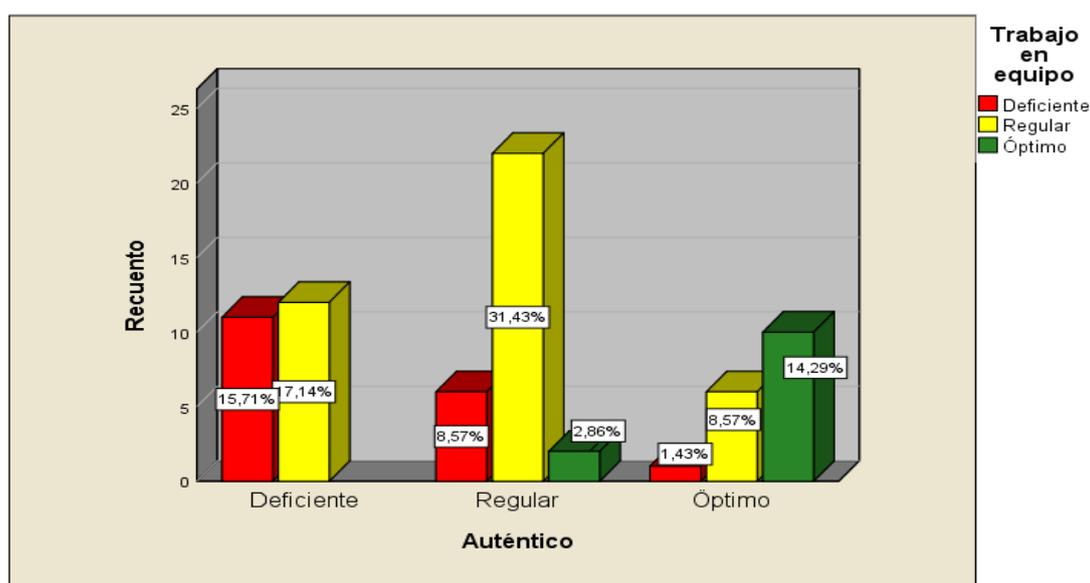


Figura 15. Histograma del cruce de la dimensión auténtico y la variable trabajo en equipo.

Nota: De acuerdo a la tabla 15 y la Figura 15, del 100% de los encuestados, el 31,43% manifestó que el cruce de la dimensión auténtico y la variable trabajo en equipo resultó en un nivel regular; el 15,71% resultó en un nivel deficiente; sin embargo, el 14,29 resultó en un nivel óptimo. Es importante señalar que el 17,14% manifestó que cuando la dimensión auténtica está a nivel deficiente, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular. El 8,57% considero que cuando la dimensión auténtica está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente. El 8,57% considero que cuando la dimensión auténtica está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel regular. También, el 2,86% manifestó que cuando la dimensión auténtica está a nivel regular, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel óptimo. Por último, el 1,43% indicó que cuando la dimensión auténtica está a nivel óptimo, la variable trabajo en equipo alcanzó un nivel deficiente.

4.3. Prueba de normalidad

Hipótesis estadística.

Hipótesis nula	Valor $p \geq 0.05$	Los datos siguen una distribución normal.
Hipótesis alterna	Valor $p < 0.05$	Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 16

Prueba de normalidad para las variables y dimensiones

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,113	70	,027	,915	70	,000
Autoestima	,261	70	,000	,867	70	,000
Competencia	,226	70	,000	,909	70	,000
Saber escuchar	,140	70	,002	,945	70	,004
Excelente ponente	,193	70	,000	,895	70	,000
Fiable	,159	70	,000	,816	70	,000
Auténtico	,168	70	,000	,955	70	,013
Trabajo en equipo	,136	70	,003	,948	70	,005

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: En la tabla 16, de normalidad para determinar la bondad de ajuste de las distribuciones para las variables habilidades directivas y trabajo en equipo; así como para las dimensiones autoestima, competencia, saber escuchar, excelente ponente, fiable y auténtico, se determinó aplicar la prueba Kolmogorov-Smirnov por ser una muestra con 70 elementos > a 30 elementos de estudio; dando como resultado para la variable trabajo en equipo y dimensiones el valor $p=0,000 < 0,05$; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, los datos de la variable no siguen una distribución normal. Para la variable habilidades directivas nos da como resultado el valor $p=0,005 \geq 0,05$; por lo cual; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, los datos de la variable siguen una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el estadígrafo de Rho de Spearman para la variable habilidades directivas muestra paramétrica y el estadígrafo Rho de Spearman para todas las dimensiones y la variable trabajo en equipo muestras no paramétricas en las hipótesis planteadas y evaluar el grado de correlación entre las variables y dimensiones del estudio.

4.4 Análisis inferencial bivariada

Prueba de hipótesis general.

Hipótesis estadística.

H_0 No existe relación significativa entre habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 17

Prueba de hipótesis general

			Correlaciones	
			Habilidades directivas	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,541**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,541**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 17, se encontró que la relación entre las variables habilidades directivas y trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,541 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva considerable entre las variables de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor habilidades directivas mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva considerable entre la variable habilidades directiva y trabajo en equipo coalición que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Prueba de hipótesis específica 1.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre autoestima y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre autoestima y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 18

Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones				
			Autoestima	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Autoestima	Coeficiente de correlación	1,000	,483**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,483**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 18, se encontró que la relación entre la dimensión autoestima y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,483 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva media entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor autoestima mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva media entre la dimensión autoestima y trabajo en equipo dualidad que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Prueba de hipótesis específica 2.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre competencia y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre competencia y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 19

Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Competencia	Trabajo en equipo
Rho de	Competencia	Coeficiente de correlación	1,000	,239*
		Sig. (bilateral)	.	,046
		N	70	70
Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,239*	1,000
		Sig. (bilateral)	,046	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 19, se encontró que la relación entre la dimensión competencia y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,239 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva media entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor competencia mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva media entre la dimensión autoestima y trabajo en equipo dualidad que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Prueba de hipótesis específica 3.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre saber escuchar y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre saber escuchar y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 20

Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Saber escuchar	Trabajo en equipo
Rho de	Saber escuchar	Coeficiente de correlación	1,000	,640**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 20, se encontró que la relación entre la dimensión saber escuchar y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,640 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva media entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor los líderes sepan saber escuchar mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva considerable entre la dimensión saber escuchar y trabajo en equipo dualidad que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Prueba de hipótesis específica 4.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre excelente ponente y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre excelente ponente y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 21

Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones				
			Excelente ponente	Trabajo en equipo
Rho de	Excelente ponente	Coeficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 21, se encontró que la relación entre la dimensión excelente ponente y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,598 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva considerable entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor excelente ponente mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva considerable entre la dimensión excelente ponente y trabajo en equipo dualidad que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Prueba de hipótesis específica 5.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre fiable y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre fiable y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 22

Prueba de hipótesis específica 5

Correlaciones				
			Fiable	Trabajo en equipo
Rho de	Fiable	Coeficiente de correlación	1,000	,190
		Sig. (bilateral)	.	,116
		N	70	70
Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,190	1,000
		Sig. (bilateral)	,116	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 22, se encontró que la relación entre la dimensión fiable y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,190 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva media entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor fiabilidad mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000>=0,05 indica que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, afirmando que no existe relación entre la dimensión fiable y la variable trabajo en equipo.

Prueba de hipótesis específica 6.

Hipótesis estadística.

H₀ No existe relación significativa entre auténtico y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

H_a Existe relación significativa entre auténtico y trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

Tabla 23

Prueba de hipótesis específica 6

Correlaciones				
			Auténtico	Trabajo en equipo
Rho de	Auténtico	Coeficiente de correlación	1,000	,558**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,558**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Nota: En la tabla 23, se encontró que la relación entre la dimensión auténtico y la variable trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,558 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva considerable entre la dimensión y la variable de estudio. Manifestó una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que a mayor autenticidad mayor trabajo en equipo entre los colaboradores de tiendas por departamento Ripley de San Isidro.

Decisión: De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva considerable entre la dimensión auténtico y trabajo en equipo dualidad que beneficiaría a los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro.

V. DISCUSIÓN

En el estudio realizado de las variables habilidades directivas y su relación con el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley, tuvo como propósito general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y su relación significativa con el trabajo en equipo; así mismo, se planteó como objetivo específico demostrar la relación entre la valoración del autoestima y el compromiso del trabajo en equipo; también determinar la relación entre la capacidad de competencia del colaborador y la voluntad del trabajo en equipo; además, analizar la relación la actitud de saber escuchar y la importancia del trabajo en equipo; también indicar la relación entre ser un excelente ponente y la habilidad para desarrollar el trabajo en equipo; así mismo, demostrar la relación entre ser fiable y la capacidad del trabajo en equipo y determinar la relación que existe entre ser autentico y la responsabilidad del trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.

Para desarrollar la discusión de resultados de la tesis, en primer lugar, se procedió a realizar la contrastación de la *hipótesis general* referida a las habilidades directivas y su relación con el trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamentos Ripley frente a las evidencias internacionales y nacionales manifestados en los antecedentes investigados. De los resultados obtenidos del análisis descriptivo univariado sobre la variable habilidades directivas presenta que el 58.57% considero que habilidades directivas se ejecuta de manera deficiente dentro de la empresa; y el 4.29% manifestó que las habilidades directivas se desarrolla de manera óptima dentro de la organización; resultados que prueban que dentro de la empresa no se está desarrollando de manera adecuada las habilidades directivas, los jefes inmediatos no están interactuando correctamente con los colaboradores. Con respecto a la variable trabajo en equipo mostraron que el 25.71% consideró que el trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente y el 17.14% manifestó que se ejecuta de manera óptima dentro de la empresa. Los resultados obtenidos luego de realizar la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.541 mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)=0.000; resultado que termina aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, aseverando que existe una correlación positiva moderada entre habilidades

directivas y trabajo en equipo. El resultado tiene relación con Zorrilla (2018). Quien estudio la relación entre habilidades directivas y la utilización de los recursos humanos y asistencias para la exportación en la empresa Prive Foods, Barranca, el cual obtuvo un coeficiente de correlación de 0.424 mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)=0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, el resultado concluyó afirmando una correlación positiva moderada entre las variables analizadas. Sustentadas con los autores Griffin & Van Fleet (2015), quienes comentaron sobre las habilidades directivas, refiriéndose a evaluación y desarrollo esta se centra en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros. Conceptualización que pone en tela de juicio el desarrollo de las habilidades directivas dentro de la empresa Ripley dado que, su objetivo es contribuir y enseñar la ejecución de las habilidades básicas de la dirección para que pueda mejorar sus habilidades de liderazgo desde una nueva perspectiva. También cito a Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013), quienes mencionaron que es importante en las organizaciones incrementar la variedad del comercio internacional y maximizar la eficiencia mediante asistencias como los agentes de aduanas. concluyendo, si los colaboradores de tiendas por departamentos Ripley ejecutaran apropiadamente las habilidades directivas se viera reflejado en la capacidad para trabajar en equipo. En conclusión, los resultados contrastados en la correlación de las variables investigadas obtuvieron desde una relación positiva baja hasta una relación positiva alta. También podemos mencionar que, dadas las evidencias encontradas en los diferentes antecedentes, estas reforzaron la hipótesis planteada afirmando que existe relación positiva media entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamentos Ripley San Isidro. Sin embargo, al obtener un resultado positivo bajo infieren a prestar mayor atención al desempeño de las habilidades directivas y su aplicación en el trabajo en equipo, resultado que se sustenta en los análisis realizados en las organizaciones donde se observó que no se aplicó de manera adecuada las habilidades directivas, afectando de cierta manera el cumplimiento de los objetivos esperados, la empresa debe fortalecer las capacidades de sus directivos a través de un plan de mejora, enfocando la

importancia de que un buen desempeño de las habilidades directivas permitirá a la organización obtener buenos resultados.

En relación a la *primera hipótesis específica* se planteó que existe relación significativa entre autoestima y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión autoestima muestra que el 55,71% manifestó que autoestima se desarrolló de manera regular, también el 25,71% manifestó que autoestima se dio de manera óptima, además el 18,57% que manifestó que autoestima se ejecutó de manera deficiente dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.483, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna afirmando que existe relación positiva media entre la dimensión autoestima y la variable trabajo en equipo de los colaboradores en la empresa estudiada. El resultado tiene relación con Ramírez (2017), quien obtuvo un coeficiente de correlación 0,348, mediante el estadígrafo Pearson y un Sig. (Bilateral) = 0,005; por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, afirmando que existe correlación positiva baja entre las variables. Los resultados de la investigación estuvieron sustentados en la teoría de Goyal (2013), quien afirmó que las habilidades interpersonales son importantes en las empresas dado que permiten interactuar con los colaboradores y lograr un trabajo exitoso en un entorno con cambios constantes, los directivos con excelentes habilidades personales logran sus objetivos personales y organizacionales. Para la variable competitividad se cita a Mathews (2009), quien señaló que es la capacidad que tiene la organización de lograr sus objetivos, consolidar ventajas, escalar posiciones en su entorno socioeconómico manteniéndose a la vanguardia, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro logrando mejores resultados a los de sus competidores. En conclusión, se observó la importancia de la aplicación de la autoestima en un directivo lo cual le permitirá una mejor percepción de parte de sus colaboradores y mejorar los resultados personales y los de la empresa logrando los resultados esperados. Además, el potenciar la autoestima de los colaboradores es la forma más duradera y eficaz para mantener un equipo con alto rendimiento.

En relación a la *segunda hipótesis específica* se planteó que existe una relación significativa entre competencia y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión competencia muestra el 42,86% manifestó que competencia se desarrolló de manera deficiente, también el 42,86% manifestó que competencia se dio de manera regular, además el 14,29% manifestó que competencia se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados obtenidos luego de realizar la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.239, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.046; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando la relación positiva baja entre la competencia y el trabajo en equipo. El resultado tiene relación con Pereda (2016), quien en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0,210 mediante estadígrafo Pearson y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la relación positiva baja entre las variables. Sustentadas con los autores fueron (Griffin y Van Fleet, 2013). quienes definieron las habilidades directivas como acciones que identifican a las personas las cuales conllevan a lograr resultados personales o grupales, a su vez Barney (1991), señaló que las habilidades directivas son competencias valiosas difíciles de imitar las cuales distinguen a los líderes en el mercado globalizado, los cuales deberían de ser capaces de manejar diversas culturas y opiniones con personas o grupos de organizaciones. se concluyó que una correcta aplicación de las competencias de los directivos aportaría de manera eficiente a la organización mejorando sus resultados, dado que el directivo tendrá una performance desarrollando mejores análisis los cuales permitirán una mejor toma de decisiones para la organización.

En relación a la *tercera hipótesis específica* se planteó que existe una relación significativa entre saber escuchar y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión competencia muestra el 40,00% manifestó que saber escuchar se desarrolló de manera deficiente, también el 35,71% manifestó que saber escuchar se dio de manera regular, además el 24,29 % manifestó que saber escuchar se ejecutó de manera

óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariado confirman un coeficiente de correlación de 0.640, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando la relación positiva moderada entre la dimensión saber escuchar y trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa analizada. El resultado tiene relación con Reyes (2016), quien obtuvo un coeficiente de correlación de 0,904, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral) = 0,000, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la relación positiva muy alta entre las variables estudiadas. Sustentando su estudio con los autores Whetten y Cameron (2011), quien manifestó que las habilidades gerenciales son habilidades que representan destrezas para manejar la propia vida como también las relaciones con otros, Por otra parte, Chiavenato (2008), define al comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento en relación con los objetivos de una organización. Se concluyó que es importante para la empresa implementar medios que aporten a los directivos los cuales mejoren los medios de comunicación como la escucha empática que permita vislumbrar una ponencia directiva a sus colaboradores fomentando el trabajo en equipo para la satisfacción de lograr los objetivos en común.

En relación a la *cuarta hipótesis específica* se planteó que existe una relación significativa entre excelente ponente y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión excelente ponente el 71,43% manifestó que excelente ponente se desarrolló de manera deficiente, también el 14,29% manifestó que excelente ponente se dio de manera regular, además el 14,29% que manifestó que excelente ponente se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.598, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando la relación positiva moderada entre la dimensión excelente ponente y la variable trabajo en equipo. El resultado tiene relación con Tafur

(2017), quien obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de 0,907 mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; donde se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando una correlación positiva muy alta de las variables de estudio, planteado por su teórico Pons (2014), quien señaló que toda persona dedicada a la gerencia de organizaciones debe de poseer fundamentalmente las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Así mismo para la variable cambio organizacional se citó a Robbins y Judge (2013), quienes señalaron que las organizaciones deben adaptarse a los cambios multiculturales, demográficas, inmigrantes y de subcontratación, debido a la naturaleza cambiante de las organizaciones las cuales realizan actividades de manera diferente identificando las necesidades con respecto a lo planteado. En conclusión, los resultados obtenidos del análisis, los cuales representan una correlación positiva afirman que el líder como excelente ponente aporta de manera positiva en la organización lo cual conlleva a un mejor trabajo en equipo lo cual direcciona hacia el logro de buenos resultados. Sin embargo, en contrastación con el antecedente, el cual obtiene resultado positivo muy alto, pone en alerta a la empresa que una mejor habilidad directiva puede inferir en el logro de mejores resultados, los cuales se manifiestan a través de sus teóricos señalando que las destrezas personales permiten manejar la propia vida como también las relaciones con otros, las cuales mejoraran el comportamiento organizacional logrando los objetivos deseados.

En relación a la *quinta hipótesis específica* se planteó que existe una relación significativa entre fiable y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión fiable el 91,43% manifestó que fiable se desarrolló de manera deficiente, también el 4,29% manifestó que fiable se dio de manera regular, además el 4,29% que manifestó que fiable se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariado confirman un coeficiente de correlación de 0.190, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.116; por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. El resultado tiene relación con Vera (2017), quien obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de 0.907, mediante el estadígrafo Rho de

Spearman y el Sig. (Bilateral) = 0,000, donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando la relación positiva alta entre las variables. Sustentando con Reyes (2012), quien señalo a las habilidades gerenciales como la capacidad de las personas de adecuarse a un ambiente determinado en razón a sus aptitudes y participar en la organización hacia lograr los objetivos, Con respecto a la teoría del desarrollo organizacional se tuvo al autor Guizar (2004), quien manifestó en cuanto al desarrollo organizacional como el resultado de la planificación en una organización. Concluyendo que los resultados que se relacionan con la investigación manifiestan un resultado diferente al obtenido en el análisis estadístico de la investigación, dado que los índices de relación afirman una relación positiva muy baja, el resultado manifiesta la ausencia del liderazgo fiable, el cual no permite interactuar de manera más proactiva con los colaboradores, representando así la oportunidad en la empresa de implementar técnicas las cuales permitan un mayor engranaje entre los directivos y los colaboradores a fin de fomentar una mayor confianza entre sí y lograr un compromiso compartido. En contrastación con el estudio analizado el cual arroja correlación alta, donde sus teóricos señalan que las habilidades directivas son de índole valiosos que distinguen a los directivos, basados en aptitudes y actitudes que conllevan a las organizaciones a incrementar sus recursos, logrando mejoras en sus resultados.

En relación a la *sexta hipótesis específica* se planteó que existe una relación significativa entre auténtico y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión auténtico el 42,86% manifestó que ser autentico se desarrolló de manera regular, también el 32,86% manifestó que ser auténtico se dio de manera deficiente, además el 24,29% manifestó que ser auténtico se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.558, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando la relación positiva moderada entre autoestima y trabajo en equipo. Los resultados tienen relación con Ramírez (2017), quien obtuvo un coeficiente de correlación 0,348, mediante el estadígrafo

Pearson y un Sig. (Bilateral) = 0,005; por lo tanto, se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, afirmando que existe correlación positiva baja entre las variables. Los resultados estuvieron sustentados en la teoría de Goyal (2013), quien afirma que las habilidades interpersonales son importantes en las empresas dado que permiten interactuar con los colaboradores y lograr un trabajo exitoso en un entorno con cambios constantes, los directivos con excelentes habilidades personales logran sus objetivos personales y organizacionales. Para la variable competitividad se cita a Mathews (2009), quien señala que es la capacidad que tiene la organización de lograr sus objetivos, consolidar ventajas, escalar posiciones en su entorno socioeconómico manteniéndose a la vanguardia, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro logrando mejores resultados a los de sus competidores. Se concluyó que de los resultados obtenidos manifiestan una correlación positiva moderada lo cual representa que el líder auténtico aporta de manera positiva en la organización dado que al interactuar de manera continua con los colaboradores transmite integridad y valores, los cuales son de percepción hacia los colaboradores fomentando la importancia del trabajo en equipo. En contratación con los resultados en la investigación se evidencia que las habilidades directivas bien aplicadas por los líderes en la organización permitirán consolidar ventajas frente a sus competidores, determinando la importancia de que las organizaciones cuenten con líderes que enfoquen a sus equipos de trabajo hacia un objetivo en común.

VI. CONCLUSIONES

En las conclusiones de la presente tesis, se plasmaron los resultados del análisis en el proceso de la investigación a partir de la concepción teórica, los cuales son descubrimientos encontrados y representados estadísticamente a fin de ser analizados. De acuerdo con, Hernández, Fernández y Batista (2014), las conclusiones deben ser congruentes con los datos obtenidos en la investigación (p.522).

Primera De los resultados obtenidos del análisis descriptivo univariado sobre la variable habilidades directivas presenta que el 58.57% considero que habilidades directivas se ejecuta de manera deficiente dentro de la empresa; y un 4.29% manifestó que las habilidades directivas se desarrolla de manera óptima dentro de la organización; resultados que prueban que dentro de la empresa no se está desarrollando de manera adecuada las habilidades directivas, los jefes inmediatos no están interactuando correctamente con los colaboradores. Con respecto a la variable trabajo en equipo mostraron que un 25.71% considero que el trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente y un 17.14% manifestó que se ejecuta de manera óptima dentro de la empresa. En el cruce de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo pudimos observar como resultado un coeficiente de correlación de 0.541, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)=0.000; resultado que termino aseverando que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Segunda Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión autoestima el 18,57% manifestó que autoestima se ejecuta de manera deficiente y el 25,71% manifestó que autoestima se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariado confirman un coeficiente de correlación de 0.483, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y

un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la relación positiva media entre la autoestima y el trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Tercera Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión competencia el 42,86% manifestó que competencia se desarrolla de manera deficiente y el 14,29% manifestó que competencia se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.239, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.046; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la relación positiva baja entre la competencia y el trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Cuarta Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión saber escuchar el 40,00% manifestó que saber escuchar se desarrolla de manera deficiente y el 24,29 de% que manifestó que saber escuchar se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariado confirman un coeficiente de correlación de 0.640, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la relación positiva moderada entre la dimensión saber escuchar y trabajo en equipo de los colaboradores de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Quinta Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión excelente ponente el 71,43% manifestó que excelente ponente se desarrolla de manera deficiente y el 14,29% que manifestó que excelente ponente se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.598, mediante el

estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la relación positiva moderada entre excelente ponente y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Sexta Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión fiable el 91,43% manifestó que fiable se desarrolló de manera deficiente y el 4,29% manifestó que fiable se ejecutó de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariado confirman un coeficiente de correlación de 0.190, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.116; por lo que se acepta la hipótesis nula y se acepta la relación positiva muy baja entre fiable y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

Séptima Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la dimensión auténtico el 32,86% manifestó que auténtico se ejecuta de manera deficiente y el 24,29% manifestó que auténtico se ejecuta de manera óptima dentro de la tienda por departamentos Ripley San Isidro. Los resultados producto de la estadística inferencial bivariada confirman un coeficiente de correlación de 0.558, mediante el estadígrafo Rho de Spearman y un Sig. (Bilateral)= 0.000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la relación positiva moderada entre autoestima y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley.

VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas, resultado de la finalización de la presente tesis serán deducidas a partir de las conclusiones obtenidas de los hallazgos obtenidos en el estudio de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley San Isidro. Donde se resalta que las recomendaciones señaladas serán enfocadas a proponer mejoras en la empresa a través de las habilidades directivas y el trabajo en equipo. Así como también mejoras a futuros estudios a realizar para otras investigaciones, de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2014), se debe recomendar nuevas preguntas, muestras y abordajes para futuras investigaciones (p.522).

- Primera Se recomienda de acuerdo a los resultados contrastados en la correlación de las variables investigadas prestar mayor atención al desempeño de las habilidades directivas y su aplicación en el trabajo en equipo, resultado que se sustenta en los análisis realizados en las organizaciones donde se observa que no se aplicó de manera adecuada las habilidades directivas, afectando de cierta manera el cumplimiento de los objetivos esperados, dado que los colaboradores tienen la necesidad de ser liderados por directivos capaces de manejar diversas situaciones aplicando sus conocimientos y destrezas a fin de dirigir a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos. La empresa debe fortalecer de manera inmediata las capacidades de sus directivos a través de un plan de estudios para sus directivos, por medio de convenios con instituciones educativas a través del área de recursos humanos, las cuales dictaran cursos especiales fortaleciendo los conocimientos teóricos para ponerlos en práctica dentro de la empresa, los recursos para su realización podrán ser cubiertos en porcentajes iguales por el colaborador y por la empresa, los horarios serán programados dentro del horario de trabajo en coordinación con los jefes directos a fin de no afectar la operatividad de la empresa.
- Segunda Se recomienda de acuerdo con el resultado bivariado donde se observó la correlación positiva media, los cuales se asemejan con

los resultados en comparación y al comportamiento de la variable, donde las teorías ilustradas en el análisis afirman que el buen desempeño de las habilidades directivas permite interactuar de mejor manera con los colaboradores y alcanzar los objetivos de la empresa, se observa la importancia de la aplicación de la autoestima en un directivo lo cual le permitirá una mejor percepción de parte de sus colaboradores y mejorar los resultados personales y los de la empresa logrando los objetivos esperados, para lo cual se debe identificar en corto plazo a los directivos con la necesidad de elevar su autoestima, los cuales tendrán asesoría de coaching coordinadas y subsidiadas por el área de recursos humanos y programadas durante un periodo trimestral a fin de medir y evaluar sus resultados.

Tercera Se recomienda de acuerdo a los resultados, los cuales manifestaron una correlación positiva baja, que representa una oportunidad de mejora en los directivos de la organización, de acuerdo a los teóricos en contrastación las habilidades directivas conllevan a lograr resultados personales o grupales, señalando que una correcta aplicación de las competencias de los directivos aportarían de manera eficiente a la organización mejorando sus resultados, dado que el directivo tendrá un performance desarrollando mejores análisis los cuales permitirán una mejor toma de decisiones para la organización, donde el directivo luego de ser capacitado académicamente participara en reuniones semanales a fin de evaluar los resultados de la empresa y evaluar las capacidades de análisis de los directivos y las decisiones a tomar en diferentes problemáticas presentadas, las cuales serán medidas por la gerencia general antes de su aplicación.

Cuarta También se recomienda de acuerdo al resultado obtenido, el cual fue una relación positiva moderada, la empresa tiene la necesidad de implementar medios que aporten a los directivos los cuales mejoren los medios de comunicación como la escucha empática que permita vislumbrar una ponencia directiva a sus colaboradores

fomentando el trabajo en equipo para la satisfacción de lograr los objetivos en común, para lo cual se puede realizar reuniones semanales con los equipos de trabajo a fin de intercambiar ideas y buscar soluciones favorables, donde los cumplimientos de las decisiones tomadas serán revisadas semanalmente y cada fin de mes se realizará en presencia de la gerencia a fin de evaluar resultados.

Quinta Se recomienda dado los resultados obtenidos, los cuales representan una correlación positiva moderada donde afirman que el líder como excelente ponente aporta de manera positiva en la organización lo cual conlleva a un mejor trabajo en equipo y direcciona hacia el logro de buenos resultados donde las destrezas personales permiten conducir la propia vida, así como también las relaciones con otros, las cuales mejoraran el comportamiento organizacional logrando los objetivos deseados, se debe encargar en el corto plazo al área de recursos humanos la programación de capacitación a los directivos en oratoria a fin de desarrollar un mejor desenvolvimiento de los directivos, los cuales se pondrán a prueba mediante la dirección de reuniones grupales dirigidas por los directivos a fin de ser evaluados, a la vez se debe de realizar una constante asesoría en cuanto a la importancia de la presentación personal de acuerdo con las políticas internas de impecabilidad en la organización.

Sexta Se recomienda dados resultados que se relacionan con la investigación donde manifiestan un resultado diferente al obtenido en el análisis estadístico de la investigación, dado que los índices de relación afirman una relación positiva muy baja, el resultado manifiesta la ausencia del liderazgo fiable, el cual no permite interactuar de manera más proactiva con los colaboradores, representando así la oportunidad en la empresa de implementar técnicas las cuales permitan un mayor engranaje entre los directivos y los colaboradores a fin de fomentar una mayor confianza entre sí logrando un compromiso compartido, para lo

cual se recomienda realizar reuniones semanales de camaradería donde se tocaran diversos temas siendo el más importante el conocer el interior de los colaboradores estableciendo relaciones interpersonales, las cuales mejoren la empatía y confianza entre jefe y colaborador, dichas reuniones tendrán como objetivo generar mayor compromiso de los colaboradores hacia sus jefes directos, el buen resultado será medido a través de los indicadores de gestión y encuestas sobre clima laboral en la empresa las cuales se realizarán trimestralmente.

séptima También se recomienda, luego de los resultados obtenidos que manifiestan una correlación positiva moderada lo cual representa que el líder autentico aporta de manera positiva en la organización dado que al interactuar de manera continua con los colaboradores transmite integridad y valores, los cuales son de percepción hacia los colaboradores fomentando el interés del trabajo en equipo, para mejorar dicho performance del directivo se recomienda la aplicación constante de los valores íntegros de los directivos a través de acciones inopinadas en la empresa con la participación de los directivos fomentando los valores de la organización y la responsabilidad social que tiene la empresa con los colaboradores y la sociedad mediante planes solidarios y actividades que beneficien a la sociedad, reconociendo las buenas acciones de los trabajadores mensualmente otorgando premios y reconocimientos.

Octava Se recomienda a futuro en las investigaciones a realizar en cuanto a las habilidades directivas y trabajo en equipo, que las muestras deben de ser más amplias a fin de obtener un mayor número de elementos seleccionados, los cuales permitirán reducir el sesgo de las respuestas en la recopilación de datos.

Novena Se recomienda que las evidencias, las cuales serán referidas al manejo de la información teórica en la investigación deben de ser las más actuales posibles, a razón de que las ciencias por su naturaleza son cambiantes y evolucionan constantemente, también en cuanto a los artículos científicos indexados, los mismos que

deben de ser los más actuales posibles para una mejor contrastación de la información a utilizar para la investigación.

REFERENCIAS

- Aristizábal, J., Ramos, A., Chirino, V., (2018) Aprendizaje activo para el desarrollo de la psicomotricidad y en trabajo en equipo. *Revista electrónica Educare*, 22(1), 1-26.
- Ascon, V García, G. y Lajara, C. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 1-10
- Ballesteros, L. (2015). Alineados en base a un objetivo común. *Revistas Team EQ.*,7(15), 1-5.
- Bonifaz V. (2014). *Liderazgo empresarial*. (2ª ed.) México D.F. Red Tercer Milenio S.C
- Balyer, A., Ozcan, K., (2017) Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *Educational Sciences*, 9 (4), 917 -929
- Castaneda, D. I., & Durán, W. F. (2018). Knowledge sharing in organizations: Roles of beliefs, training, and perceived organizational support. *Knowledge Management & E-Learning*, 10(2), 148-162.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (10ª ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores,.A. e C.V,
- Chirița, C. (2016). Managerial skills and the managerial culture in the knowledge society. *Manager*, 23(1), 67-80.
- Donawa, T. y Gámez, A. (2017) Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.
- Dincer, C., y Akgun, E. (2015). Developing a classroom management skills inventory for preschool teachers and the correlation of preschool teachers' classroom management skills with different variables. *Education and Science*,40(177), 187-201.
- Ernesto, N. M., Peña, A. G., Ramón, M.M., Romero, R., J. A., y González, R., E. X. (2017). Creativity and innovation as strategies of development. Dilemas Contemporáneos: *Educación, Política y Valore*, 22 (3), 1-15.

- Gavilano, L. E. P., Ayasta, E.R.V., Yactyo, D. L. P., y Vela, S. L. R. (2019). Coaching como herramienta gerencial: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de gerencia*, 24(87), 904.
- Gestión (2016). Existe gran demanda de gerentes con talento humano en las empresas.
- Gestión (2018). Siete problemas en el trabajo que un líder coach soluciona con éxito.
- Gutiérrez-Portlán, I., Román-García, M., & Sánchez-Vera, M. (2018). Strategies for the communication and collaborative online work by university students. *Comunicar*, 26(54), 91-99.
- Herawaty, V., y Solihah, D. (2019). The effect of ceo tenure, managerial skills and earning power on earning manipulation with corporate governance as a moderating variable on manufacturing companies in indonesia stock exchange. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1), 1-16.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ª ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hermel y Stanescu, M. (2016). The evolution of managerial skills with age. *FAIMA Business y Management Journal*, 4(3), 50-60.
- Ibarra, M. L., Paredes, Z. D., Casas, M. E., Carrillo, C. E., Hurtado, B. B., y Olivas, V. E. (2019). Management skills and corporate social responsibility in socially responsible SMEs of sonora: A theoretical and empirical approach. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(3), 79-90.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Martínez Ávila, M., Hernández Silva, M. del C., & Gómora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE*, 6(12), 321-333.
- Moreno Z; J. (2019). *Liderar sin perder su Identidad*. (1ª ed.) España Madrid: ediciones Pirámide

- Mousavi, E., Kavi, E., Larti, N., Dorcheh, S. J., y Gharahzadeh, A. (2018). The relationship between attitude toward the effectiveness of teamwork and observing safety standards in isfahan educational hospitals. *Revista Latinoamericana De Hipertension*, 13(3), 271.
- Musekamp, G., Schuler, M., Seekatz, B., Bengel, J., Faller, H., y Meng, K. (2017). Does improvement in self-management skills predict improvement in quality of life and depressive symptoms? A prospective study in patients with heart failure up to one year after self-management education. *BMC Cardiovascular Disorders*, 17(51),3-10.
- Palamary, D. (2014). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Revista Pretty Legis*, 28(122), 69-81.
- Pereda F, Lopez T y Gonzales F. (2014). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba, *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 27(53) 98-120
- Pereda, P. (2016). Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Publico de la Provincia de Cordova. (tesis de doctor), Universidad de Cordova.
- Pérez, M. J., Aznar, L. E., y Begoña, M. F. (2018). Identification and classification of behavioural indicators to assess innovation competence. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 87-115.
- Perozo, C. (2016). Trabajo en equipo para la gestión del docente con función directiva. *Ethos*, 8(2), 202-216.
- Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, Fernandez, L. M., Peres, A. M., y Marcon, S. S. (2019). Organizational climate and teamwork at the family health strategy. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 72(3), 721-727.
- Piñero, L., & Perozo, L. (2019). Ruta metodológica para avanzar en el periplo de la investigación educativa con variable compuesta o predicativa. *Revista Orbis*, 14(42), 60-74.
- Rakhshan, M., Rostami, K., Setoodegan, E., y Eslami, J. (2019). The relationship between leadership style and time management in senior and middle nursing managers. *Revista Latinoamericana De Hipertension*, 14(1), 26-31.

- Rando Huluk, Ana Evelyn Karina. (2016). Trabajo en equipo: ¿Es posible formar equipos médicos expertos a partir de profesionales expertos? *Revista Médica del Uruguay*, 32(1), 59-67.
- Ramírez, R. (2016). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios* 11(1), 23-29
- Ramírez (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial en empresas de servicio del estado de Querétaro. (tesis de licenciado), Universidad autónoma del estado de Hidalgo.
- Reyes M; K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (tesis de licenciado), Universidad Rafael Landívar.
- Retamozo, M. (2014). Como hacer tesis un proyecto de tesis doctoral en ciencias sociales. *Ciencia Docencia y tecnología*, 25(48), 173-202
- Romani Larrea, S., Ferrer Mejía, M., y Zuta Arriola, N. (2018). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en profesionales de Enfermería del Hospital de Ventanilla. *Investigación Valdizana*, 12(3), 165-170.
- Ronco. E. (2018). *Equipos que crean valor en las organizaciones*, (1ª ed.), España: ediciones profit
- Sánchez, H., Reyes, C. (2015) Metodología y diseño de la investigación científica (5ª ed.) Perú L.: Bussines Support Aneth
- Sar, A. K. (2017). the influence of management education on entrepreneurship success. *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-17.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216.
- Siquiera, C. L., Bernadeli, A. C. F., Gasparino, R. C., Feldman, L. B., Cunhal, I. C. K. O., & Oliveira, R. A. (2019). Knowledge of responsible technical nurses on managment skells: A qualitative study. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 72(1), 43-49
- Smutny, Petr, Prochazka, Jakub y Vaculik, Martin. (2016) La relación entre las habilidades gerenciales y la efectividad gerencial en un juego de simulación gerencial. *Innovar*, 26 (62), 11-22
- Tafur P; M. (2017). Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento 2016. (tesis de Maestría), Universidad Cesar Vallejo.

- Tejada Garitano, Eneko, Garay Ruiz, Urtza, & Romero-Andonegi, Ainara. (2017). Características de los equipos de trabajo universitario en contextos virtuales. *Innovación educativa* 17(75), 49-61.
- Uribe A, Molina J, Contreras F, Barbosa D, Espinoza J (2013), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y empresa*, 15(25), 53-7.
- Vera V; M. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo, organizacional del departamento de enfermería del instituto nacional de salud del niño, Lima 2016. (tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo.
- Wankel, C. (2016). Developing cross-cultural managerial skills through social media. *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 116-124.
- Whetten, D. Y Cameron, K (2016) *Desarrollo de habilidades directivas*. (9ª ed.) Pearson, México.
- Zorrilla A; E. N. (2018). Habilidades directivas y su influencia en la utilización de los recursos humanos y asistencias para la exportación en la empresa Prive Foods Barranca 2017. (tesis de Licenciado), Universidad Faustino Sánchez Carrión.

Anexos

Anexo 1 Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas.

Tabla 24

Operacionalización de la variable habilidades directivas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS
1 Habilidades Directivas	Moreno (2019), define habilidades directivas como un conjunto de competencias y comportamientos que están ligado al comportamiento humano, y para que exista este tipo de conducta cognitiva debe de existir elementos primordiales como lo son mantenerse con aplomo, tener una comunicación eficaz mediante una apariencia directiva (p.161)	La variable habilidades directivas será medible a través de sus seis dimensiones, de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario y que permitirá obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 26.	Autoestima	Presencia Motivación	Escala ordinal tipo Likert
			Competencia	Comunicativo	Nunca=1
				Liderazgo	Casi Nunca=2
			Saber escuchar	Pensamiento Crítico	A veces=3
				Gestos	Casi Siempre=4
			Excelente Ponente	Empatía	Siempre=5
				Entonación	
			Fiable	Vocalización	
				Fraseo	
			Auténtico	Contacto visual	
Confianza Conocimientos					
	Valores				
	Íntegro				

Tabla 25

Operacionalización de la variable trabajo en equipo.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALAS
VARIABLE 2	Trabajo en equipo	Ronco (2018), señaló que "Trabajo en equipo es un grupo pequeño de personas, con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común y metas de rendimiento por las que considera mutuamente responsables de su cumplimiento" (p.20).	La variable trabajo en equipo será medible a través de sus tres dimensiones, de ellos se obtendrán sus indicadores que servirán para la elaboración del instrumento de medición que será el cuestionario y que permitirá obtener datos a ser analizados estadísticamente a través del programa SPSS versión 26.	Habilidades	Escala
				Técnicas	ordinal
				Habilidades Funcionales	tipo Likert
				Habilidades Complementarias	Toma de Decisiones
				Resolución de conflicto	Nunca=1
				Asignación de tareas	Casi Nunca=2
				Compromiso Personal	A veces=3
				Compromiso con el Grupo	Casi Siempre=4
				Compromiso con la Organización	Siempre=5
				Responsabilidad del equipo	
Rentabilidad					
Eficiencia					
Objetivos en Común	Objetivo De Las Personas				
	Satisfacción				
	Trabajo Productivo				

Anexo 2 Instrumento de recolección de datos.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE ENCUESTA: HABILIDADES DIRECTIVAS

Área: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre las habilidades directivas de tu líder. Lee cada una con mucha atención; luego marca la opción que consideras válida con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas ni malas.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- Nunca = 1
- Casi nunca = 2
- Algunas Veces = 3
- Casi siempre = 4
- Siempre = 5

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Es importante que la presencia de un directivo impacte en el área de trabajo	1	2	3	4	5
2	El directivo se muestra con buena presentación personal	1	2	3	4	5
3	Los directivos se muestran con buena autoestima ante los colaboradores	1	2	3	4	5
4	Los directivos motivan a los colaboradores con sus labores diarias	1	2	3	4	5
5	El directivo demuestra habilidad para comunicarse con los colaboradores	1	2	3	4	5
6	La comunicación con los colaboradores es clara y directa	1	2	3	4	5
7	El directivo es capaz de influenciar de manera positiva con los colaboradores	1	2	3	4	5
8	El directivo demuestra con el ejemplo y va de la mano con los colaboradores	1	2	3	4	5
9	El jefe posee capacidad de organización y planificación	1	2	3	4	5
10	El jefe conoce la organización y retroalimenta a los colaboradores	1	2	3	4	5
11	Demuestra atención a los colaboradores	1	2	3	4	5
12	Evita interrumpir a quien le dirige la palabra	1	2	3	4	5
13	Se pone en los zapatos de las personas para un mejor entendimiento	1	2	3	4	5
14	Tiene actitud positiva y reconoce la adversidad	1	2	3	4	5
15	Utiliza el timbre de voz adecuado de acuerdo a la situación	1	2	3	4	5
16	El jefe posee habilidad para comunicarse de forma verbal	1	2	3	4	5
17	Utiliza palabras adecuadas de acuerdo a la situación	1	2	3	4	5
18	Varia la vocalización de acuerdo a lo que desea comunicar	1	2	3	4	5
19	Interpreta de manera adecuada los mensajes para un mejor entendimiento	1	2	3	4	5
20	Se expresa de manera clara a fin de llegar a las personas	1	2	3	4	5
21	Es importante el contacto visual del líder con los colaboradores	1	2	3	4	5
22	Se muestra transparente ante situaciones complicadas	1	2	3	4	5
23	Demuestra tolerancia ante diversas situaciones	1	2	3	4	5
24	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	1	2	3	4	5
25	Los jefes son competentes en el manejo del negocio	1	2	3	4	5
26	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que hacer para lograrlo	1	2	3	4	5
27	Los jefes trabajan de manera ética y honesta	1	2	3	4	5
28	Los jefes tratan de manera justa e independiente a los trabajadores	1	2	3	4	5
29	Los jefes demuestran interés sinceros por sus trabajadores	1	2	3	4	5
30	Es imparcial en la Identificación y resolución de problemas	1	2	3	4	5

Gracias por completar el cuestionario.

**FORMATO DE ENCUESTA: TRABAJO EN EQUIPO**

Área: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre trabajo en equipo de tu jefe de área. Lee cada una con mucha atención; luego marca la opción que consideras válida con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas ni malas.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- Nunca = 1
Casi Nunca = 2
Algunas Veces = 3
Casi Siempre = 4
Siempre = 5

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Es importante el dominio de habilidades técnicas para realizar el trabajo	1	2	3	4	5
2	Genera estrategias para facilitar el trabajo diario	1	2	3	4	5
3	Las tareas se realizan de manera adecuado cuidando la integridad del personal	1	2	3	4	5
4	El líder se preocupa por que el ambiente de trabajo este correctamente implementado	1	2	3	4	5
5	Posee habilidad para tomar decisiones ante situaciones adversas	1	2	3	4	5
6	El líder considera importante la opinión de los colaboradores para tomar decisiones	1	2	3	4	5
7	Soluciona de manera adecuada diversas situaciones que puedan afectar el ambiente laboral	1	2	3	4	5
8	Demuestra empatía en todo momento	1	2	3	4	5
9	Distribuye de manera adecuada las tareas al equipo de trabajo	1	2	3	4	5
10	Prioriza correctamente las tareas para cumplir con el objetivo del trabajo diario	1	2	3	4	5
11	El líder es leal a sus principios	1	2	3	4	5
12	Demuestra actitud positivo en todo momento	1	2	3	4	5
13	Se preocupa por su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
14	Busca en todo momento de bienestar de sus colaboradores	1	2	3	4	5
15	El jefe demuestra compromiso con la organización y lo transmite a sus colaboradores	1	2	3	4	5
16	Pone en práctica diariamente la cultura de la organización	1	2	3	4	5
17	El líder posee amplio sentido de responsabilidad	1	2	3	4	5
18	Fomenta sentido de responsabilidad en las labores diarias con el ejemplo	1	2	3	4	5
19	E líder demuestra orgullo por su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
20	Para el líder es importante la equidad en su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
21	El líder considera importante el bienestar económico de sus colaboradores	1	2	3	4	5
22	Apoya a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas en beneficio de los incentivos propuestos por la organización	1	2	3	4	5
23	El líder motiva a los colaboradores para que realicen eficientemente las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
24	Administra de manera efectiva el tiempo de los colaboradores para un resultado eficiente	1	2	3	4	5
25	Conoce los objetivos personales de sus colaboradores	1	2	3	4	5
26	Influye en sus colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos en base a su trabajo	1	2	3	4	5
27	El líder se preocupa porque sus colaboradores trabajen en un ambiente armonioso	1	2	3	4	5
28	El líder considera importante la percepción de sus colaboradores en cuanto a la organización	1	2	3	4	5
29	El líder fomenta la productividad laboral de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
30	El líder utiliza los recursos de la organización adecuadamente	1	2	3	4	5

Gracias por completar el cuestionario.

Anexo 3 Cálculo del tamaño de la muestra.

Tabla 26

Población de los colaboradores de la tienda por departamento Ripley San Isidro.

N°	CARGO	CANTIDAD
1	Asistente de ventas	70
	Total	70

Fuente: Elaboración propia

Nota: Según la tabla 29, la población está compuesta por los colaboradores de tienda por departamento Ripley San Isidro, que hacen un total de 70 personas, considerando a los 70 Asistente de ventas, ellos están considerados como muestra censal, porque según las normativas de la Universidad César Vallejo, ha determinado que todas las muestras menores a 100, se le denomina muestra censal.

Anexo 4 Validez del instrumento por los expertos.



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades directivas

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	DIMENSIÓN 1: AUTOESTIMA										
	Indicador: Presencia										
1	Es importante que la presencia de un directivo impacte en el área de trabajo			✓		✓			✓		
2	El directivo se muestra con buena presentación personal			✓		✓			✓		
	Indicador: Motivación										
3	Los directivos se muestran con buena autoestima ante los colaboradores			✓		✓			✓		
4	Los directivos motivan a los colaboradores con sus labores diarias			✓		✓			✓		
	DIMENSION 2: COMPETENCIA										
	Indicador: Comunicativo										
5	El directivo demuestra habilidad para comunicarse con los colaboradores			✓		✓			✓		
6	La comunicación con los colaboradores es clara y directa			✓		✓			✓		
	Indicador: Liderazgo										
7	El directivo es capaz de influenciar de manera positiva con los colaboradores			✓		✓			✓		
8	El directivo demuestra con el ejemplo y va de la mano con los colaboradores			✓		✓			✓		
	Indicador: Pensamiento crítico										
9	El jefe posee capacidad de organización y planificación			✓		✓			✓		
10	El jefe conoce la organización y retroalimenta a los colaboradores			✓		✓			✓		
	DIMENSION 3: SABER ESCUCHAR										
	Indicador: Gestos										
11	Demuestra atención a los colaboradores			✓		✓			✓		
12	Evita interrumpir a quien le dirige la palabra			✓		✓			✓		
	Indicador: Empatía										
13	Se pone en los zapatos de las personas para un mejor entendimiento			✓		✓			✓		
14	Tiene actitud positiva y reconoce la adversidad			✓		✓			✓		



DIMENSION 4: EXCELENTE PONENTE											
Indicador: Entonación											
15	Utiliza el timbre de voz adecuado de acuerdo a la situación			✓		✓				✓	
16	El jefe posee habilidad para comunicarse de forma verbal			✓		✓				✓	
Indicador: Vocalización											
17	Utiliza palabras adecuadas de acuerdo a la situación			✓		✓				✓	
18	Varía la vocalización de acuerdo a lo que desea comunicar			✓		✓				✓	
Indicador: Fraseo											
19	Interpreta de manera adecuada los mensajes para un mejor entendimiento			✓		✓				✓	
20	Se expresa de manera clara a fin de llegar a las personas			✓		✓				✓	
DIMENSION 5: FIABLE											
Indicador: Contacto visual											
21	Es importante el contacto visual del líder con los colaboradores			✓		✓				✓	
22	Se muestra transparente ante situaciones complicadas			✓		✓				✓	
Indicador: Confianza											
23	El jefe demuestra tolerancia ante diversas situaciones			✓		✓				✓	
24	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones			✓		✓				✓	
Indicador: Conocimiento											
25	Los jefes son competentes en el manejo del negocio			✓		✓				✓	
26	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que hacer para lograrlo			✓		✓				✓	
DIMENSION 6: AUTENTICO											
Indicador: Valores											
27	Los jefes trabajan de manera ética y honesta			✓		✓				✓	
28	Los jefes tratan de manera justa e independiente a los trabajadores			✓		✓				✓	
Indicador: Integro											
29	Los jefes demuestran interés sincero por sus trabajadores			✓		✓				✓	
30	Es imparcial en la identificación y resolución de problemas			✓		✓				✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: DIANA HUAMANI CAJALEON DNI: 436489178

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

San Juan de Lurigancho, 23 de 11 del 2019

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

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide trabajo en equipo

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
	Indicador: Habilidades técnicas										
1	Es importante el dominio de habilidades técnicas para realizar el trabajo			✓		✓			✓		
2	Genera estrategias para facilitar el trabajo diario			✓		✓			✓		
	Indicador: Habilidades funcionales										
3	Las tareas se realizan de manera adecuado cuidando la integridad del personal			✓		✓			✓		
4	El líder se preocupa por que el ambiente de trabajo este correctamente implementado			✓		✓			✓		
	Indicador: Toma de decisiones										
5	Posee habilidad para tomar decisiones ante situaciones adversas			✓		✓			✓		
6	El líder considera importante la opinión de los colaboradores para tomar decisiones			✓		✓			✓		
	Indicador: Resolución de conflictos										
7	Soluciona de manera adecuada diversas situaciones que puedan afectar el ambiente laboral			✓		✓			✓		
8	Demuestra empatía en todo momento			✓		✓			✓		
	Indicador: Asignación de tareas										
9	Distribuye de manera adecuada las tareas al equipo de trabajo			✓		✓			✓		
10	Prioriza correctamente las tareas para cumplir con el objetivo del trabajo diario			✓		✓			✓		
	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE LOS MIEMBROS										
	Indicador: Compromiso personal										
11	El líder es leal a sus principios			✓		✓			✓		
12	Demuestra actitud positivo en todo momento			✓		✓			✓		
	Indicador: Compromiso con el grupo										
13	Se preocupa por su equipo de trabajo			✓		✓			✓		
14	Busca en todo momento de bienestar de sus colaboradores			✓		✓			✓		
	Indicador: Compromiso con la organización										
15	El jefe demuestra compromiso con la organización y lo transmite a sus colaboradores.			✓		✓			✓		
16	Pone en práctica diariamente la cultura de la organización			✓		✓			✓		



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: DIANA HUMANI CAJALEON DNI: 43648948

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

22 de del 2012

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

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades directivas

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
DIMENSIÓN 1: AUTOESTIMA											
Indicador: Presencia											
1	Es importante que la presencia de un directivo impacte en el área de trabajo			✓			✓			✓	
2	El directivo se muestra con buena presentación personal			✓			✓			✓	
Indicador: Motivación											
3	Los directivos se muestran con buena autoestima ante los colaboradores			✓			✓			✓	
4	Los directivos motivan a los colaboradores con sus labores diarias			✓			✓			✓	
DIMENSIÓN 2: COMPETENCIA											
Indicador: Comunicativo											
5	El directivo demuestra habilidad para comunicarse con los colaboradores			✓			✓			✓	
6	La comunicación con los colaboradores es clara y directa			✓			✓			✓	
Indicador: Liderazgo											
7	El directivo es capaz de influenciar de manera positiva con los colaboradores			✓			✓			✓	
8	El directivo demuestra con el ejemplo y va de la mano con los colaboradores			✓			✓			✓	
Indicador: Pensamiento crítico											
9	El jefe posee capacidad de organización y planificación			✓			✓			✓	
10	El jefe conoce la organización y retroalimenta a los colaboradores			✓			✓			✓	
DIMENSIÓN 3: SABER ESCUCHAR											
Indicador: Gestos											
11	Demuestra atención a los colaboradores			✓			✓			✓	
12	Evita interrumpir a quien le dirige la palabra			✓			✓			✓	
Indicador: Empatía											
13	Se pone en los zapatos de las personas para un mejor entendimiento			✓			✓			✓	
14	Tiene actitud positiva y reconoce la adversidad			✓			✓			✓	



DIMENSION 4: EXCELENTE PONENTE					
Indicador: Entonación					
15	Utiliza el timbre de voz adecuado de acuerdo a la situación	✓	✓	✓	
16	El jefe posee habilidad para comunicarse de forma verbal	✓	✓	✓	
Indicador: Voceización					
17	Utiliza palabras adecuadas de acuerdo a la situación	✓	✓	✓	
18	Varia la vocalización de acuerdo a lo que desea comunicar	✓	✓	✓	
Indicador: Fraseo					
19	Interpreta de manera adecuada los mensajes para un mejor entendimiento	✓	✓	✓	
20	Se expresa de manera clara a fin de llegar a las personas	✓	✓	✓	
DIMENSION 5: FIABLE					
Indicador: Contacto visual					
21	Es importante el contacto visual del líder con los colaboradores	✓	✓	✓	
22	Se muestra transparente ante situaciones complicadas	✓	✓	✓	
Indicador: Confianza					
23	El jefe demuestra tolerancia ante diversas situaciones	✓	✓	✓	
24	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	✓	✓	✓	
Indicador: Conocimiento					
25	Los jefes son competentes en el manejo del negocio	✓	✓	✓	
26	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que hacer para lograrlo	✓	✓	✓	
DIMENSION 6: AUTENTICO					
Indicador: Valores					
27	Los jefes trabajan de manera ética y honesta	✓	✓	✓	
28	Los jefes tratan de manera justa e independiente a los trabajadores	✓	✓	✓	
Indicador: Integro					
29	Los jefes demuestran interés sincero por sus trabajadores	✓	✓	✓	
30	Es imparcial en la identificación y resolución de problemas	✓	✓	✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg. Florencia Bolívar del Puerto DNI. 10352413

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

San Juan de Lurigancho, 22 de NOV del 2019

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

Nota: Su frecuencia, se dio su frecuencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide trabajo en equipo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
	Indicador: Habilidades técnicas										
1	Es importante el dominio de habilidades técnicas para realizar el trabajo			✓			✓			✓	
2	Genera estrategias para facilitar el trabajo diario			✓			✓			✓	
	Indicador: Habilidades funcionales										
3	Las tareas se realizan de manera adecuado cuidando la integridad del personal			✓			✓			✓	
4	El líder se preocupa por que el ambiente de trabajo este correctamente implementado			✓			✓			✓	
	Indicador: Toma de decisiones										
5	Posea habilidad para tomar decisiones ante situaciones adversas			✓			✓			✓	
6	El líder considera importante la opinión de los colaboradores para tomar decisiones			✓			✓			✓	
	Indicador: Resolución de conflictos										
7	Soluciona de manera adecuada diversas situaciones que puedan afectar el ambiente laboral			✓			✓			✓	
8	Demuestra empatía en todo momento			✓			✓			✓	
	Indicador: Asignación de tareas										
9	Distribuye de manera adecuada las tareas al equipo de trabajo			✓			✓			✓	
10	Prioriza correctamente las tareas para cumplir con el objetivo del trabajo diario			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE LOS MIEMBROS										
	Indicador: Compromiso personal										
11	El líder es leal a sus principios			✓			✓			✓	
12	Demuestra actitud positivo en todo momento			✓			✓			✓	
	Indicador: Compromiso con el grupo										
13	Se preocupa por su equipo de trabajo			✓			✓			✓	
14	Busca en todo momento de bienestar de sus colaboradores			✓			✓			✓	
	Indicador: Compromiso con la organización										
15	El jefe demuestra compromiso con la organización y lo transmite a sus colaboradores			✓			✓			✓	
16	Pone en práctica diariamente la cultura de la organización			✓			✓			✓	



Indicador: Responsabilidad del equipo									
17	El líder posee amplio sentido de responsabilidad			✓		✓		✓	
18	Fomenta sentido de responsabilidad en las labores diarias con el ejemplo			✓		✓		✓	
Indicador: Pertenencia al equipo									
19	El líder demuestra orgullo por su equipo de trabajo			✓		✓		✓	
20	Para el líder es importante la equidad en su equipo de trabajo			✓		✓		✓	
DIMENSION 3: OBJETIVOS EN COMÚN									
Indicador: Rentabilidad									
21	El líder considera importante el bienestar económico de sus colaboradores			✓		✓		✓	
22	Apoya a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas en beneficio de los incentivos propuestos por la organización			✓		✓		✓	
Indicador: Eficiencia									
23	El líder motiva a los colaboradores para que realicen eficientemente las tareas encomendadas			✓		✓		✓	
24	Administra de manera efectiva el tiempo de los colaboradores para un resultado eficiente			✓		✓		✓	
Indicador: Objetivos de las personas									
25	Conoce los objetivos personales de sus colaboradores			✓		✓		✓	
26	Influye en sus colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos en base a su trabajo			✓		✓		✓	
Indicador: Satisfacción									
27	El líder se preocupa porque sus colaboradores trabajen en un ambiente armonioso			✓		✓		✓	
28	El líder considera importante la percepción de sus colaboradores en cuanto a la organización			✓		✓		✓	
Indicador: Trabajo productivo									
29	El líder fomenta la productividad laboral de su equipo de trabajo			✓		✓		✓	
30	El líder utiliza los recursos de la organización adecuadamente			✓		✓		✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flores Bolivar de Alvarado DNI: 10352413

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

22 de NOV del 2019

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

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo 5 Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Tabla 27

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	70	100,0
	Excluido	0	,0
Total		70	100,0

Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	30

Nota: En la tabla se puede visualizar que fueron analizados 70 datos procedentes de los elementos escogidos de la muestra de estudio, resaltando que no se excluyó ninguno. Además, se observó que para las 30 preguntas propuestas para el cuestionario de la variable habilidades directivas, nos presenta el Alpha de Cronbach un resultado de $0,891 > 0,70$ exigible. Concluyendo que el instrumento es fiable.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	30

Nota: En la tabla se puede visualizar que fueron analizados 70 datos procedentes de los elementos escogidos de la muestra de estudio, resaltando que no se excluyó ninguno. Además, se observó que para las 30 preguntas propuestas para el cuestionario de la variable habilidades directivas, nos presenta el Alpha de Cronbach un resultado de $0,812 > 0,70$ exigible. Concluyendo que el instrumento es fiable.

Fiabilidad por elemento para la variable habilidades directivas

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elemento s corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Es importante que la presencia de un directivo impacte en el área de trabajo	64,34	103,446	,465	,887
2. El directivo se muestra con buena presentación personal	64,46	116,078	-,375	,904
3. Los directivos se muestran con buena autoestima ante los colaboradores	67,00	99,942	,705	,882
4. Los directivos motivan a los colaboradores con sus labores diarias	65,16	108,308	,174	,891
5. El directivo demuestra habilidad para comunicarse con los colaboradores	66,04	110,969	-,073	,897
6. La comunicación con los colaboradores es clara y directa	66,03	111,564	-,137	,896
7. El directivo es capaz de influenciar de manera positiva con los colaboradores	67,07	103,227	,457	,887
8. El directivo demuestra con el ejemplo y va de la mano con los colaboradores	67,09	104,051	,374	,889
9. El jefe posee capacidad de organización y planificación	67,43	105,263	,600	,886
10. El jefe conoce la organización y retroalimenta a los colaboradores	66,97	99,448	,617	,883
11. Demuestra atención a los colaboradores	67,07	103,053	,441	,887
12. Evita interrumpir a quien le dirige la palabra	66,77	104,788	,319	,890
13. Se pone en los zapatos de las personas para un mejor entendimiento	67,29	101,801	,729	,883
14. Tiene actitud positiva y reconoce la adversidad	66,44	102,395	,522	,886
15. Utiliza el timbre de voz adecuado de acuerdo a la situación	65,89	107,175	,267	,890
16. El jefe posee habilidad para comunicarse de forma verbal	66,90	99,251	,717	,881
17. Utiliza palabras adecuadas de acuerdo a la situación	67,14	103,660	,492	,886
18. Varía la vocalización de acuerdo a lo que desea comunicar	67,03	103,275	,491	,886
19. Interpreta de manera adecuada los mensajes para un mejor entendimiento	64,73	104,404	,345	,889
20. Se expresa de manera clara a fin de llegar a las personas	67,23	98,614	,775	,880
21. Es importante el contacto visual del líder con los colaboradores	66,80	103,322	,341	,890
22. Se muestra transparente ante situaciones complicadas	67,09	104,601	,418	,888
23. Demuestra tolerancia ante diversas situaciones	67,10	95,164	,841	,877
24. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	66,87	97,534	,633	,882
25. Los jefes son competentes en el manejo del negocio	66,90	97,019	,668	,882
26. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que hacer para lograrlo	66,10	100,207	,673	,882
27. Los jefes trabajan de manera ética y honesta	66,04	100,273	,720	,882
28. Los jefes tratan de manera justa e independiente a los trabajadores	64,27	106,722	,210	,892
29. Los jefes demuestran interés sinceros por sus trabajadores	63,99	109,666	,048	,893
30. Es imparcial en la identificación y resolución de problemas	67,00	100,812	,569	,884

Fiabilidad por elemento para la variable trabajo en equipo

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
31 Es importante el dominio de habilidades técnicas para realizar el trabajo	90,59	70,304	-,045	,818
32 Genera estrategias para facilitar el trabajo diario	89,21	66,808	,277	,809
33 Las tareas se realizan de manera adecuado cuidando la integridad del personal	91,24	67,433	,291	,808
34 El líder se preocupa por que el ambiente de trabajo este correctamente implementado	91,24	68,071	,251	,810
35 Posee habilidad para tomar decisiones ante situaciones adversas	90,50	72,196	-,238	,824
36 El líder considera importante la opinión de los colaboradores para tomar decisiones	89,41	64,710	,368	,805
37 Soluciona de manera adecuada diversas situaciones que puedan afectar el ambiente laboral	91,53	66,514	,356	,806
38 Demuestra empatía en todo momento	88,91	66,369	,313	,807
39 Distribuye de manera adecuada las tareas al equipo de trabajo	91,29	65,222	,386	,805
40 Prioriza correctamente las tareas para cumplir con el objetivo del trabajo diario	91,14	67,487	,304	,808
41 El líder es leal a sus principios	91,20	69,177	,099	,814
42 Demuestra actitud positivo en todo momento	89,24	68,245	,107	,816
43 Se preocupa por su equipo de trabajo	92,00	62,928	,488	,799
44 Busca en todo momento de bienestar de sus colaboradores	89,31	70,016	-,043	,825
45 El jefe demuestra compromiso con la organización y lo transmite a sus colaboradores	89,13	64,375	,399	,804
46 Pone en práctica diariamente la cultura de la organización	92,04	64,331	,411	,803
47 El líder posee amplio sentido de responsabilidad	89,34	67,098	,172	,814
48 Fomenta sentido de responsabilidad en las labores diarias con el ejemplo	89,14	65,747	,282	,809
49 E líder demuestra orgullo por su equipo de trabajo	91,97	64,521	,348	,806
50 Para el líder es importante la equidad en su equipo de trabajo	88,84	66,163	,330	,807
51 El líder considera importante el bienestar económico de sus colaboradores	92,11	64,943	,480	,802
52 Apoya a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas en beneficio de los incentivos propuestos por la organización	91,91	65,529	,285	,809
53 El líder motiva a los colaboradores para que realicen eficientemente las tareas encomendadas	90,90	64,845	,291	,809
54 Administra de manera efectiva el tiempo de los colaboradores para un resultado eficiente	90,63	65,251	,616	,800
55 Conoce los objetivos personales de sus colaboradores	91,19	65,574	,469	,803
56 Influye en sus colaboradores para el cumplimiento de sus objetivos en base a su trabajo	88,91	62,282	,714	,792
57 El líder se preocupa porque sus colaboradores trabajen en un ambiente armonioso	90,24	61,665	,593	,794
58 El líder considera importante la percepción de sus colaboradores en cuanto a la organización	88,77	65,976	,445	,804
59 El líder fomenta la productividad laboral de su equipo de trabajo	90,07	61,285	,666	,792
60 El líder utiliza los recursos de la organización adecuadamente	90,70	65,430	,412	,804

Anexo 6 Autorización de aplicación del instrumento por la autoridad.

Estimada,

Br. Lus Faustina Ruíz Pancorbo

Estudiante de la Escuela de Administración

UCV – Lima Este

Mediante la presente, indicamos se le **AUTORIZA** la elaboración y desarrollo de su proyecto de investigación titulada: “Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo de los colaboradores de Tiendas por Departamento Ripley San Isidro”, durante los ciclos IX y X respectivamente, tomando en consideración que toda información originada del proyecto de investigación, sólo podrá ser utilizada y publicada con fines académicos, y del cual solicitamos hacer alcance de la copia del informe impreso como aporte a la gestión de mi representada.

Sin más que indicar, quedamos atentos a los alcances, coordinaciones y otros previstos en el desarrollo de su proyecto de investigación.

San Isidro, 25 de noviembre del 2019

Atentamente,



L. Lorena Álvarez Torres
SUB GERENTE COMERCIAL
loralvarez@ripley.com.pe

Lorena Rubiela Álvarez Torres

Sub-Gerente Comercial

T. 610-5100 Anexo 5477

M. loralvarez@ripley.com.pe

D. Av. Las Begonias 545 – San Isidro

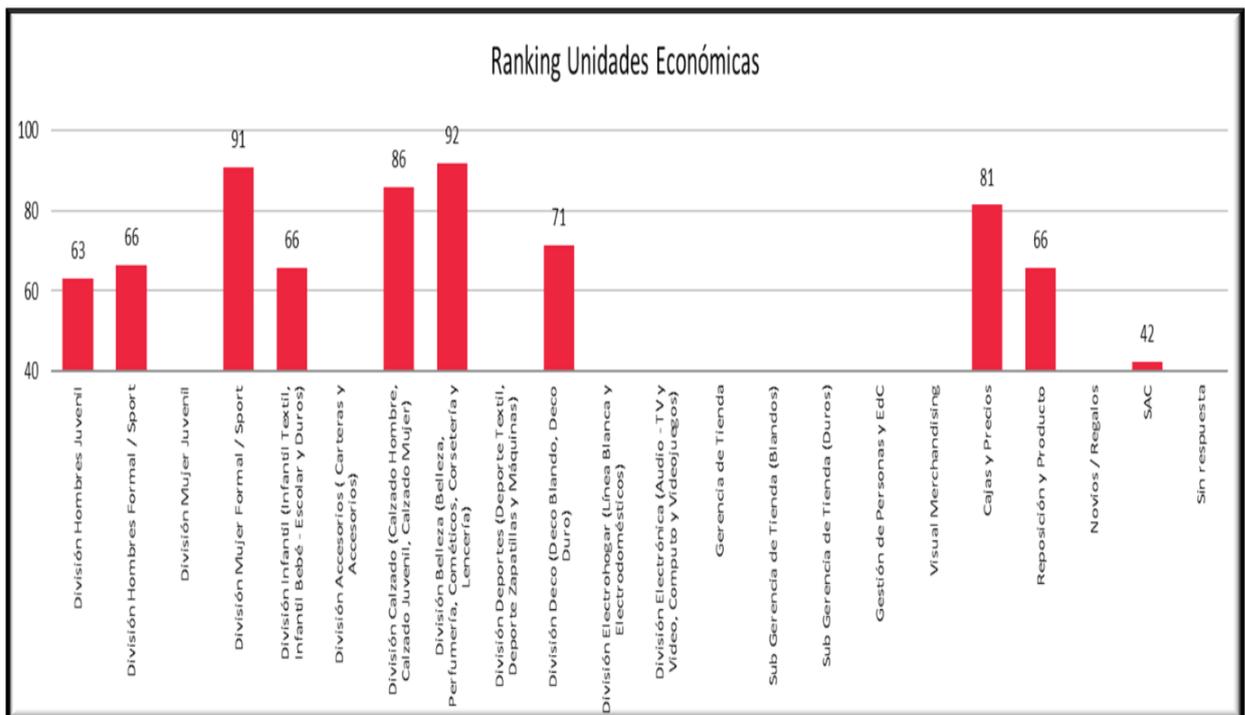


Anexo 7 Evidencia de la realidad problemática.

TIPO TIENDA	TIENDA	DIVISION	Venta Total S/.	Vta S/ Meta	% Vta Meta	Deuda Vta S/	Venta S/.	Vta S/ His	% Vta His	Vta Und	Venta S/ Kiosco	Venta S/ Retiro	Precio Prom	Contrib S/ con Reb	Contrib His S/ con Reb	Deuda Contrib S/	% Contrib Meta
CLUSTER B	San Isidro	ELECTROHOGAR	1,081	1,238 ↓	-16.7%	-207	978	943 ↑	9.2%	2,156	53	0	564	-175	66	-319 ↓	-221.0%
		MUJER	615	672 ↓	-8.5%	-57	615	526 ↑	16.9%	13,111	0	0	55	241	249	-17 ↓	-6.5%
		HOMBRE	580	688 ↓	-15.7%	-108	580	517 ↑	12.2%	10,426	0	0	66	203	192	-70 ↓	-25.7%
		DECOHOGAR	531	650 ↓	-18.3%	-119	469	604 ↓	-12.1%	10,964	62	0	57	169	194	-34 ↓	-16.7%
		CALZADO	390	454 ↓	-14.1%	-64	390	312 ↑	25.2%	4,544	0	0	101	102	79	-23 ↓	-18.2%
		INFANTIL	355	451 ↓	-21.3%	-96	355	333 ↑	6.7%	13,310	0	0	31	82	107	-70 ↓	-45.9%
		BELLEZA	329	388 ↓	-15.3%	-59	329	352 ↓	-6.4%	8,129	0	0	48	79	98	-17 ↓	-18.0%
		DEPORTES	210	230 ↓	-8.8%	-20	207	228 ↓	-8.1%	4,256	3	0	58	36	32	-23 ↓	-38.6%
		ACCESORIOS	132	131 ↑	0.3%	0	132	167 ↓	-21.2%	3,108	0	0	50	36	43	9 ↑	30.7%
		AUTO LIQUIDA	19	10 ↑	82.9%	9	19	9 ↑	110.7%	2,275	0	0	10	11	2	10 ↑	653.3%
		OTROS	8	6 ↑	40.4%	2	6	10 ↓	-19.7%	163	3	0	59	6	8	-1 ↓	-11.6%
Total CLUSTER B			4,199	4,918 ↓	-14.6%	-719	4,078	4,001 ↑	5.0%	72,442	121	0	68	790	1,069	-554 ↓	-41.3%
			4,199	4,918 ↓	-14.6%	-719	4,078	4,001 ↑	5.0%	72,442	121	0	68	790	1,069	-554 ↓	-41.3%

Reporte de cumplimiento de metas de venta

Encuesta realizada por Great Place To Work (2018)







Anexo 8 Base de datos habilidades directivas y trabajo en equipo

Tabla. Base de datos 1																														
VARIABLE 1: "HABILIDADES DIRECTIVAS"																														
	AUTOESTIMA				COMPETENCIA						SABER ESCUCHAR				EXCELENTE PONENTE						FIABLE				AUTENTICO					
	Presencia	Motivación	Comunicativo	Liderazgo	Pensamiento crítico	Gestos	Empatía	Entonación	Vocalización	Fraseo	Contacto visual	Confianza	Corocimientos	Valores	Integro															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	3	3	1	3	2	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	4	4	1
2	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	1
3	3	3	1	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	5	4	1
4	3	3	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	5	4	1
5	3	3	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	5	4	1
6	3	4	1	3	3	3	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2	2	1	3	2	3	1	2	1	1	3	3	5	4	1
7	3	4	1	3	3	3	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	5	4	1
8	4	5	1	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	1
9	4	5	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	3	5	1
10	4	5	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	1
11	4	5	1	4	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	1
12	4	5	1	4	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	2	5	5	2
13	3	3	1	4	3	3	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	2
14	4	5	1	4	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	1
15	3	5	1	4	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	4	5	1
16	4	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	1	2	3	2	3	5	5	2	
17	4	4	1	4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	4	2	2	1	2	1	3	1	3	4	4	2
18	4	4	1	3	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	4	1	2	2	1	2	2	2	2	4	5	1
19	4	5	1	4	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	1
20	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	2
21	4	4	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	2
22	4	4	1	4	3	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	3	5	4	1
23	4	5	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	4	1	3	2	1	1	1	3	3	3	4	2
24	4	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	4	5	2
25	4	5	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	1
26	5	5	1	4	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	4	5	2
27	5	4	1	4	3	3	1	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	3	3	5	4	1
28	4	5	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	4	5	2
29	5	4	1	4	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	3	5	5	1
30	5	5	2	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1	3	2	3	3	5	5	2
31	4	5	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	4	5	1
32	4	5	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	5	1	3	2	1	1	2	3	3	3	4	2
33	5	3	1	4	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1	1	2	3	3	3	4	2
34	4	5	1	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	1
35	5	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	1
36	4	4	2	4	3	2	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	4	1	3	2	1	1	2	3	3	5	5	3
37	5	5	2	3	2	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	4	1	3	2	1	3	2	3	3	5	5	1
38	4	4	2	4	3	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	1	3	1	2	1	2	3	3	4	4	3
39	5	5	2	4	3	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1	3	2	3	3	5	5	1
40	5	4	3	3	3	2	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	5	1
41	4	5	2	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	1
42	4	5	2	4	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	5	5	1
43	5	5	2	3	1	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	4	3	
44	5	4	2	4	2	3	1	3	1	3	3	1	2	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	4	4	2
45	5	5	1	4	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	1	3	1	4	1	2	2	1	3	1	1	1	4	4	2
46	5	3	3	4	3	3	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	5	2	1	1	2	2	1	3	3	5	5	2
47	4	5	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	3	3	4	1
48	5	4	2	4	3	3	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	5	2	2	1	2	2	1	3	3	5	5	1
49	4	5	2	3	3	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	1
50	5	5	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	1	2	1	1	2	1	2	2	3	4	1
51	5	4	2	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	4	1	1	2	1	1	1	2	2	5	5	1
52	4	5	2	3	2	2	1	3	1	2	1	3	1	3	3	1	2	2	4	2	2	2	1	2	2	3	3	4	5	1
53	5	4	2	3	1	2	1	3	1	2	2	3	1	3	3	3	2	2	4	1	2	2	1	2	2	2	3	4	5	2
54	4	4	2	3	2	2	1	3	1	1	1	3	1	3	3	2	1	1	3	1	2	2	1	3	3	3	3	5	5	2
55	5	5	2	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	3	2	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	1
56	4	4	2	4	2	2	3	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	5	2	2	2	1	2	2	3	3	4	5	3
57	5	5	1	3	1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3	2	3	5	2	2	1	1	2	3	2	2	4	4	2
58	5	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	5	2	1	2	3	2	2	3	3	5	5	2
59	4	4	2	4	1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	5	1	3	1	1	3	3	3	3	5	5	1
60	4	4	1	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	1	2	2	4	1	3	1	1	3	3	1	1	4	4	2
61	5	3	3	4	3	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	5	2	1	1	3	2	2	3	3	5	5	2
62	5	4	3	3	3	3	2	2	3	2																				

Tabla. Base de datos 1.

VARIABLE 2: "TRABAJO EN EQUIPO"																																							
SUJETOS	HABILIDADES COMPLEMENTARIAS										COMPROMISO DE LOS MIEMBROS										OBJETIVOS EN COMUN																		
	Habilidades técnicas		Habilidades funcionales			Toma de decisiones		Resolución de		Asignación de tareas			Compromiso personal		Compromiso con el grupo		Compromiso con la compañía		Responsabilidad de equipo		Pertenencia al equipo		Rentabilidad			Eficiencia			Objetivo de las personas			Satisfacción			Trabajo productivo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1	3	4	2	2	3	3	1	3	2	2	2	3	1	3	3	1	3	3	1	4	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2									
2	3	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	1	4	3	1	4	4	1	4	1	1	2	2	3	3	2	5	2	2									
3	3	4	3	2	4	3	2	4	2	2	2	3	1	4	3	2	3	3	1	4	1	2	3	3	2	3	2	4	2	2									
4	3	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4	1	4	3	1	3	3	1	4	1	4	1	2	2	3	2	4	2	2									
5	3	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	4	1	4	4	1	3	4	1	4	1	4	1	1	2	3	2	4	2	3									
6	3	4	2	3	3	4	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	4	3	2	5	1	1	3	2	2	4	3	4	3	3									
7	4	4	2	3	3	4	2	3	2	2	2	4	1	3	4	2	4	4	2	5	1	1	3	3	2	4	2	4	3	2									
8	3	4	2	2	3	4	2	4	2	2	2	3	4	1	5	4	1	3	5	1	5	2	1	2	3	2	4	2	5	3	4								
9	3	5	2	2	4	4	2	4	2	2	3	4	1	4	3	1	4	4	1	4	1	4	1	1	2	3	2	4	2	5	3	4							
10	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	3	4	1	5	3	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	4	2	5	3	3							
11	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	4	1	5	3	1	5	5	1	5	5	1	5	2	1	2	3	2	4	2	5	3	3						
12	3	4	2	2	3	4	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	4	5	1	5	1	5	1	1	2	2	4	2	5	3	2								
13	3	5	2	2	3	4	2	5	2	3	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	2	5	3	2							
14	2	4	2	2	3	4	2	4	2	3	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	3	5	3	2							
15	3	4	2	2	3	3	2	5	2	3	2	4	1	5	5	1	4	5	1	5	1	5	1	1	2	2	2	5	3	5	3	2							
16	2	4	2	3	3	3	1	5	3	2	2	5	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	4	2	2	5	3	4	3	3	3								
17	3	5	2	2	2	5	1	4	2	2	2	4	1	3	5	1	4	5	3	5	2	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3								
18	2	4	2	2	3	3	2	4	2	3	2	5	1	5	5	1	4	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	3	5	3	3							
19	3	4	2	2	3	4	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	3	5	3	2							
20	3	4	2	2	4	3	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	4	3	5	3	3							
21	3	3	2	2	3	5	2	4	2	3	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	3	5	4	3						
22	3	5	3	3	4	5	2	5	2	2	2	4	1	4	5	1	3	4	2	5	2	1	3	3	2	4	3	4	3	3	3								
23	3	3	2	2	3	5	2	5	2	3	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	2	1	2	3	2	5	3	5	4	3						
24	2	3	2	2	3	4	2	5	2	2	2	5	2	4	4	1	4	3	2	5	2	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	2							
25	3	4	2	2	3	5	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	2							
26	3	3	2	2	3	5	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	3						
27	4	5	2	3	3	4	2	5	2	2	2	4	2	4	5	1	5	3	2	5	1	1	3	3	2	5	4	4	4	4	3								
28	4	3	2	2	3	5	2	5	2	2	2	4	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
29	3	4	2	2	3	3	2	5	2	3	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
30	4	3	2	2	3	3	2	5	2	3	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
31	4	4	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	2						
32	3	4	2	2	3	3	2	5	2	3	2	4	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	3							
33	3	5	2	2	3	3	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
34	3	4	2	2	3	3	2	5	2	3	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
35	4	4	2	2	3	5	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3						
36	3	5	2	2	3	5	2	5	2	2	2	5	2	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3						
37	3	5	3	2	3	5	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	3							
38	3	4	3	2	4	4	1	5	1	2	2	4	1	5	4	2	3	4	3	5	1	3	2	3	2	5	3	5	3	5	4	3							
39	3	4	2	2	3	4	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	3						
40	3	5	2	2	4	4	2	4	2	2	3	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	3	3						
41	3	4	2	3	2	4	1	5	2	3	3	5	2	4	4	1	3	5	3	4	1	3	5	3	4	4	5	3	4	5	3	2							
42	2	5	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	2	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3							
43	3	4	2	3	2	4	1	5	3	3	2	4	2	3	4	1	3	4	1	4	2	3	5	3	3	4	3	5	3	5	3	2							
44	3	4	3	2	4	3	1	5	1	2	2	4	1	5	4	2	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	5	3	5	3	3						
45	2	4	2	3	1	4	1	5	2	2	3	5	1	3	4	2	4	4	3	5	2	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3							
46	3	5	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	3						
47	3	5	2	2	3	5	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	4						
48	3	4	2	2	3	3	2	5	2	2	3	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	4	4						
49	3	5	2	2	3	5	2	3	2	3	2	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	5	3	3						
50	4	5	2	2	4	5	2	5	2	2	3	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	5	2						
51	2	4	2	3	2	4	1	5	2	3	3	5	2	3	4	1	3	4	3	4	1	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3							
52	2	4	4	2	3	5	3	5	5	2	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	1	3	5	3	3	5	3	5	5	2						
53	2	5	2	2	3	5	2	5	2	2	2	5	2	4	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3							
54	4	5	2	2	3	5	2	5	2	3	3	5	1	5	4	1	5	5	1	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	5	3	4						
55	3	5	2	2	3	4	2	5	2	3	3	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	1	2	3	2	5	4	5	5	4						
56	2	4	4	2	3	4	3	5	5	2	2	5	3	4	4	3	4	3	1	4	2	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	2							
57	3	5	2	2	3	5	1	3	2	3	3	4	1	4	5	3	3	4	1	5	2	3	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3							
58	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	2	3	3	3	4	3																							

Anexo 9 Matriz de consistencia

Tabla 28

Matriz de Consistencia de habilidades directivas y trabajo en equipo

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE (S)	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO LOGÍA
<p>Problema General: ¿De qué manera se relaciona las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>Problema específico : ¿De qué manera se relaciona la autoestima como habilidades directivas y el trabajo en equipo por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la competencia y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>¿De qué manera se relaciona saber escuchar y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>¿De qué manera se relaciona excelente ponente y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>¿De qué manera se relaciona ser fiable y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>¿De qué manera se relaciona ser autentico y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p>	<p>Objetivo General: Determinar de qué manera se relaciona las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Objetivo Específico : Determinar de qué manera se relaciona la autoestima y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la competencia y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Analizar de qué manera se relaciona saber escuchar y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Indicar de qué manera se relaciona excelente ponente y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Analizar de qué manera se relaciona ser fiable y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona ser autentico y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación directa entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro?</p> <p>Hipótesis específico : Existe relación directa entre la autoestima y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Existe relación directa entre la competencia y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Existe relación directa entre saber escuchar y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Existe relación directa entre excelente ponente y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Existe relación directa entre ser fiable y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p> <p>Existe relación directa entre ser autentico y el trabajo en equipo de los colaboradores de tienda por departamento Ripley de San Isidro.</p>	<p>V 1. habilidades directivas</p> <p>V 2. Trabajo en equipo</p>	<p>Autoestima</p> <p>Competencia</p> <p>Saber escuchar</p> <p>Excelente ponente</p> <p>Fiable</p> <p>Autentico</p> <p>Habilidades complementarias</p> <p>Compromiso de los miembros</p> <p>Objetivos en Común</p>	<p>Presencia</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicativo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Pensamiento critico</p> <p>Gestos</p> <p>Empatia</p> <p>Entonación</p> <p>Vocalización</p> <p>Fraseo</p> <p>Contacto visual</p> <p>Confianza</p> <p>Conocimiento</p> <p>Valores Integro</p> <p>Habilidades técnicas</p> <p>Habilidades funcionales</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Resolución de conflicto</p> <p>Participación de los miembros</p> <p>Compromiso personal</p> <p>Compromiso con el grupo</p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Responsabilidad del equipo</p> <p>Pertenencia al equipo</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Objetivo de eficiencia</p> <p>Objetivo de las personas</p> <p>Satisfacción por el trabajo realizado</p> <p>Trabajo productivo</p>	<p>Tipo: aplicado</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Escala: Ordinal tipo Likert</p>

Anexo 10 Matriz de evidencias externas

Tabla 29

Matriz de evidencias externas para la discusión

Variables: Habilidades directivas y trabajo en equipo		
Autor(Año)	Hipótesis	Prueba estadística
Reyes (2016)	Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de Hoteles de Quetzaltenango.	Rho de Spearman Correlación 0.904 Valor $p=0.000 \leq 0.05$
Pereda (2016)	Existe relación entre las habilidades directivas y las variables inherentes del sector público de la provincia de Córdova.	Pearson Correlación 0,210 Valor $p=0,001 \leq 0,05$
Ramírez (2017)	Existe relación entre las competencias directivas y la competitividad empresarial en empresas de servicio del estado de Querétaro.	Pearson Correlación 0,348 Valor $p=0,005 \leq 0,05$
Zorrilla (2018)	Habilidades directivas se relaciona con utilización de los recursos humanos y asistencias para la exportación en la empresa Prive Foods, Barranca.	Rho de Spearman Correlación 0.424 Valor $p=0.000 \leq 0.05$
Tafur (2017)	Las habilidades directivas se relaciona con el cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento.	Rho de Spearman Correlación 0,904 Valor $p=0.000 \leq 0.05$
Vera (2017)	Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.	Rho de Spearman Correlación 0.907 Valor $p=0.000 \leq 0.05$

Anexo 11 Matriz de evidencias internas

Tabla 30

Matriz de evidencias internas para la discusión

Variable y/o dimensión	Resultados	
	Descriptivos	Inferenciales
Habilidades directivas	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 58.57% considero que habilidades directivas se ejecuta de manera deficiente. También un 37.14% manifestó que se desarrolla de manera regular. Así mismo un 4.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho= 0.541 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$
Trabajo en equipo	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 57.14% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera regular. También un 25.71% manifestó que se desarrolla de manera deficiente. Así mismo un 17.14% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho= 0.541 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$
Autoestima	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 55.71% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera regular. También un 25.71% manifestó que se desarrolla de manera óptima. Así mismo un 18.57% manifestó que se ejecuta de manera deficiente.	Rho de Spearman Rho=0.483 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$
Competencia	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 42.86% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente. También un 42.86% manifestó que se desarrolla de manera regular. Así mismo un 14.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho=0.239 Sig (Bilateral)=0.046 $p \leq 0.05$
Saber escuchar	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 40.00% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente. También un 35.71% manifestó que se desarrolla de manera regular. Así mismo un 24.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho=0.640 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$
Excelente ponente	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 71.43% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente. También un 14.29% manifestó que se desarrolla de manera regular. Así mismo un 14.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho=0.598 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$
Fiable	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 91.43% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera deficiente. También un 4.29% manifestó que se desarrolla de manera regular. Así mismo un 4.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho=0.190 Sig (Bilateral)=0.116 $p \leq 0.05$
Auténtico	Colaboradores de la empresa Ripley manifestaron que un 42.86% considero que trabajo en equipo se ejecuta de manera regular. También un 32.86% manifestó que se desarrolla de manera deficiente. Así mismo un 24.29% manifestó que se ejecuta de manera óptima.	Rho de Spearman Rho=0.558 Sig (Bilateral)=0.000 $p \leq 0.05$