



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis
de Chimbote, 2019.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Administración

AUTORA:

Mg. Mirelly Sonia Aguilar Sanchez (ORCID: 0000-0002-5782-5834)

ASESORA:

Dra. Carmen Elena Carbonell García (ORCID: 0000-0001-9026-2714)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico mi Tesis a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A Daniel mi esposo quien siempre me apoyo en este camino de 3 años y me motivo a no rendirme.

A Elias mi pequeño por regalarme su tiempo para poder cumplir esta meta trazada.

A mi mamita Blanquita quien incondicionalmente esta a mi lado.

A Noe mi hermana por su apoyo incondicional siempre.

Sonia

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de estudiar mi Doctorado.

A mi asesora, Dra. Carmen Carbonell, quien me brindo asesoramiento permanente durante este trabajo de investigación.

Así mismo, una especial gratitud al administrador de la Diócesis de Chimbote, colaboradores, quienes me proporcionaron la información que permitió la obtención de datos para la elaboración de esta tesis.

A Betty mi amiga, gracias por su apoyo siempre.

La Autora

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Mirelly Sonia Aguilar Sánchez, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, declaro que el trabajo académico titulado "Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019", presentado en 123 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Administración, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chimbote, enero 2020



Mirelly Sonia Aguilar Sánchez

DNI N°32969014

Indice

| | Página |
|--|---------------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del Jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | vii |
| Índice de figuras | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| RESUMO | x |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MÉTODO | 28 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación | 28 |
| 2.2. Operacionalización de las variables | 29 |
| 2.3. Población, muestra | 30 |
| 2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 31 |
| 2.5. Procedimientos | 32 |
| 2.6. Método de análisis de datos | 32 |
| 2.7. Aspectos éticos | 34 |
| III. RESULTADOS | 35 |
| IV. DISCUSIÓN | 48 |
| V. CONCLUSIONES | 53 |
| VI. RECOMENDACIONES | 55 |
| VII. PROPUESTA DE MEJORA | 56 |
| ANEXOS | 65 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 66 |
| Anexo 2: Instrumentos | 67 |
| Anexo 3: Validez y confiabilidad | 72 |
| Anexo 4: Autorización de la institución donde se aplicó la investigación | 93 |
| Anexo 5: Base de datos | 94 |
| Anexo 6: Artículo científico | 96 |

Índice de tablas

| | Página | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Relación de habilidades directivas y desempeño laboral | 36 |
| Tabla 2 | Nivel de habilidades directivas | 37 |
| Tabla 3 | Nivel de dimensiones de habilidades directivas | 38 |
| Tabla 4 | Nivel de habilidades directivas según características personales | 39 |
| Tabla 5 | Nivel de desempeño laboral | 41 |
| Tabla 6 | Nivel de dimensiones de desempeño laboral | 42 |
| Tabla 7 | Nivel de desempeño laboral según características personales | 43 |
| Tabla 8 | Relación entre la dimensión habilidades personales y el desempeño | 45 |
| Tabla 9 | Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 | 46 |
| Tabla 10 | Relación entre la dimensión habilidades de grupo y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 | 47 |
| Tabla 11 | Relación entre la dimensión habilidades específicas de comunicación y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 | 48 |

Índice de figuras

| | Página | |
|----------|---------------------------------|----|
| Figura 1 | Nivel de habilidades directivas | 37 |
| Figura 2 | Nivel de desempeño laboral | 41 |

Resumen

El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre habilidades directivas y desempeño de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote 2019.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional no experimental trasversal. La población estuvo conformada por 398 colaboradores. Se utilizó las técnicas de encuesta, Focus Group y observación para las variables de habilidades directivas y desempeño; se empleó el cuestionario, guía de entrevista y guía de observación como instrumentos para ambas variables.

Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través de los programas EXCEL Y SPSS y para establecer la correlación con el paquete estadístico de Spearman teniendo como resultados los datos presentados en tablas y figuras estadísticas.

Los resultados determinaron que entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.594$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 46.716$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la diócesis de Chimbote.

Palabras clave: Habilidades, directivos, colaboradores, desempeño y relación.

Abstract

The objective of the research was to establish the relationship between management skills and performance of the employees of the Diocese of Chimbote 2019.

The research was of quantitative approach, with a cross-sectional non-experimental correlational design. The population was made up of 398 employees. Survey, Focus Group and observation techniques were used for the variables of managerial skills and performance; the questionnaire, interview guide and observation guide for both variables were used.

The results obtained were statistically analyzed through the EXCEL and SPSS programs and to establish the correlation with the Spearman statistical package, resulting in the data presented in tables and statistical figures.

The results determined that there is a moderate positive direct relationship between the Directives Skills and Labor Performance variables ($r_s = 0.594$). This situation is also corroborated with the Chi-square test ($\chi^2 = 46,716$; $p = 0.000$ and $p < 0.05$) that indicates that there is a significant relationship between the variables Management Skills and Work Performance of the employees of the Diocese of Chimbote.

Keywords: Skills, managers, collaborators, performance and relationship.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi estabelecer a relação entre habilidades gerenciais e desempenho dos funcionários da Diocese de Chimbote 2019.

A pesquisa foi quantitativa, com um desenho correlacional transversal não experimental. A população foi composta de 398 funcionários. A pesquisa, o Grupo Focal e as técnicas de observação foram utilizadas para as variáveis de habilidades gerenciais e desempenho; o questionário, o guia de entrevistas e o guia de observação foram utilizados como instrumentos para ambas as variáveis.

Os resultados obtidos foram analisados estatisticamente através dos programas EXCEL e SPSS para estabelecer a correlação com o pacote estatístico Spearman, resultando nos dados apresentados em tabelas e figuras estatísticas.

Os resultados determinaram que existe uma relação direta positiva moderada entre as variáveis Diretrizes Habilidades e Desempenho no Trabalho ($r_s = 0,594$). Essa situação também é corroborada pelo teste do qui-quadrado ($\chi^2 = 46.716$; $p = 0,000$ e $p < 0,05$) que indica que existe uma relação significativa entre as habilidades gerenciais e as variáveis de desempenho no trabalho dos funcionários da diocese de Chimbote.

Palavras-chave: Habilidades, gerentes, colaboradores, desempenho e relacionamento.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se viene priorizando las relaciones humanas en las organizaciones, se ha entendido y cada vez de mejor manera- la relación que debe existir entre los colaboradores de las empresas en los diferentes niveles jerárquicos es la clave para tener éxito en los cada vez más competitivos mercados. En el mundo comercial y empresarial se han modificado y cambiado distintas cosas, especialmente en los aspectos tecnológicos y operativos; es cierto que se han cambiado muchas cosas, sin embargo, muchas también han permanecido iguales sobre todo las relaciones humanas; desde hace mucho tiempo el ser humano lucha por mejorar las formas de relacionarnos en la sociedad, en las organizaciones y en todo ámbito en dónde el ser humano aparece; sobre todo en las organizaciones. Esta lucha constante por tener colaboradores eficaces y eficientes, pero a su vez satisfechos y de buen ánimo, se ha vuelto una constante en las organizaciones más desarrolladas. Ello demanda contar con líderes o directores con habilidades humanas muy específicas, altamente desarrolladas que permitan incentivar y motivar a las personas en la organización, hacia el desarrollo de sus capacidades funcionales de la mejor manera posible, para lograr los objetivos, rentabilidad, crecimiento y desarrollo en los mercados altamente competitivos.

Por ello, diferentes autores han desarrollado teorías muy diversas para explicar y predecir los métodos posibles para lograr este objetivo; algunos basados en las capacidades profesionales, otros en las capacidades técnicas y otros en las habilidades humanas; así lo expresa Bonifaz (2014) quien considera que el triunfo de las empresas depende de las capacidades y habilidades del gerente en tal sentido afirma:

Los gerentes de las organizaciones a lo largo del tiempo desenvuelven disímiles capacidades y habilidades con el propósito de conseguir el éxito de las mismas. Los jefes instituyen la guía para que los trabajadores consigan las metas que lleven al éxito de la organización; en base a esto, si las personas no operan las habilidades directivas no se podrá lograr las metas institucionales.

Como vemos el autor considera como condicionante del éxito las capacidades, actitudes, destrezas y experiencias gerenciales, e incluso manifiesta que los jefes se convierten en la guía para que los trabajadores puedan rendir eficientemente, esto, según el autor, constituye la clave de éxito de las organizaciones.

Es importante también entender que las habilidades humanas y directivas, son elementos cuya existencia como habilidad humana data de tiempos históricos, no obstante, hasta hoy no se ha logrado desarrollarlas definitivamente; es por ello que Hill y Jones (2011) consideran que estas habilidades en cuanto a su perfeccionamiento son eternas y continuas, sin tener un fin definitivo por ello afirma. “Esta obra se fundamenta teóricamente en que el crecimiento de las destrezas de los directores...constituye una tarea que no tiene fin. En su mayoría al día de hoy, sin embargo por la misma teoría estas vuelven a ser las mismas que hace cien años; los principios administrativos sobre conducta directriz son básicos en consecuencia estos fundamentos como las conductas necesarios para los directivos son atemporales”. Como se observa, esto nos indica que la generación y aplicación de habilidades también es una tarea constante de los ejecutivos, directivo o gerentes y que a través del tiempo ha subsistido y permanecerán.

Por otro lado, también debemos considerar que la tarea directiva también involucra una labor de liderazgo, unido a las habilidades de saber dirigir a las personas que se encargan del cumplimiento de tareas que en conjunto permite lograr objetivos en la organización; por ello el desarrollo de habilidades directiva, también significa un liderazgo efectivo. Desde tiempos más antiguos hasta nuestros días, el ser humano se ha visto envuelto dentro de esfuerzos por aplicar diversos modelos de liderazgo, que, para ser aplicados de manera efectiva, los dirigentes de todos los tiempos tuvieron que emplear destrezas directoras, que en muchos de los casos se constituyeron en proposiciones que forman parte de la teoría o fundamentos de la administración, mientras que otros de forma empírica dejaban ejemplo en la historia universal para los dirigentes que habían de venir.

Las relaciones humanas adecuadas y muy bien establecidas, también constituyen parte de las habilidades directivas, pues hoy más que nunca es necesario que las organizaciones busquen ambientes favorables de trabajo (clima laboral) que permita un desarrollo de actividades y funciones en ambientes pacíficos y totalmente estables, dónde existe respeto, consideración y buenas relaciones interpersonales; por ello en tal sentido Pérez (2012) indica: Se han encontrado indagaciones sobre la importancia de desarrollar destrezas directoras dentro de cualquier empresa, el dirigente a cargo deberá usar destrezas de manera adecuada para influir en sus colaboradores con el objetivo de lograr un buen desempeño laboral. Está comprobado que un adecuado clima laboral genera mejor

desempeño y por lo tanto se logra alcanzar el fin principal de toda organización generar utilidades.

Claro está que el autor comparte de igual manera que una organización que no cuenta con un buen clima laboral no podrá de ninguna manera lograr un mejor desempeño en sus colaboradores y en razón a ello le será más difícil lograr sus objetivos, he allí la importancia de la habilidad directiva para incentivar y motivar a sus colaboradores, de tal manera que estos laboren con voluntad y de buena gana, logrando así su mejor desempeño.

En la revista Fortune se halla mucha información sobre las destrezas que se pueden emplear dentro de una empresa, una lista de cien líderes, narra sus experiencias y sus buenos resultados, esto es de gran ayuda administradora y pública en general interesados en mejorar sus habilidades, la leen para aprender tips. (Amayaco 2019, escrito por Melani Amaya, mayo 2019)

En el año dos mil seis se realizó una investigación de trescientos catorce empresas, las consecuencias encontradas se compararon con los de las cincuenta excelentes empresas que trabajaría en Alemania para el próximo año. En total participaron treinta siete mil cientos cincuenta y/o uno empleados en la encuesta. Los resultados encontrados se compararon con los de las cincuenta excelentes empresas que trabajarían en Alemania en dos mil siete, doce de los sectores industriales más importantes. Las terminaciones de este estudio muestran que en las empresas alemanas sólo un cincuenta por ciento de los colaboradores apoyan la equidad, el desarrollo individual, y la orientación en el equipo de manera positiva en sus organizaciones incluyendo las habilidades de liderazgo. Great Place To Work (2018)

De acuerdo a la indagación de este argumento y teniendo en cuenta a las grandiosas compañías en el mundo, se puede prestar atención la importancia que practican las destrezas gerenciales como herramienta directora para lograr fortificar una institución sea pública o privada. Así tenemos, el caso de Ford Motor como consiguió innovaciones que la trasladaron a otro horizonte, en base a que referían con un personal hondamente calificado para gerenciar (Riaño, 2015).

Las habilidades directoras, personales e interpersonales están consiguiendo cada vez mayor importancia en las empresas. Según la consejera PwC, en su encuesta anual del año

dos mil dieciséis realizada a administradores diligentes, se observa la ansiedad por el descuido de destrezas en ejecutivos, es así como se ratifica la importancia de las destrezas como parte de los elementos de éxito para las compañías (Peña & Batalla, 2016).

Por otro lado, el setenta y siete por ciento de las empresas en el Perú cuentan con demanda insatisfecha de profesionales, este porcentaje es de veinte y ocho por ciento en el año dos mil trece y el más alto de Latinoamérica, lo que podría causar el desgaste de competitividad en muchas empresas (Manpower Group 2019).

Las compañías perseveran por reclutar ejecutivos con las destrezas más adecuadas, y por otro lado, los porcentajes de desempleo van en aumento; esto quiere decir que la oferta laboral ha aumentado más que la demanda, pero la capacidad es insuficiente. En el año dos mil dieciocho la universidad PUCP y EADA Business School presentaron un informe sobre destrezas directivas. La investigación se ha elaborado sistemática y rigurosa, mediante encuestas dirigidas a cerca de quinientos ejecutivos de diferentes rubros y tamaños de organizaciones peruanas. El director general de la universidad PUCP, sostuvo que "son los originarios en medir las destrezas digitales de los dirigentes en el Perú" (Centrum Think, 2019, p.1). Asimismo, esta publicación determino que los directores subrayan en destrezas que se emplean a la forma de ocuparse y comportarse como sujeto y son primariamente activas. En ese mismo sentido Graña, docente del PUCP (CIDE), distingue que la meta para el éxito profesional de un gerente en la actualidad resulta de su visión de acción, de su destreza para solucionar problemas, pero, sobre todo, de su facultad para liderar al equipo hacia un desenlace común y para desenvolver la capacidad en cada uno de los miembros del equipo (Perú 21, 2018).

La eficacia de liderazgo actualmente en la Diócesis de Chimbote es inadecuado y no mejora. La falta de destrezas por parte de sus dirigentes ha generado, que la creatividad e innovación se apague en sus subalternos, la inexactitud de destrezas personales, interpersonales y grupales es evidente en el personal, se puede añadir que también no existe una comunicación eficaz y eficiente, esto desde luego perturba el trabajo laboral para brindar una conveniente atención en los servicios que ofrecen.

Los ejecutivos de la Diócesis de Chimbote, durante su trayectoria como empresa no se han preocupado por el desarrollado de capacitaciones constantes en donde se optimice la

autoestima y confianza a fin de instaurar una mejor comunicación, desplegar liderazgo, como saber usar estrategias que permitan un manejo de conflictos, es también fundamental que los trabajadores sepan y conozcan desde su puesto de trabajo o el cargo que desempeñan, el trabajo en equipo y el valor fundamental que ocasiona en el crecimiento de la empresa, tampoco se ha establecido destrezas de motivación, para lograr la mejora de las destrezas directoras, tampoco existe reuniones de entrenamiento, ni evaluaciones del desempeño de manera habitual, entre otras, no permite que el empleado tome intervención de su propio progreso en su desempeño. Asimismo, no se ha perfeccionado la gestión de procesos para los concernientes puestos o cargos de las diferentes áreas de la Diócesis de Chimbote, y, por lo tanto, no hay retroalimentación que ayude y fomente una mejor toma de decisiones. Así también se cuenta con trescientos noventa y ocho empleados en la Diócesis de Chimbote, de este total, se logró entrevistar a los administradores que declararon que al mes ingresan diez mil personas aproximadamente para atender, en relación al personal de concesión de alimentos, no se le ha solicitado se adiestre al personal en el manejo de destrezas directoras a fin de mejorar la imagen de la empresa y así lograr mejorar el desempeño laboral.

Actualmente la Diócesis de Chimbote no cuenta con mecanismos para establecer las faltas o errores del servicio que brinda el personal, como por ejemplo la utilización de buzón de sugerencias, libro de reclamaciones, encuestas de calidad del servicio, etc., como tampoco se han establecido mecanismos de monitoreo de trabajo laboral del personal, demostrando que existen mecanismos informales como por ejemplo análisis de resultado diario, reporte de caja, entre otros. Tampoco se ha establecido metas, objetivos, y medidas de desempeño. Todo ello ha significado un elemento fundamental que ha motivado la realización del presente estudio de investigación.

Teóricamente, coexisten numerosas indagaciones que ratifican la calidad estratégica del desarrollo de destrezas directoras en todas las empresas en el cual alude que el progreso y la alineación de las destrezas directoras acrecientan la productividad, esta peculiaridad se observa en mayor cantidad en el ambiente de la empresa privada que el ambito público (Pereda, López y González, 2014)

Las pymes requieren administradores con destrezas, personas competentes que puedan afrontar las dificultades del ambiente interno, la estimulación debe considerarse como un elemento esencial para el acrecentamiento de la productividad, sin embargo,

muchas veces se hace difícil que esta destreza como la motivación se practique entre los líderes (Vargas & Torres, 2014)

Concurre un lazo entre la falta de destrezas y lo habituado entre los trabajadores jóvenes ya que mayormente están más familiarizados a escribir que a conversar lo cual restringe a las compañías a convenir a gente basándose en otros modelos y a conformarse con un personal que cumpla ciertas funciones. (Feffer, 2016)

Pero estos problemas no sólo ocurren en los países Latinoamericanos, este problema también ocurre en países como Estados Unidos como ejemplo la empresa Adecco Staffing en una entrevista realizada al cuarenta y cuatro por ciento de ejecutivos reafirmó que las destrezas directivas son el mayor problema de productividad. Otra encuesta realizada por el The Association of Administrative Professionals indico que el 67% de las personas buscaban contratar a profesionales con destrezas desarrolladas en gerencia; mientras que solo el nueve por ciento haría lo contrapuesto, aprobando el argumento de muchos ejecutivos que la carencia de destrezas por parte de los miembros de la empresa es una de las primordiales inquietudes de las empresas (Feffer, 2016).

Las destrezas de intercambio estaban más vigorosamente coherentes con el compromiso laboral y cuando los valores humanos son más altos por parte de sus dirigentes. Es decir, solo cuando los gerentes mostraron niveles altos de destrezas también se observaba en los trabajadores y por lo contrario cuando los dirigentes mostraban bajos niveles de habilidades interactivas, también ocasionaban una baja de destreza por parte de sus trabajadores (Hoffman & Shipper, 2012)

Otro ejemplo de la gran importancia de mejorar las destrezas gerenciales para el buen manejo de desempeño laboral lo afirma CICAG, en su indagación, donde su objetivo primordial era determinar si se relacionan las destrezas directivas con el rendimiento laboral de los ejecutivos en una de las principales universidades en Zulia. Entre los resultados más resaltantes, presentan que las variables tienen relación positiva, los valores de esta asociación alcanzan el cero punto ochenta y/o ocho, el cero punto setenta y/o ocho, y el cero punto setenta y nueve. Por tanto, el educando debe presentar competencias positivas en la labor

que desempeña en la organización para lograr buenos resultados con los educandos. (Matos, 2009)

En 1974, Stogdill, analizó los resultados de alrededor de ciento setenta y nueve estudios hechos por Mann (2010) y por él mismo, sobre la eficacia del comportamiento, y la dirección de los líderes que se inician (Stogdill, 2017), él también analizó el temperamento de los líderes, el dominio, la inteligencia, las características de su actividad, la estimulación al logro, la autoconfianza, y las habilidades interpersonales que cada uno demuestra, demostrando que era posible complementarlos. Posteriormente, en 1981, Yukl añadió a este estudio asegurando que estas características correspondían a características en los rasgos y no corresponder a las habilidades (Yukl G. , 2015). Asimismo, autores como Lawrence (2012), Van Fleet (1992), Santa Bárbara (1998) efectuaron críticas a estos estudios. (Lupano y Castro, 2006).

Esto coincide con lo ajustado por Olivo (2018) en la indagación realizada, sobre desempeño laboral y habilidades gerenciales del personal educativo de un Instituto Superior Tecnológico en el 2016 en Lima Norte, al aplicar su instrumento se logró que coexistía una significativa relación entre ambas variables, es decir entre el desempeño laboral docente y las destrezas de los gerentes. (Olivo, 2018)

Asimismo, Ramírez (2018) en su indagación “Habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz para mejorar la efectividad de las personas”, indica y hace referencia, la importancia de trabajar en equipo, concibiendo operaciones, optimizando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles; quienes administran las empresas tienen una tremenda posibilidad de liderar evoluciones, procesar medidas que conduzcan a un buen desempeño laboral, ser descubridor de momentos internos positivos, asentados en el trabajo. Desde esta meditación, la labor a arremeter requiere del desarrollo de destrezas directoras para sorprender, impulsar y establecer un rendimiento productivo en todos los que dirigen. Así, los directivos de las empresas tendrán que requerir en primer lugar tener una dirección concreta para prestar atención al objetivo e instaurar operaciones para alcanzar dicho objetivo.

Por otro lado; Pereda (2016) centro su estudio en como efectuar un análisis en cuanto a la forma de dirigir de los jefes en el sector público en la provincia de Cordova Argentina

y culminó afirmando que las destrezas personales y directivas acceden a una superioridad competitiva y que los dirigentes de empresas públicas deben acogerse a ello con trabajadores cuyo temperamento, estimulación y destrezas ayuden al desempeño de los objetivos de la compañía y a la satisfacción laboral. (Pereda, López y González, 2014)

En nuestro país Perú existe líderes que han desarrollado destrezas directivas según la revista Forbes, entre los mencionados tenemos a Carlos Rodríguez Pastor quien se volvió en uno de los hombres con mayor dinero en el Perú desde el 2015 hasta el 19 de junio del 2019, con una fortuna de cuatro mil cien millones de dólares, en su historial como líder destacado se señala que Rodríguez formó y compró, una gran cantidad de negocios y ha generado ingresos por más de US\$ tres mil millones anuales, debido a su valor y visión de negocio. Este líder ocupó el puesto seiscientos setenta y cuatro, con una fortuna que asciende a Dos mil millones.

Otro líder destacado por sus destrezas gerenciales es Dionisio Romero Paoletti cuya familia cuenta con \$USA. 5,570 millones de dólares, Gabriel Mendoza, y hoy administra una planta de tres mil m² en el distrito de mayor población en el Perú San Juan de Miraflores. Entre otros líderes tenemos: Samir Abudayeh Giha, el gerente del Grupo GPO Corp., Raúl Alcalde Matallana de la empresa Sheriff Logística Integrada S.A, etc.

Teniendo en cuenta las indagaciones anteriores, se puede indicar que, en el distrito de Chimbote en la actualidad existen nuevas formas de evaluación al personal por parte de las áreas de recursos humanos en las organizaciones. Se muestran investigaciones como las de Celis (2017); efectuada en los Centros de Emergencia Mujer de la Sub Región el Pacífico; en la cual se determina que existe una correlación entre las competencias de gerenciar y el desempeño laboral, en esta averiguación se utilizó una población de veinte trabajadores que corresponden a: Casma, Huarney, Pallasca, Chimbote y Nuevo Chimbote, para determinar los resultados. Se comprobó que coexiste una alta dependencia positiva entre desempeño laboral y las Competencias Gerenciales en estos establecimientos (Celis, 2017).

Varios intelectuales en el transcurso de los tiempos han indagado una ilustración el por qué algunas personas practican un dominio sobre otros. Es así, como brotan demostraciones de líderes y seguidores que enfatizaron por el desarrollo de sus destrezas directivas. Entre la historia universal encontramos una variedad de líderes, las culturas han

dejado como huellas imborrables que se requiere de un líder y un seguidor para dirigir un país, una comunidad o una empresa en particular, un claro ejemplo de lo mencionado lo hallamos en los egipcios donde solían referirse al seshemet como el líder y al seguidor como el shemsu.

Entre la Historia del pueblo de Israel, se halla uno de los personajes bíblicos que mostro una serie de habilidades y destrezas que le llevaron a conducir al pueblo israelita hacia su independencia de la esclavitud, fue un líder que desarrolló destrezas directivas, entre las características de su liderazgo este personaje enseñó la importancia de trabajar en equipo, así de tener un grupo de líderes que pudieran desarrollar destrezas personales, interpersonales y grupales. Moisés en su liderazgo considero importante contar con personas representativas de cada tribu, así como sacerdotes y los reyes, como autoridades para el pueblo Israelí.

Los griegos considerados por ser sabios, intelectuales elaboraron muchas obras literarias entre las cuales se destacó las destrezas de personajes que han influenciado a través de los tiempos, por mencionar un ejemplo, tenemos a la Ilíada de Homero, donde se enaltece los ideales griegos con los que debían contar los líderes; en otros pasajes se menciona a Aquiles como modelo la intrepidez, así mismo también la Sapiencia que poseía Néstor, la perspicacia que tenía Ulises, como la justicia en Agamenón. Existen muchos pensadores que dejaron escritos que inspiran a fomentar esas destrezas ocultas que cada individuo lleva dentro y no aflora. Un claro ejemplo de esto es Confucio quien solía decir: Si el líder es virtuoso, los subalternos imitarán su ejemplo.

Otro líder destacado fue Loyola quien motivo la importancia del conocimiento de uno mismo para desarrollar un buen liderazgo. Asimismo, fue uno de los líderes que enseñó la importancia de crear un buen clima laboral para obtener mejores resultados, con un espíritu altruista argumentó “más amor, menos temor”.

Siguiendo el recorrido entre la historia universal hace más de dos mil años atrás encontramos a Jesucristo considerado Maestro de líderes, líder dotado, entre sus destrezas como líder se acentuó la habilidad de comunicar tanto compañerismo e identificación con sus ideales en sus partidarios o seguidores. Al hacer referencia de la autoridad de Jesucristo,

se observa que no se mostró como un jefe tirano, un altanero como los líderes de su tiempo. Otra cualidad fue la sinceridad esta cualidad fue identificada por la muchedumbre de su tiempo que argumentaban que tenía buen corazón. Su personalidad era una demostración de autoridad, para él decir era lo mismo que hacer. Esto permitió ganar la confianza de sus seguidores; ejerció un liderazgo que trasciende, que aun estando él ausente sus seguidores siguieron con la misión que se tenían trazado (López, julio 2015)

Lowney (2004) es autor de una obra que trata sobre el liderazgo de los Jesuitas, ha tenido la sagacidad de examinar y propagar la historia de la corporación jesuítica donde se detalla las habilidades directivas que Loyola. Por ejemplo hace hincapié de cómo esta empresa multinacional sin ánimo de lucro fue creada por diez hombres bien formados en letras pero sin instrucciones financieras, ni de mercadeo, sin capital, sin ningún plan de negocio, pero con el sometimiento a las normas propias de la iglesia romana y de su Obispo Universal, edificaron una organización jerárquica y multifuncional dedicada al servicio y propagación de la fe, el consuelo de la pobreza, a la educación a todos los niveles, al trabajo misionero y a la pastoral urbana, constituyendo desde entonces una especial fuente de inspiración. En la actualidad la Compañía de Jesús completa una nómina de dieciséis mil setecientos cuarenta profesionales al frente de más de dos mil obras pastorales, educativas o sociales, en ciento veintisiete países. (Lowney, 2004)

El tema de habilidades directivas, ha sido mencionado como ejemplo por muchos autores como: John P. Kotter, Fiedler, Chiavenato y Stoner, entre otros. (Buron, diciembre 2011)

Hacia el final del siglo XIX, empresarios y directivos tenían planteado un grave problema, y en medio de este planteamiento surge Taylor, con la obra *Scientific Management*, en donde puntualizó las destrezas que hacían menoscabo para afrontar este primordial problema. Para Taylor el inconveniente constituía la falta de sapiencias de los directivos en las empresas. El liderazgo para Taylor se fundaba en suplantar el control de los trabajadores, por el de un directivo que tuviera ciertas habilidades como saber ordenar, dirigir y supervisar.

Desde 1930 a 1950 coexistió el enfoque donde se pensaba que la persona ya nacía con habilidades de líder y se instituyeron seis particularidades que debería tener un líder:

Honestidad e integridad, fuerza, voluntad para dirigir, inteligencia, conocimientos y confianza en sí mismo; todo en función a su puesto (Jurado, 2017).

Entre los teóricos más destacados, Elton Mayo, publicó las obras *Los veinte Problemas Sociales y veinte problemas de la humanidad que avivan la civilización industrial*, dónde trató acerca de la relación que existía entre el clima laboral y la productividad de los trabajadores. (Trujillo, 2010)

A principios del siglo XX las habilidades directivas enlazan su visión con la segunda revolución industrial, donde la ciencia y tecnología reunieron la totalidad de los conocimientos en la administración, en tal sentido se dio inicio al movimiento que se le denominó “Administración Científica” o Taylorismo, que permitió mejorar la eficacia, beneficiado así a la especialización, creandose los departamentos especializados de gestión del recurso humano (Jurado, 2017).

Peters (2000), agrega que los líderes según las circunstancias que enfrente empleará sus conocimientos, experiencias y habilidades. Es así que se pueden destacar ciertas habilidades directivas tales como: la toma de decisiones, el énfasis en la seguridad, la habilidad de trabajar bajo presión, la persistencia, la orientación a los logros, los rasgos cooperativos, la asociación, la energía, otros aspectos importantes dentro de las habilidades, que puede afrontar diversidad de situaciones sin estrés, debe ser un tipo muy inteligente, tener un alto nivel de conocimientos, creatividad, habilidades conceptuales y una gran facilidad de palabra, capacidad para relacionarse positivamente en sociedad, alto nivel de persuasión, capacidad para reconocer los logros de las personas en forma individual y como grupo; así mismo deberá contar con un pensamiento organizado.

Estos puntos mencionados son habilidades que todo líder debe tener y siguiendo la tendencia innovada que se buscara en el siglo XXI. Entre estos autores que hacen referencia a la importancia de las destrezas en el liderazgo tenemos a: Evans y Linsay (2015), Hellriegel y Slocum (2004), Gitman y McDaniel (2007), Lussier y Achua (2015). (Barahona, Cabrera y Torres, 2011)

Definitivamente lo que permite a las empresas a actuar con éxito en un mercado cada vez más competitivo son las habilidades interpersonales, la eficacia personal de su organización se vuelve relevante y es alcanzada siempre por personas con excelentes habilidades personales, y el entorno cambiante no es un obstáculo (Goyal, 2013).

La mejora de habilidades directivas permite que los trabajadores ejecuten una visión en conjunto que lleve al equipo hacia sus metas individuales y grupales. Se requiere de líderes que no sólo dirijan, sino que sean a la vez maestros, formadores, inspiradores que generen en los empleados sus propias visiones y motivaciones sin salirse de una meta principal de equipo (Arroyo, 2014).

En el libro “convertirse en líder” se enseña que las empresas en su gran mayoría están sub lideradas y sobre administradas. Es decir, un gerente puede ser eficaz planificando, organizado y justo con sus colaboradores, pero carente de las destrezas del líderar o motivar. Otros líderes pueden ser eficaces con la destreza para generar e impulsar el entusiasmo, pero totalmente falto de las destrezas administrativas. Actualmente, muchas de las empresas están valorando de mejor manera a los gerentes con habilidades directivas. (Warren, 2016)

Los directivos en las empresas deben desarrollar actividades de gestión que corresponden a los aspectos operativos de las organizaciones. En consecuencia, este conjunto de actividades debe ser concordantes con sus habilidades de tal manera que pueda realizar sus actividades con éxito; por ello los directivos deben mostrar habilidades que en conjunto constituyen las habilidades que debe mostrar un individuo para desarrollar actividades de nivel directivo así lo entiende Madrigal (2009) cuando afirma:

La suma de capacidades que tiene un directivo y que le permiten inducir y conducir el trabajo que se realiza con la firme convicción de alcanzar las metas y los objetivos empresariales, se gestionan los recursos institucionales y se gestionan el cambio en un proceso continuo, se denomina habilidades directivas. Como es de entender el autor indica que el directivo desempeña actividades correspondientes a sus funciones propias y que estas deben corresponder a sus habilidades personal o profesionales, que le permitan gestionar recursos, cambios e innovación. (Madrigal, 2009)

No obstante, la labor directiva demanda también perseguir objetivos a través de las actividades o labores de otras personas en la organización, la labor directiva también involucra dirigir esas actividades o labor de otras personas para que su desempeño sea eficiente y eficaz, por ello Hill y Jones (2011) manifiesta lo siguiente:

Las habilidades directivas también constituyen todas aquellas que permiten visualizar esas capacidades que muestran a un individuo con responsabilidades directivas orientadas a lograr un trabajo productivo y eficaz en otras personas dentro de la organización. De tal forma que un directivos debe reunir determinadas características personales que involucra requisitos para desempeñar la función directiva tales como: preveer, coordinar, planificar, liderar, supervisar y motivar para lograr los resultados previstos. Como se ve en la teoría el autor indica que las actividades de la función directiva también deben orientarse a la función del grupo de trabajo en su conjunto buscando mayor eficiencia y eficacia, siendo este resultado producto de las habilidades directivas.

Como en las organizaciones no se existe sino por la existencia de personas, y esto a su vez indica que las personas necesitan una gestión apropiada de parte de los directivos o líderes, es por ello que Hill y Jones (2011) manifestó que. “Los hallazgos de las investigaciones plantean, casi de manera incuestionable, que, si las empresas desean tener éxito, deben contar con directivos hábiles y competentes”. Ello nos indica que teóricamente hay una afirmación imperativa que indica que no existirían buenos resultados si no se tiene directivos capaces y competentes, con las habilidades en los campos y áreas de la empresa tanto técnicas como humanas que le permitan gestionar el talento humano de la manera apropiada para lograr resultados efectivos. (Hill & Jones, 2011).

Toda organización desarrolla sus actividades mediante colaboradores que anteriormente se le denominaba recurso humano, pero que posteriormente basados en las relaciones humanas como teoría y entendiendo que los seres humanos poseen talento y que los directivos deben gestionar esos talentos para buscar los mejores resultados en su desempeño laboral; siendo esta un área clave en el éxito de las organizaciones.

Considerar al área de talento humanos se constituye en una decisión estratégica dado que esta área se constituye en el principal factor de gestión del recurso humano, además es

el encargado también de generar líderes cuyas habilidades induzcan favorablemente de manera decisiva un favorable desempeño de los colaboradores, buscando un mejor desempeño y competitividad. De la misma manera el nivel gerencial tiene también por función el tratar de desarrollar las capacidades laborales de los colaboradores, aprovechando su talento y destrezas dentro de la organización. Por tal razón, los gerentes deben contar con habilidades de conocimiento o conceptuales, habilidades técnicas y finalmente habilidades humanas, para ello, es necesario que actúen como líderes cuyo rol de coach, que permita incentivar y motivar a los colaboradores, no solo su desempeño, sino también su aprendizaje, mediante enseñanza efectiva, que permita generar un excelente desempeño de sus labores

Como vemos las habilidades directivas tiene una variedad de roles y con diferentes áreas de la empresa siendo una de las más relevantes la de administrar el recurso humano en dónde se exige habilidades relacionadas con la administración del factor humano, es decir establecer relaciones compensatorias y de máximo trato humano a fin de logra los mejores beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

Por otro lado, existen también teorías que relacionan las funciones y habilidades directivas con las funciones relacionadas con el proceso administrativos, y establecen el trabajo de los directivos o gerentes también buscar que este proceso se aplique eficientemente en la empresa para hacer que los resultados sean positivos es por ello que

Drucker manifiesta que “Existen cinco funciones fundamentales en las que se centra la labor de un directivo: en primer lugar formular objetivos, comunicar, motivar, organizar, evaluar, medir y orientar, formar y desarrollar a las personas” (Montoya y Boyero).

Por otro lado, Katz & Kahn (2004) pone de manifiesto lo siguiente: concordando con otras teorías y autores indica que los gerentes necesitan desarrollar habilidades administrativas básicas tales como: “las habilidades conceptuales en gran medida, las habilidades humanas considerablemente y las habilidades técnicas. Las habilidades conceptuales vienen a ser los conocimientos en un campo especializado, como administración, economía, ingeniería, arquitectura, contabilidad, etc., las habilidades humanas es la capacidad para derrallorar buenas relaciones en el trabajo con otras personas tanto en forma individual como grupal. Las habilidades técnicas son las que deben tener los directivos para actuar y hacer que otros actuen (Katz & Kahn, 2004).

Por otro lado, otro aspecto importante en las habilidades del directivo son las relacionadas con sus conductas, comportamientos y actitudes, hay un dicho que manifiesta que la mejor forma de hacer que las cosas se hagan es con el ejemplo, pues bien, los directivos deben desarrollar competencia también relacionadas con su personalidad; así lo considera Chiavenato quien propone lo siguiente:

Propone competencias duraderas en tres dimensiones: lo cognitivo, la actitud y la perspectiva. El conocimiento está sustentado tanto en el conocimiento adquirido académicamente como el conocimiento logrado a través de su experiencia, así como la tercera dimensión es la capacidad que tiene todo ejecutivo de poner en práctica es decir aplicar el conocimiento existente en la solución de los problemas en la realidad específica y finalmente la actitud es la habilidad de comportarse adecuadamente en el ambiente de trabajo. Indudablemente, la competencia más importante para el directivo es la actitud personal (Chiavenato, 2009).

Por su parte otros autores como Whetten & Cameron (2016) establecieron un modelo en el que plantean diez tipos de habilidades que debe poseer el director, las cuales son clasificados en tres aspectos: “habilidades personales, habilidades entre personas y a nivel de grupos, los mismos que se complementan con otras habilidades como las de comunicación; es decir la capacidad de efectuar comunicación oral o verbal así como de manera escrita; de igual forma esto le permitirá efectuar entrevistas y dirigir las reuniones de trabajo” (Whetten & Cameron, 2016)

Dichos autores consideran que las habilidades directivas no son atributos de tipo personal, por el contrario que lo entienden como acciones que pueden conducir a logros que pueden ser observados, controlados, que se pueden realizar. Las personas están en condiciones de mejorar sus capacidades en el desempeño mediante la práctica de la actividad, el aprendizaje y el reaprendizaje. El alcance de las propias habilidades, habilidades grupales y habilidades interpersonales, son aspectos fundamentales para la administración y el liderazgo, es decir, el líder que logra tener una habilidad directiva es percibido como un líder real, humano y con un interés auténtico por sus seguidores consideran que “La habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p. 38); Por lo

tanto, vienen hacer un modelo para la gestión de empresas asociado directamente al gerente como la figura central de dirección. (Whetten & Cameron 2016)

El concepto de habilidades directivas no es algo que ha surgido de forma inmediata, sino que es un concepto que ha ido desarrollándose y ya años atrás existían autores que daban algunas presunciones de estos conceptos así tenemos en los años de 1954 cuando el maestro de la administración moderna declaraba con hincapié que un líder debe desarrollar una dirección con eficacia y que para esto debe estar concentrado en los cinco sentidos en áreas relevantes, porque sólo así va tener excelente rendimiento y que un líder no debe malgastar esfuerzos en áreas que no tiene conocimiento (Drucker, 2017).

Una habilidad no necesariamente debe ser innata para que pueda desarrollarse, y se manifiesta en el rendimiento, así podemos afirmar que una habilidad puede desarrollarse a través del aprendizaje, esfuerzo, disposición y estas habilidades con seguridad van a favorecer el desempeño laboral del líder y sus seguidores (Vásquez, 2005).

Viéndolo desde otra perspectiva sin perder el trasfondo de lo que proponen los autores, podemos recalcar que todo individuo lleva consigo habilidades personales que se han ido desarrollando dentro de él a medida que ha ido creciendo, madurando, aunque lleva consigo fortalezas y debilidades esto no impide que dentro de él se desarrollen habilidades personales que le han permitido adquirir conocimientos y experiencias y lo que le permitirá desenvolverse y perfeccionar su personalidad (Griffin & Van, 2016).

Para el autor Antonio Valls, cada individuo es un todo, complejo e integrado que lleva dentro una variedad de habilidades que se mezclan unas a otras ,pero que están relacionadas entre sí ,y que se necesita contar con doce habilidades directivas para desenvolvemos bien en el ámbito laboral : una toma buena de decisiones que logren la solución de problemas ,contar con propia estrategia profesional tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, saber gestionar el tiempo en su actividad diaria, saber manejar el estrés, tener una buena interacción con los demás , así como una correcta comunicación con los demás, asimismo, tener la capacidad y habilidad para las negociaciones ,ser asertivo, tener una buena relación con las autoridades, tener un buen liderazgo ,motivación ,ser altamente efectivos y públicamente destacar como un buen líder. (Valls, 2010)

Pero las habilidades directivas no es algo que surgió de forma inmediata es un concepto que ha ido evolucionando y ya años atrás existían autores que daban algunas presunciones de estos conceptos así tenemos en los años de 1954 cuando el maestro de la administración moderna declaraba con hincapié que un líder debe desarrollar una dirección con eficacia y que para esto debe estar concentrado en los cinco sentidos en áreas relevantes ,porque sólo así va tener excelente rendimiento y que un líder no debe malgastar esfuerzos en áreas que no tiene conocimiento. (Rodríguez, 2015, p.7). La habilidad es algo que el ser humano puede desarrollar, no es necesariamente innata, y se manifiesta en el rendimiento, no meramente potencial. (Vásquez, 2005).

Whetten (2016) considera que las habilidades directivas son atributos personales, que consiste en actividades conducentes a logros positivos, pueden ser observados, controlables, que pueden ir logrando, los individuos pueden mejorar su desempeño mediante el alcance de habilidades en el proceso de la actividad práctica y la constante retroalimentación. Así podemos afirmar que una habilidad puede desarrollarse a través del aprendizaje, esfuerzo, disposición y estas habilidades con seguridad van a favorecer el desempeño laboral del líder y sus seguidores (Wetten & Cameron 2016).

Entre las habilidades personales Wetten & Cameron (2016) sugiere:
“El autoconocimiento desarrollado; el control del estrés y el bienestar personal, el análisis y la solución creativa de los problemas. Son habilidades que se concentran en asuntos propios o dentro de la persona y que no implican el trato ni trabajo con otras personas, por el contrario corresponde al manejo o conocimiento del yo propio”. (Wetten & Cameron).

Viéndolo desde otra perspectiva sin perder el trasfondo de lo que proponen los autores mencionados anteriormente; podemos recalcar que todo individuo lleva consigo habilidades personales que se han ido desarrollando dentro de él a medida que ha ido creciendo, madurando, aunque lleva consigo fortalezas y debilidades esto no impide que dentro de él se desarrollen habilidades personales que le han permitido adquirir conocimientos y experiencias y lo que le permitirá desenvolverse y perfeccionar su personalidad. (Whetten & Cameron)

Eric Berne en su modelo de análisis transaccional elaboró un conjunto de observancias clínicas en la terapia de grupos, que le permitieron entender la dinámica de la estructura de la personalidad o también llamado modelo del yo. Este es “un sistema de emociones unido a estructura de pensamiento que determinan un conjunto afín de patrones de conducta”. Este análisis ayuda a comprender la vida, los comportamientos de las personas y porque la gente debería cambiar estos comportamientos se agrupan en tres comportamientos: comportamiento Padre, adulto y niño.

Otra destreza importante dentro de las habilidades personales es la inteligencia emocional, Según W&C se refieren a la posibilidad del ser humano de autoconocerse identificando, entendiendo y administrando sus propias emociones. Esta destreza no involucra ser apático todo el tiempo, se trata de descubrir una amplia gama de emociones y de diferente intensidad (Whetten, 2016)

Para Goleman la inteligencia emocional constituye la capacidad de conocernos en nuestros sentimientos o emociones más profundas, observar los sentimientos de otras personas, soportar los momentos difíciles y evitar las frustraciones tanto en nuestra vida cotidiana como en el trabajo, tomar una actitud empática y con la sociedad, que nos permitirá más posibilidades de realización personal. (Goleman, 2013)

Otra destreza que el autor Whetten menciona es el manejo personal del estrés. Siendo el tiempo uno de los factores más estresantes para la administración, hacer un acopio de fuerzas y empezar a resistirse a los efectos negativos. Es decir, el líder también debe crear un entorno favorable sin importar las circunstancias. Del líder depende disfrutar el día a día, su felicidad no depende de lo que ocurre en el exterior sino en su interior.

Dentro del manejo de estrés el autor hace hincapié de la resiliencia psicológica, es decir a la capacidad de una persona para volver a su condición original después de experimentar algún trauma, desafío o amenaza; entre algunas recomendaciones que el líder debe hacer para liberarse del estrés es : cambiar de tareas, no caer en lo rutinario siempre innovar, una gran ayuda dentro de lo laboral también es formar unidades de trabajo, usando

herramientas que faciliten su trabajo y a la vez lo organice, el líder debe permitirle a sus trabajadores a desarrollarse también y una manera en que ambas pueden crecer es en el desarrollo de proyectos, una manera de disfrutar el trabajo también es establecer relaciones con los clientes, incrementar la autoridad en la toma de decisiones, aperturar canales de retroalimentación, de comunicación, de expectativas, estableciendo objetivos y metas preestablecidos. (Whetten, 2016).

Otro factor importante según W&C, es la destreza de solucionar problemas, según el autor existe dos tipos de solución de problema: el primero es el líder analítico, este tiene la destreza de definir el problema , hacer un diagnóstico y finalmente buscar solucionar el problema , el segundo líder genera soluciones alternativas, evalúa y selecciona alternativas del mismo modo puede evaluar las ventajas y las desventajas de las propuestas, para aplicar la solución y hacer seguimiento de la misma. (Whetten, 2016).

La creatividad es otra habilidad que argumenta el autor y consiste en tener imaginación para crear ideas, mejorar los procesos, ser los mejores, es tratar de lograr metas con rapidez y competitividad, es la generación, es decir, hacer creatividad mediante la aplicación de la labor en el equipo y trabajo en este. (Whetten, 2016).

Para el autor Huerta la creatividad es como cualquier otra cualidad que se debe ejercitar, la creatividad no se puede obligar es espontánea y libre; sin embargo, es posible educarla y ejercitarla para que sea creativa, con más frecuencia y mayor intensidad. Para mejorar la creatividad se puede realizar lo siguiente: leer buenos libros, dedicar tiempo a la reflexión, encontrar diversión en resolver problemas, reconocer los propios errores, expresar y fundamentar las creencias personales, ser observador, aprender a escuchar a diferenciar los ruidos de los sonidos, sensibilizar nuestros sentidos, expresarnos claramente, no temer asumir el riesgo entre otros. (Huerta, 2014)

Entre las habilidades interpersonales Wetten (2009) sugiere:

Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas”. (Whetten, 2016).

La inteligencia interpersonal es la habilidad de entender a otras personas, su forma de desempeñarse en el empleo y cómo trabajar cooperativamente con ellas para poder entender a las personas es necesario aplicar la motivación como una técnica muy fundamental. Es la disposición que tienen las personas para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr metas en la organización, pero además satisfacer sus necesidades personales. (Huerta, 2014)

Tener una buena comunicación es primordial en nuestra sociabilidad con los demás, rodearse e interactuar con personas positivas y ser a la vez positivos. Cuando las personas experimentan interacciones positivas aun cuando estos sean encuentros transitorios, mejora su estado de ánimo y experimentan emociones favorables como satisfacción, con vitalidad y totalmente animados. Las relaciones positivas son esenciales para todo líder porque van a generar energía positiva. Todo lo contrario, ocurre cuando el líder está rodeado de personas negativas. Por ejemplo, cuando el líder invierte su tiempo en mejorar el comportamiento de alguien y tiene que hacer recomendaciones negativas o en todo caso hacer ver errores a los subordinados, es más complejo establecer comunicación que busque establecer y mantener relaciones fuertes, de allí la importancia de que el líder se rodee de personas positivas y sea positivo a la vez. Otro punto esencial que el líder debe desarrollar es el ganar poder e influencia. Un líder debe ser capaz de comunicar un pensamiento o idea y establecerla aceptablemente en la organización. Ser la persona a quién otros seguirían complacidos y confiadamente. La motivación también es importante entre las destrezas interpersonales ya que colma de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano. También es importante la habilidad de manejo de conflictos ya que unas de las causas del fracaso en las organizaciones incluso en grandes compañías es el no haber desarrollado la habilidad de manejar el conflicto. El desarrollar habilidades interpersonales no libra a un líder de verse envuelto en conflictos, pero el líder debe desarrollar la habilidad suficiente para enfrentarlos. (Whetten y Cameron, 2016).

Entre las habilidades grupales Wetten (2016) sugiere:

El facultamiento, el trabajo en equipos, empoderar a los trabajadores, formación de equipos efectivos, e inducir el cambio positivo, estas vienen hacer las otras destrezas grupales que menciona el autor.

Para un líder es todo un reto conocer a su equipo y asimismo descubrir ese potencial que lleva cada individuo consigo y emplearlo para el beneficio en común de la empresa. El facultamiento o empoderamiento significa hacer que las personas logren emociones o sentimiento de confianza para sí misma; de tal manera que pueda superar sentimientos de impotencia o abandono y alentar a emprender acciones. Significa fomentar la motivación intrínseca para actuar” (Whetten & Cameron 2016).

Otra habilidad es la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, aquí podemos mencionar la ilustración que hace W&C al hacer referencia de los animales como: los gansos, que tienen la peculiaridad de volar en forma de V, donde el líder siempre va delante motivando y guiando a los demás. Es decir, cuando un equipo es efectivo demuestra que sus miembros son interdependientes. Como era que sucedía el caso de los gansos, en una unidad en cuanto a productividad y eficiencia estará determinada por el esfuerzo coordinados e interactivos de todos sus miembros (Whetten y Cameron, 2016).

Por otro lado, dentro de estas destrezas grupales también está el liderar el cambio positivo y se refiere a la gran responsabilidad al liderar y desarrollar un buen liderazgo y esto va depender mucho del líder. En consecuencia el líder tiene habilidades positivas directiva que permitirá descubrir el excelente potencial humano (Whetten y Cameron, 2009).

Entre las habilidades específicas Whetten (2009) sugiere:

La elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo. (Whetten y Cameron, 2009).

Para que el líder logre una comunicación eficaz y eficiente debe buscar una comunicación directa con el personal a su cargo. El efectuar reuniones con sus colaboradores se convierte en un instrumento muy poderoso que mejora la relación con el personal, Por otro lado el líder debe ser capaz de manejar información relevante tanto interna como externa; del mismo modo el líder también debe mejorar su facilidad en la comunicación de tal manera que sea efectivo en su persuasión para ser un jefe informativo eficaz, del mismo modo debe mejorar su habla y también la forma de escribir, eso se hace con la práctica, mediante la preparación constante. Otro aspecto importante en el líder es la reunión personal con cada uno de sus colaboradores, una conversación amena y directa mejora la

relación y por ende la eficacia de los colaboradores. Y finalmente, las reuniones de trabajo esto es muy fundamental para la vida organizacional, sobre todo para los directivos. Por otro lado una excelente práctica es la de incentivar para que el grupo pueda contribuir en forma intensiva como extensiva, para tal efecto se debe impulsar la iniciativa del grupo. Para evitar reuniones mal administradas se debe tomar en cuenta: propósito, participantes, planeación, perspectiva y miembros del grupo. (Whetten y Cameron, 2009)

Actualmente, las organizaciones deben formular y emplear evaluaciones del desempeño laboral que pueda identificar de manera pertinente las limitaciones y los fallos en la organización. Cabe destacar que para que los empleados tengan un buen rendimiento laboral, existen varios factores que pueden afectar dicho rendimiento, uno de ellos viene a ser la estabilidad laboral que la empresa propone, otro de los factores que son indicadores en el rendimiento laboral, el más importante se podría decir, viene a ser la remuneración que los empleados perciben en función a su trabajo. Por ello, se hace necesario la creación de un ambiente de trabajo adecuado para las labores y la seguridad laboral. Sin embargo la eficiencia laboral es la base principal para toda organización que quiere obtener resultados positivos. Por ello, es fundamental brindar a los empleados todo lo necesario para que este efectúe su trabajo, así como herramientas adecuadas que no obstaculicen su trabajo diario, a la vez brindarle los beneficios y estabilidad laboral, lo cual traerá motivación y tranquilidad al colaborador y un buen estado emocional que permitirá que realice un buen performance (Pedraza, Amaya & Conde, 2010).

El desempeño laboral es hacer aquello que uno está obligado hacer y de la mejor manera. Es decir, es cumplir con la responsabilidad, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores. (Tejedor y García 2010)

Por otro lado, para Chiavenato el desempeño laboral, queda determinado por factores principales: los actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización (Chiavenato, 2009)

Según Chiavenato el ejercicio laboral se clasifica en: factores actitudinales y factores operativos, que corresponde a los colaboradores en las operaciones.

Los factores actitudinales están conformados por: la actitud cooperativa, la disciplina personal, la responsabilidad permanente, la iniciativa, las habilidades de seguridad interés, creatividad, discreción, presentación personal, capacidad de realización. (Chiavenato 2009)

La disciplina es muy fundamental para un eficiente desempeño laboral el descuido de las acciones disciplinarias o el incumplimiento de las funciones puede llevar a generar un clima laboral indeseable, tanto para los trabajadores, como para la empresa en general, ya que la productividad no será tan alta como se espera.

Otro factor importante es la actitud cooperativa, lograr que la empresa pueda verse no como una agrupación, sino más bien como un equipo de personas, con intereses comunes. Una solidaridad organizada y pragmática.

Seguidamente a este factor encontramos a la predisposición a tener iniciativa y esta a su vez genera acciones de emprendimiento, mejorar resultados, genera oportunidades de acción sin necesidad de un requerimiento externo que lo motive, este tipo de individuo, genera su propia motivación para generar en él su autorresponsabilidad y la autodirección en sus funciones. Otro factor relevante es la responsabilidad, el líder responsable se hace responsable de cada función que le corresponde, planifica y alcanza sus metas y no encuentra pretextos para desistir. Asimismo, debe tener la habilidad de seguridad, ser una persona determinada reconocer que es un miembro apreciable dentro de la empresa y que su trabajo es fundamental para el progreso de la misma. Para esto se requiere líderes que fomente una buena autoestima a sus trabajadores.

La información que se maneja dentro de la empresa no sólo es de gran responsabilidad sino también de confiabilidad, es allí donde se hace referente como siguiente factor actitudinal la discreción es una de las características que debe primar también en el equipo .es decir, contar con personas que no comunican datos o informaciones que han sido especialmente relacionadas como secretas por otra persona o sus superiores.

A esto se acopla la presentación personal ya que a partir de ese aspecto el resto de la gente juzgará a esa persona, incluso inconscientemente. Cuidar la imagen externa personal también es importante muchas empresas incluso cuentan con uniformes con respectivos

colores que los identifican y sus clientes los pueden identificar. Es importante también entender que el equipo tiene el compromiso de aportar en los objetivos y metas que se dan dentro de la organización.

La inclinación, es también otro factor sustancial, ya que este tipo de personas se puede ofrecer las siguientes características como: mostrar interés hacia algún asunto; tener la dedicación, motivación en una actividad o asunto determinado. Asimismo, la creatividad es muy fundamental en su trabajo diario, por ejemplo, encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. El personal también debe estar muy bien preparado y sentirse a gusto del cumplimiento de sus labores. Es decir, tener la capacidad de realización, para esto la organización es responsable de brindarle todos los recursos necesarios para su correcto desempeño esto permitirá que el empleado desarrolle aptitudes correctas y un buen desempeño laboral. El empleado debe lograr la capacidad de identificar incluso sus errores, dificultades o miedos y la misma capacidad con que cuenta para corregir, mejorar o eliminar todo aquello que lo limita. (Chiavenato, 2009)

Los factores operativos están conformados por: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Por lo tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. (Chiavenato, 2009)

El conocimiento de trabajo es el eje de la competitividad de las empresas, cuando los miembros de la empresa. Este tipo de factor operativo nos indican que el conocimiento del trabajo es muy fundamental, porque la información con la que se cuenta va a permitir captar la experiencia para luego convertirla en un recurso útil para obtener un mejor desempeño.

En las empresas tampoco se debe descuidar la calidad y se debe trabajar para lograr que la percepción que el cliente tiene con respecto a nuestro producto o servicio es excelente, que, en la mente del consumidor, asuma conformidad con el producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La Cantidad es una técnica medible y susceptible de expresarse numéricamente, pues es capaz de aumentar o disminuir; conocer cuánto se está desempeñando el trabajador en cantidades numéricas es una buena técnica para la evaluación del desempeño. Otro factor importante es la exactitud, es decir, la puntualidad y fidelidad en la ejecución del trabajo encomendado. Cuando alguien ejecuta una acción con exactitud, el resultado obtenido es aquel que se pretendía. La exactitud implica la inexistencia del error o del fallo. Establecer cronogramas de actividades puede ser una gran ayuda. Asimismo, es fundamental el Trabajo en equipo, todos los miembros del equipo deben hacer sinergia en las organizaciones para lograr las metas encomendadas y debe ser algo permanente, cada persona del equipo debe de aportar en lo bueno o lo malo. Es decir, participar ya sea para resolver un conflicto o un trabajo. Y finalmente el liderazgo, es el acumulado de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de los individuos, toda empresa debe tener un líder eficiente para cumplir las tareas delegadas y alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2009).

Luego de haber revisado las teorías, así como las variables, dimensiones e indicadores estamos en condiciones de formularnos la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019?

Así también la investigación se justifica de la siguiente manera:

Teórica: permite comprender la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral y como están relacionadas ya sea positiva o negativamente, ha permitido generar una explicación teórica basados en los resultados de la presente investigación. Así como se basa en teorías existentes sobre ambas variables.

Práctica: Ya que los resultados han permitido establecer una teoría la misma que se puede aplicar de manera directa en la plana directiva de la Diócesis de Chimbote a fin de que mejoren el desempeño de los trabajadores o colaboradores de tal manera que los resultados del desempeño sean cada vez mejores que favorezcan la labor que realiza la organización en el campo social.

Metodológica: Ya que el presente estudio desarrollo trabajos de campo, así como para el análisis han desarrollado instrumentos metodológicos propios, desde los cuestionarios hasta los procedimientos lógicos y metodológicos propios y únicos, que permitirán lograr resultados confiables y exactos, todos aquellos instrumentos, herramientas y procedimientos preparados para el presente estudio serán legados técnicos y científicos que servirán para aumentar el acervo científico en la materia.

Objetivo general:

Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Objetivos específicos:

Identificar el nivel de habilidades directivas en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote,2019.

Describir el nivel de habilidades directivas según características de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Identificar el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote,2019.

Describir el nivel de desempeño laboral según características de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño laboral.

Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral.

Determinar la relación entre las habilidades grupales y desempeño laboral.

Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Formular una propuesta para mejorar las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

Hipótesis general:

H_i: Existe relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

H₀: No existe relación en entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Hipótesis específicas:

H1: Existe relación entre las habilidades personales y desempeño laboral.

H2: Existe relación entre las habilidades interpersonales y desempeño laboral.

H3: Existe relación entre las habilidades grupales y desempeño laboral.

H4: Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

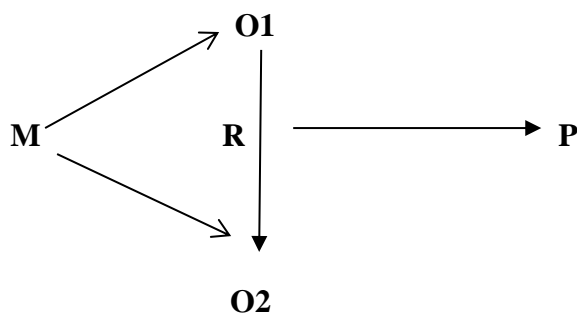
Tipo de investigación

La investigación basada en Hernández, Fernández & Baptista (2014), es descriptiva-correlacional, de corte transversal y propositiva, porque pretende describir cada una de las variables en estudio, del mismo modo es correlacional debido a que se buscó determinar la relación existente entre dichas variables (Carrasco, 2009). Asimismo, es propositiva porque al término de la investigación, los resultados hallados han permitido formular un plan de mejora a fin de apoyar a la empresa a solucionar los problemas encontrados.

Diseño

Es no experimental, debido a que el estudio analizó las variables sin pretender en ningún momento manipularlas para obtener resultados. Por el contrario, se buscó efectuar tanto el recojo de los datos como el análisis de los mismos en el estado natural de las variables tal como se encuentran en la empresa (Baptista, Fernández & Hernández 2014).

El diseño de investigación es como sigue:



2.2. Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|-------------------------------|---|---|---|--|---|
| Habilidades Directivas | La habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”; Por lo tanto, las habilidades directivas es un modelo para la gestión de empresas asociado directamente al gerente como la figura central directiva. Se clasifican en habilidades personales, interpersonales, grupales y habilidades específicas de comunicación. Whetten et al. (2016). | Se establece a través de los puntajes logrados del instrumento de habilidades directivas. | Habilidades personales | Autoconocimiento | Ordinal Fuerte [96 – 125] Medias [64 – 95.99] Débiles [0 – 63.99] |
| | | | | Manejo de estrés personal | |
| | | | | Solución analítica y creatividad de problema | |
| | | | Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | |
| | | | | Ganar poder e influencia | |
| | | | | Motivación a los demás | |
| | | | | Manejo de conflictos | |
| | | | Habilidades de grupo | Facultamiento y delegación | |
| | | | | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo | |
| | | | Habilidades específicas de comunicación | Liderar el cambio positivo | |
| | | | | Elaboración de presentaciones orales y escritas | |
| | | | | Realización de entrevistas | |
| | | | | Conducción de reuniones de trabajo | |
| Desempeño laboral | El desempeño laboral, está determinado por dos factores principales: los actitudinales de la persona y factores operativos. Estos factores a la par nos llevan a indicadores interesantes que nos permiten determinar el buen desempeño laboral de toda organización. Chiavenato (2009). | Se establece a través de los puntajes logrados del instrumento de desempeño laboral. | Factores actitudinales | Disciplina | Ordinal Eficiente [100 – 145] Regular [73 – 99.99] Deficiente [0 – 72.99] |
| | | | | Cooperación | |
| | | | | Responsabilidad | |
| | | | | Iniciativa | |
| | | | Factores Operativos | Calidad | |
| | | | | Trabajo en Equipo | |
| | | | | Liderazgo | |
| | | | | Conocimiento de Trabajo | |

2.3. Población, muestra y muestreo

Población:

Está representada mediante el personal de la Diócesis de Chimbote. (Carrasco, 2009) los mismos que se describen en un cuadro que se presenta al final del párrafo, compuesto por 398 colaboradores, la población se ha definido según el concepto siguiente: la población viene a ser “todos los objetos de estudio que corresponden al lugar donde se desarrolla la investigación”. Dado que el total de los colaboradores es de 398 trabajadores, siendo relativamente pequeño se ha considerado aplicar una población muestral según el cuadro adjunto.

Cuadro 1. Clasificación del personal

| SEXO | CANTIDAD |
|--------------|-----------------|
| MASCULINO | 323 |
| FEMENINO | 75 |
| TOTAL | 398 |

| GRADO DE INSTRUCCIÓN | CANTIDAD |
|-----------------------------|-----------------|
| PRIMARIA | 8 |
| SECUNDARIA | 32 |
| TÉCNICO | 25 |
| SUPERIOR | 333 |
| TOTAL | 398 |

| EDAD | CANTIDAD |
|--------------|-----------------|
| 18-28 | 99 |
| 28-38 | 138 |
| 38-48 | 85 |
| 48-58 | 55 |
| 58-68 | 21 |
| TOTAL | 398 |

| ÁREA DE TRABAJO | CANTIDAD |
|---------------------|------------|
| PABLO VI | 11 |
| VIVERO | 49 |
| OBISPADO | 25 |
| MATERNIDAD DE MARÍA | 185 |
| SANTA ROSA | 77 |
| SAN JOSE OBRERO | 30 |
| SANDRO DORDI | 21 |
| TOTAL | 398 |

| CONDICIÓN LABORAL | CANTIDAD |
|-------------------|------------|
| CONTRATADO | 254 |
| INDETERMINADO | 144 |
| TOTAL | 398 |

Fuente: Elaboración propia.

Según la definición realizada por Hernández, Fernández & Baptista (2014), la muestra viene a ser una parte de la población que es representativa para realizar el estudio, la población está conformada por 398 trabajadores de tal forma que 25 son directivos y 130 administrativos y 243 operacional de la Diócesis de Chimbote.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La recolección de la información de las variables de estudio, fueron: las técnicas de la encuesta, Focus Group y Observación en ese sentido se trabajo con una muestra de 10 colaboradores.

Las cuales permitieron recolectar datos para su análisis respectivo. Los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario, guía de entrevista y guía de observación para las dos variables: habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Validez de los instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la validez de un instrumento de investigación se define como “el grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En esta investigación, la validez del instrumento de investigación fue determinada por jueces expertos, de esta manera se establece la conformidad de la validez del instrumento.

Los jueces que validaron los instrumentos fueron:

| NOMBRES Y APELLIDOS | GRADO | ESPECIALIDAD |
|----------------------------|--------------|---------------------|
| Carlos Mendoza Hernández | Doctor | Administración |
| Edwin López Robles | Doctor | Educación |
| Hugo Espinoza Rodríguez | Doctor | Administración |
| Walter Leyva Rodríguez | Doctor | Administración |
| David Tinoco Neyra | Doctor | Administración |

Confiabilidad de los instrumentos

Según (Kerlinger, 2015) la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su reiterada aplicación al mismo sujeto u objeto provoca resultados iguales.

La confiabilidad de los dos instrumentos se determinó mediante la aplicación de pruebas piloto a 4 directivos y 6 trabajadores de la Institución Educativa Pedro Pablo Atusparia con características semejantes a la muestra de estudio. Para los resultados de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta las características de dichos instrumentos.

2.5. Procedimiento

El procedimiento se desarrolló con la elaboración de los cuestionarios, guía de entrevista y guía de observación aplicación de los instrumentos a los sujetos de investigación, tabulación y procesamiento de dichos datos y finalmente redacción de la presentación de los datos en forma de tablas y de gráficos.

2.6. Método de análisis de datos

Los datos recolectados de los instrumentos de investigación se analizaron mediante el programa estadístico SPSS versión 25, tabulados y ordenados, asimismo fueron calificados y procesados para luego ser presentados en forma de tablas y gráficos.

El método de análisis de datos ha sido la estadística descriptiva:

- Matriz de base de datos sobre las variables.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias

- Elaboración de gráficos estadísticos.
- Coeficiente de correlación: Spearman porque no tienen una distribución normal.

Se aplicó para determinar el grado de relación entre las variables

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dónde:

r = Coeficiente de correlación.

N = Muestra.

X = Variable 1.

Y = Variable 2.

Clases de correlación:

La correlación se clasifica en 3 tipos: correlación positiva (+), correlación negativa (-) o correlación nula (0).

- Correlación positiva o directa: Es cuando las dos variables (X e Y) están correlacionadas positivamente. De modo que el aumento de la medida de la variable X implica, el aumento de la medida de la variable Y, o viceversa.
- Correlación negativa o inversa: Sucede, cuando la medida de un variable (X) aumenta, la otra (Y) disminuye, o viceversa.
- Correlación nula: Es cuando las variables no están correlacionadas entre sí, es decir el aumento o disminución del valor de una de las variables no afecta a la otra.

Por el valor o grado: Se rige por la siguiente escala:

Cuadro 2. Grados del Coeficiente .

| VALOR r | INTERPRETACIÓN |
|---------------|---|
| -1 | Correlación negativa perfecta |
| -0.90 a -0.99 | Correlación negativa muy alta (muy fuerte) |
| -0.70 a -0.89 | Correlación negativa alta (fuerte o considerable) |
| -0.40 a -0.69 | Correlación negativa moderada (media) |
| -0.20 a -0.39 | Correlación negativa baja (débil) |
| -0.01 a -0.19 | Correlación negativa muy baja (muy débil) |
| 00 | Correlación nula (no existe correlación) |
| 0.01 a 0.19 | Correlación positiva muy baja (muy débil) |
| 0.20 a 0.39 | Correlación positiva baja (débil) |
| 0.40 a 0.69 | Correlación positiva moderada (media) |
| 0.70 a 0.89 | Correlación positiva alta (fuerte o considerable) |
| 0.90 a 0.99 | Correlación positiva muy alta (muy fuerte) |
| 1 | Correlación positiva perfecta |

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Aspectos éticos

El investigador se compromete en primer lugar a guardar la confidencialidad de los datos proporcionados por los sujetos de investigación, así como su identidad, a no adulterar los datos, y a mantener la veracidad de los resultados. Se compromete además a respetar la propiedad intelectual.

III. RESULTADOS

Objetivo general:

Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral.

Tabla 1:

Relación entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Habilidades Directivas | Desempeño laboral | | | | | | Total | |
|------------------------|-------------------|------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Medias | 247 | 76.7 | 75 | 23.3 | 0 | 0 | 322 | 100,0 |
| Fuertes | 27 | 35.5 | 49 | 64.5 | 0 | 0 | 76 | 100,0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

Interpretación

En la tabla 1 se puede apreciar que entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.594$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 46.716$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

Objetivo específico 1:

Identificar el nivel de habilidades directivas en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

Tabla 2:

Habilidades directivas de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Nivel | f | % |
|---------|-----|-------|
| Débiles | 0 | 0,0 |
| Medias | 322 | 80.9 |
| Fuertes | 76 | 19.1 |
| Total | 398 | 100.0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

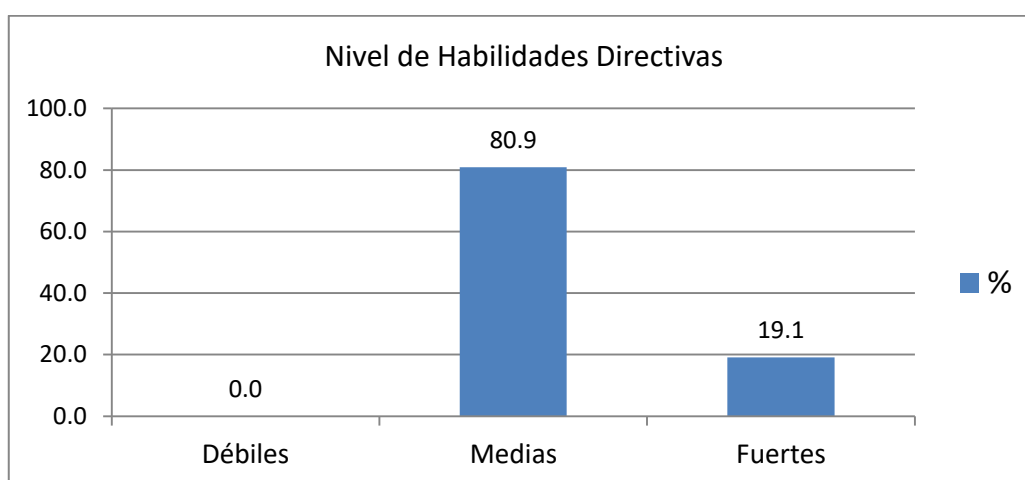


Figura 1:

Nivel de habilidades directivas

En la tabla 2 se observa que el 80.9% de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que las Habilidades Directivas son de nivel media, el 19.1% indica que son fuertes y ninguno considera que es débil.

Tabla 3:

Nivel de las dimensiones de las Habilidades Directivas.

| Nivel | Dimensiones | | | | | | | |
|---------|------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------|-------|---|-------|
| | Habilidades personales | | Habilidades interpersonales | | Habilidades de grupo | | Habilidades específicas de comunicación | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Medias | 243 | 61.1 | 46 | 11,6 | 303 | 76.1 | 343 | 86.2 |
| Fuertes | 155 | 38.9 | 352 | 88.4 | 95 | 23.9 | 55 | 13.8 |
| Total | 398 | 100.0 | 398 | 100.0 | 398 | 100.0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 3 se puede apreciar que los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que en las dimensiones que tienen un nivel media son: Habilidades personales, Habilidades de grupo, y Habilidades específicas de comunicación, con un porcentaje de 61.1%, 76.1% y 86.2% respectivamente. En el caso de la dimensión Habilidades interpersonales el 88.4% perciben que son de nivel fuerte.

Objetivo específico 2: Describir el nivel de habilidades directivas según características de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019

Tabla 4:

Niveles de Habilidades Directivas según características personales.

| Características | Niveles de Habilidades Directivas | | | | | | Total | |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|--------|-------|---------|------|-------|-------|
| | Débiles | | Medias | | Fuertes | | f | % |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Edad | | | | | | | | |
| De 21 a 39 años | 0 | 0 | 185 | 78.1 | 52 | 21.9 | 237 | 100,0 |
| De 40 a 59 años | 0 | 0 | 117 | 83.6 | 23 | 16.4 | 140 | 100,0 |
| De 60 a más años | 0 | 0 | 20 | 95.2 | 1 | 4.8 | 21 | 100,0 |
| Sexo | | | | | | | | |
| Femenino | 0 | 0 | 264 | 82.0 | 58 | 18.0 | 322 | 100,0 |
| Masculino | 0 | 0 | 58 | 76.3 | 18 | 23.7 | 76 | 100,0 |
| Grado de instrucción | | | | | | | | |
| Primaria | 0 | 0 | 4 | 50.0 | 4 | 50.0 | 8 | 100,0 |
| Secundaria | 0 | 0 | 27 | 81.8 | 6 | 18.2 | 33 | 100,0 |
| Superior técnica | 0 | 0 | 20 | 80.0 | 5 | 20.0 | 25 | 100,0 |
| Superior universitario | 0 | 0 | 271 | 81.6 | 61 | 18.4 | 332 | 100,0 |
| Condición laboral | | | | | | | | |
| Contrato | 0 | 0 | 216 | 85.0 | 38 | 15.0 | 254 | 100,0 |
| Indeterminado | 0 | 0 | 106 | 73.6 | 38 | 26.4 | 144 | 100,0 |
| Área de trabajo | | | | | | | | |
| I.E.Pablo VI | 0 | 0 | 2 | 18,2 | 9 | 81.8 | 11 | 100,0 |
| Vivero | 0 | 0 | 36 | 73.5 | 13 | 26.5 | 49 | 100,0 |
| Obispado | 0 | 0 | 7 | 28.0 | 18 | 72.0 | 25 | 100,0 |
| Maternidad | 0 | 0 | 185 | 100.0 | 0 | 0.0 | 185 | 100,0 |
| I.E. Santa Rosa | 0 | 0 | 41 | 53.2 | 36 | 46.8 | 77 | 100,0 |
| I.E. San José Obrero | 0 | 0 | 30 | 100.0 | 0 | 0.0 | 30 | 100,0 |
| I.E. Sandro Dordi | 0 | 0 | 21 | 100.0 | 0 | 0.0 | 21 | 100,0 |
| Total | 0 | 0 | 322 | 80.9 | 76 | 19.1 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 4 se tiene que en los diferentes grupos de edades de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que las Habilidades Directivas son medias, con un porcentaje de 78.1%, 83.6% y 95.2 para las edades De 21 a 39 años, De 40 a 59 años y De 60 a más años, respectivamente.

En los colaboradores de sexo femenino es donde se registra mayor nivel media (82%) para las Habilidades Directivas.

En los colaboradores con grado de instrucción primaria se registra un 50% en el nivel medio de Habilidades Directivas y el otro 50% en nivel fuerte. En los otros grados la percepción de Habilidades Directas es considerada como de nivel media.

Tanto en colaboradores contratados como indeterminados se registra que las Habilidades Directivas son de nivel media con un porcentaje de 85% y 73.6% respectivamente.

Los colaboradores que perciben que las Habilidades Directivas son de nivel media son del Vivero, Maternidad, I.E. San José Obrero y I.E. Sandro Dordi, con un porcentaje de 73.5%, 100%, 100% y 100%, respectivamente. Y los colaboradores que lo consideran de nivel fuerte son de las áreas de Pablo VI y Obispado con un porcentaje de 81.8% y 72% respectivamente.

Objetivo específico 3: Identificar el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019

Tabla 5:

Nivel de Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Nivel | f | % |
|------------|-----|-------|
| Deficiente | 274 | 68.8 |
| Regular | 124 | 31.2 |
| Eficiente | 0 | 0.0 |
| Total | 398 | 100.0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

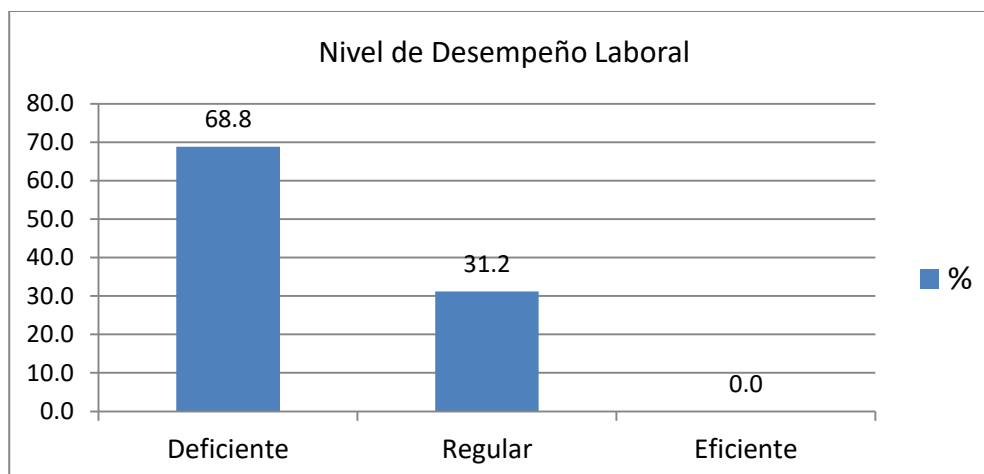


Figura 2:

Nivel de Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

En la tabla 5 se puede apreciar que el 68.8% de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que el desempeño laboral es de nivel deficiente, el 31.2% indica que es de nivel regular y ninguno considera que es eficiente.

Tabla 6:

Nivel de dimensiones del Desempeño Laboral.

| Nivel | Dimensiones | | | |
|------------|------------------------|-------|---------------------|-------|
| | Factores actitudinales | | Factores operativos | |
| | f | % | f | % |
| Deficiente | 366 | 92.0 | 398 | 100.0 |
| Regular | 32 | 8.0 | 0 | 0.0 |
| Eficiente | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Total | 398 | 100.0 | 398 | 100.0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 6 se puede apreciar que el 92. % de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que en la dimensión Factores actitudinales es deficiente, un 8% considera que es de nivel regular y ninguno considera que es eficiente.

Con respecto a la dimensión Factores operativos todos (100%) perciben que es de nivel Deficiente.

Objetivo específico 4: Describir el nivel de desempeño laboral según características de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019

Tabla 7:

Colaboradores por niveles de Desempeño Laboral según características personales. Diócesis de Chimbote, 2019.

| Características | Niveles de Desempeño Laboral | | | | | | Total | |
|-----------------------------|------------------------------|-------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | F | % | f | % |
| Edad | | | | | | | | |
| De 21 a 39 años | 164 | 69.2 | 73 | 30.8 | 0 | 0 | 237 | 100,0 |
| De 40 a 59 años | 95 | 67.9 | 45 | 32.1 | 0 | 0 | 140 | 100,0 |
| De 60 a más años | 15 | 71.4 | 6 | 28.6 | 0 | 0 | 21 | 100,0 |
| Sexo | | | | | | | | |
| Femenino | 218 | 67.7 | 104 | 32.3 | 0 | 0 | 322 | 100,0 |
| Masculino | 56 | 73.7 | 20 | 26.3 | 0 | 0 | 76 | 100,0 |
| Grado de instrucción | | | | | | | | |
| Primaria | 3 | 37.5 | 5 | 62.5 | 0 | 0 | 8 | 100,0 |
| Secundaria | 19 | 57.6 | 14 | 42.4 | 0 | 0 | 33 | 100,0 |
| Superior técnica | 13 | 52.0 | 12 | 48.0 | 0 | 0 | 25 | 100,0 |
| Superior universitario | 239 | 72.0 | 93 | 28.0 | 0 | 0 | 332 | 100,0 |
| Condición laboral | | | | | | | | |
| Contrato | 174 | 68.5 | 80 | 31.5 | 0 | 0 | 254 | 100,0 |
| Indeterminado | 100 | 69.4 | 44 | 30.6 | 0 | 0 | 144 | 100,0 |
| Área de trabajo | | | | | | | | |
| I.E. Pablo VI | 2 | 18,2 | 9 | 81.8 | 0 | 0 | 11 | 100,0 |
| Vivero | 20 | 40.8 | 29 | 59.2 | 0 | 0 | 49 | 100,0 |
| Obispado | 1 | 4.0 | 24 | 96.0 | 0 | 0 | 25 | 100,0 |
| Maternidad | 142 | 76.8 | 43 | 23.2 | 0 | 0 | 185 | 100,0 |
| I.E. Santa Rosa | 58 | 75.3 | 19 | 24.7 | 0 | 0 | 77 | 100,0 |
| I.E. San José Obrero | 30 | 100.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0 | 30 | 100,0 |
| I.E. Sandro Dordi | 21 | 100.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0 | 21 | 100,0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 7 se tiene que en los diferentes grupos de edades de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que el Desempeño Laboral es de nivel deficiente, con un porcentaje de 69.2%, 67.9% y 71.4% para las edades De 21 a 39 años, De 40 a 59 años y De 60 a más años, respectivamente.

En los colaboradores de masculino es donde se registra mayor nivel deficiente (73.7%) para el Desempeño Laboral.

En los colaboradores con grado de instrucción primaria se registra un 62.5% en el nivel regular de Desempeño Laboral, En los otros grados la percepción del Desempeño Laboral es considerado como de nivel Deficiente.

Tanto en colaboradores contratados como indeterminados se registra que el Desempeño Laboral son de nivel deficiente, con un porcentaje de 68.5% y 69.4% respectivamente.

Los colaboradores que perciben que el Desempeño Laboral es deficiente son de las áreas de: Maternidad, I.E. Santa Rosa, I.E. San José Obrero y I.E. Sandro Dordi con un porcentaje de 76.8%, 75.3%, 100% y 100%, respectivamente. Y los colaboradores que lo consideran de nivel regular son de las áreas de Pablo VI, Vivero y Obispado con un porcentaje de 81.8%, 59.2% y 96% respectivamente.

Objetivo específico 05: Determinar la relación entre las habilidades personales y desempeño laboral.

Tabla 8:

Relación entre la dimensión habilidades personales y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la diócesis de Chimbote, 2019.

| Habilidades personales | Desempeño laboral | | | | | | Total | |
|------------------------|-------------------|------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Medias | 195 | 80.2 | 48 | 19.8 | 0 | 0 | 243 | 100,0 |
| Fuertes | 79 | 51.0 | 76 | 49.0 | 0 | 0 | 155 | 100,0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición.

$$r_s = 0.505 \quad p=0,000 \quad p<0.05$$

$$\chi^2 = 36.471 \quad p=0.000 \quad p<0.05$$

En la tabla 8 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades personales y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Habilidades personales y el Desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

Objetivo específico 06: Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral.

Tabla 9:

Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Habilidades interpersonales | Desempeño laboral | | | | | | Total | |
|-----------------------------|-------------------|------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 44 | 95.7 | 2 | 4.3 | 0 | 0 | 46 | 100,0 |
| Medias | 230 | 65.3 | 122 | 34.7 | 0 | 0 | 352 | 100,0 |
| Fuertes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 9 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades interpersonales y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Habilidades interpersonales y el Desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

Objetivo específico 07: Determinar la relación entre las habilidades grupales y desempeño laboral.

Tabla 10:

Relación entre la dimensión habilidades de grupo y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Habilidades de grupo | Desempeño laboral | | | | | | Total | |
|----------------------|-------------------|------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Medias | 238 | 78.5 | 65 | 21.5 | 0 | 0 | 303 | 100,0 |
| Fuertes | 36 | 37.9 | 59 | 62.1 | 0 | 0 | 95 | 100,0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 10 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades de grupo y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Habilidades de grupo y el Desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

Objetivo específico 04: Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral en la Diócesis de Chimbote, 2019.

Tabla 11:

Relación entre la dimensión habilidades específicas de comunicación y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.

| Habilidades específicas de comunicación | Desempeño laboral | | | | | | Total | |
|---|-------------------|------|---------|------|-----------|---|-------|-------|
| | Deficiente | | Regular | | Eficiente | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Débiles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Medias | 251 | 73.2 | 92 | 26.8 | 0 | 0 | 343 | 100,0 |
| Fuertes | 23 | 41.8 | 32 | 58.2 | 0 | 0 | 55 | 100,0 |
| Total | 274 | 68.8 | 124 | 31.2 | 0 | 0 | 398 | 100,0 |

Fuente: Base de datos de instrumento de medición

En la tabla 11 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades específicas de comunicación y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.537$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre la dimensión Habilidades específicas de comunicación y el Desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote.

IV. DISCUSIÓN

En el análisis y la reflexión realizado sobre las variables, definitivamente es muy claro el hecho que las organizaciones dependen de su recurso humano hoy llamado talento humano y que en algún momento se consideró como el capital humano; así lo considera Bonifaz (2014), cuando indica que los gerentes de las organizaciones a lo largo del tiempo desenvuelven diferentes capacidades y habilidades con el propósito de conseguir el éxito de las mismas. Por ello en el estudio se ha verificado la magnitud de la relación que existe entre las variables, en ese sentido se ha efectuado una búsqueda exhaustiva de los estudios efectuado en esta materia que han permitido orientar el trabajo de indagación; por ello se ha encontrado estudios como el realizado por Pereda *et. al.* (2014) que ratifica la calidad estratégica del desarrollo de destrezas directivas en las empresas, ligando estas al logro de crecientes valores de productividad; demostrando así la tendencia de que la generación de habilidades directivas o contar con directores o gerentes muy hábiles en términos gerenciales garantizan los mejores resultados a las organizaciones. Todo ello no solo para las empresas grandes o gran empresa, es muy importante que las mypes entiendan que no basta tener habilidades operativas o saber hacer bien los productos, lo más importante es hacer que estos logren ingresar y permanecer en los mercados, para ello es importante contar con colaboradores de alto desempeño, motivados y bien orientados en sus tareas y capacidades. Por ello estudios como el realizado por Olivo (2018) han encontrado que existen una coexistencia y una relación muy importante entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los docentes en un instituto tecnológico superior en Lima norte: esto es compatible con la información obtenida en la investigación, pues hemos encontrado también relación muy significativa entre ambas variables en la organización objeto de estudio. De igual manera también Ramírez (2018) en un estudio realizado encuentra que es de gran importancia el trabajo en equipo concibiendo operaciones, optimizando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles; claro está que este trabajo de integrar y armonizar el trabajo de los colaboradores se debe a un trabajo de los directivos basados en sus excelentes capacidades directivas; del mismo modo la investigación realizada ha obtenido como resultados que existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores la Tabla 1, muestra que tiene habilidades directivas medias en la orientación a sus colaboradores, se relaciona con el desempeño de los colaboradores que es deficiente en sus trabajos en un 76.7%, mientras que cuando sus habilidades directivas

son fuertes cuando reciben orientación sus resultados son mejores; y el desempeño laboral mejora a regular en un 64.5%; ello concuerda con los estudios realizados por Hill y Jones (2011) quienes manifiestan que los hallazgos encontrados en sus investigaciones plantea de forma no cuestionable, que, si las empresas desean el éxito deberán contar con muy hábiles y competentes directivos; demostrándose de esta manera que no existirán buenos resultados en las organizaciones si no se cuenta con directivos muy capacitados en sus habilidades humanas más que técnicas. Todo ello es compatible y se corroboran con el estudio realizado por Celis (2017) dónde determina contundentemente que existen una correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral. Todo ello se demuestra con la prueba de coeficiente de correlación de Spearman que se presenta en la Tabla 1; que indica que existe una relación positiva moderada ($r_s = 0.594$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 46.716$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre las variables en estudio. Por otro lado, se ha encontrado en los resultados del estudio una correlación también significativa entre las mismas variables. Otro aspecto muy importante es el obtenido en el análisis de los aspectos de caracterización de los colaboradores en la tabla 4, pues ha detectado que en la caracterización por edades de 21 a 39 años muestran habilidades medias con 78.1%, 83.6% y 95.2% respectivamente; el sexo femenino los colaboradores perciben que tienen habilidades medias en un 82%; en el grado de instrucción primaria tiene un 50% de habilidades directivas medias y 50% de habilidades fuertes esto debido al logro de habilidades blandas producto de su experiencia y la formación en temas religiosos; Un 85% de los que tienen habilidades medias tienen una condición de trabajo contratado; por último las áreas como Obispado con 72% y la I.E. Pablo VI con 81.8% tienen habilidades fuertes; lo corroboramos con Hill y Jones (2011) que argumenta que las habilidades pueden desarrollarse a lo largo del desarrollo del ser humano y que pueden ser independientes de la formación técnica académica, es por ello que uno puede poseer habilidades blandas pero es importante también poseer los conocimientos para un desempeño óptimo y adecuado.

En la caracterización del desempeño laboral en la tabla 7 por edades de 60 a más años muestran desempeño laboral deficiente en un 71.4% porque ya son personas adultas y muchos de ellos ya no continúan preparándose; el sexo masculino se aprecia que tiene un 73.7% de desempeño deficiente; en el grado de instrucción primaria tiene un 62.5% de desempeño regular esto se debe a que muchos de ellos ingresaron a trabajar por

afinidad religiosa; Un 69.4% de los que tienen una condición de trabajo indeterminado tienen un desempeño deficiente esto porque no se preocupan en seguir preparándose académicamente; por último las áreas I.E. Pablo VI tienen un 81.8% de desempeño regular, Obispado 96% de desempeño regular en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote; lo corroboramos con Pereda, Lopez y Gonzales (2014), donde concluye que las destrezas personales en el sector público deben seguir esforzándose tanto en su capacidad técnicas o de conocimientos.

Habiéndose detectado en la tabla 8, que cuando las habilidades directivas de tipo personales son medias, el desempeño de los colaboradores es deficiente en un 80.2%; mientras que cuando las habilidades directivas personales son fuertes, el desempeño mejora ostensiblemente y se vuelve regular en un 49% y sube el nivel de eficiencia de 19.8% a 49%; demostrándose de esta manera que existe una estrecha relación inversa en el desempeño, esto quiere decir que a mayores habilidades directivas personales; menores niveles de desempeño deficiente y viceversa la relación de las habilidades directivas personales tiene una relación significativa directa con el desempeño eficiente es decir a mayores habilidades directivas personales mayor nivel de desempeño eficiente así lo corrobora (Stogdill, 2017). Así se demuestra En la tabla 8 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades personales y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre ambas variables. Por otro lado están la habilidades interpersonales; en este aspecto se ha encontrado en la tabla 9 que de igual modo existe una correlación significativa, se pueden observar que cuando las habilidades interpersonales de los directivos es media los niveles de eficiencia en el desempeño de los colaboradores es regular en un 34.7%, y cuando las habilidades son débiles los niveles de desempeño son deficientes en un 95.7% , demostrándose en la tabla 9 también que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa. Todo estos resultados no hacen más que confirmar las afirmaciones que en 1974, Stogdill, cuando analizó los resultados de alrededor de ciento setenta y nueve investigaciones hechas por él mismo y por Mann (1959) sobre la eficacia y el surgimiento y el comportamiento de los líderes (Stogdill, 2017), él también analizó el temperamento de los líderes, el dominio, la inteligencia, las características de su

actividad, la confianza en sí mismos, la estimulación al logro, y las habilidades interpersonales demostradas por cada uno de ellos, demostrando que era posible complementarlos, haciendo que estos sean muy importantes a la hora de lograr resultados en los colaboradores. Por otro lado, otro aspecto relevante es lo obtenido en la tabla 10, en donde se muestra que las habilidades grupales, que no significa otra cosa que, los directivos deben contar con formas, sentido táctico y asertividad cuando se trata con los grupos humanos, pues esto garantiza un alto rendimiento, en caso contrario el rendimiento de los colaboradores es muy bajo o deficiente en un 78.5%; así se demuestra en la prueba de hipótesis en la Tabla 10, en donde indica que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica esta relación. Además. De la misma manera afirma Ramírez (2018) en su indagación “Habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz para mejorar la efectividad de las personas”, indica y hace referencia, la importancia de trabajar en equipo, concibiendo operaciones, optimizando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles. Además Goyal (2013) cuando manifiesta que las habilidades que presentan los gerentes al interactuar entre personas, permiten a la empresa participar exitosamente en trabajos y mercados cada vez más exigentes, debido a que contar con personas con habilidades personales excelentes, hace que lleguen a la cima de su eficacia personal y la de su organización, y el entorno cambiante no es un obstáculo (Goyal, 2013, pág. 49). De otra manera la dimensión habilidades específicas de comunicación también arroja ser una dimensión que se correlaciona con el desempeño de los colaboradores, así se demostró en la tabla 11; donde se muestra la correlación que existe entre las habilidades directivas específicas de comunicación y el nivel de desempeño de los colaboradores, pues se puede observar que frente a habilidades específicas de comunicación medias existe 73.2% de desempeño deficiente; cuando las habilidades mejoran a fuertes el nivel de desempeño se vuelve regular en un 58.2.% logrando mejorar la eficiencia en los colaboradores como lo afirma Ramirez (2018). Del mismo modo la prueba de significancia tabla 11, demostró que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.537$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre ambas variables.

Finalmente es concluyente y determinante que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores. Además en los estudios

realizados y antecedentes encontrados no se ha buscado establecer una relación entre las características personales; dado que los rasgos personales no son determinantes ni para ejercer liderazgo ni para mejorar el desempeño.

V. CONCLUSIONES

Después de haber efectuado la recopilación, procesamiento y análisis de los datos recopilados se ha logrado las siguientes conclusiones en base a los objetivos propuestos para el presente estudio:

Primero: Frente al objetivo general se determinó que existe una correlación significativa entre la variable Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 1 y la tabla 1, de cálculo de Coeficiente de correlación de Spearman con una significancia de $r_s = 0.594$.

Segundo: En la tabla 2 se observa que el 80.9% de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que las Habilidades Directivas son de nivel media, el 19.1% indica que son fuertes y ninguno considera que es débil.

Tercero: En la tabla 5 se puede apreciar que el 68.8% de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote perciben que el desempeño laboral es de nivel deficiente, el 31.2% indica que es de nivel regular y ninguno considera que es eficiente.

Cuarto: Para el objetivo específico 05 se determinó que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$) entre las habilidades personales y desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 8 y la tabla 8, Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

Quinto: En cuanto al objetivo específico 06; se determinó la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, habiéndose obtenido que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

Sexto: Para el objetivo específico 07; se obtuvo que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$) entre las habilidades grupales y desempeño laboral, corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

Septimo: Finalmente, en el objetivo específico 08, se determina la relación positiva moderada ($r_s = 0.537$) entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Diócesis de Chimbote, 2019. Corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

VI. RECOMENDACIONES

Efectuado todas las conclusiones y los hallazgos encontrados sugiero las siguientes recomendaciones:

Primero: Al Administrador de la Diócesis de Chimbote que programen un plan de capacitación para mejorar las habilidades directivas en todas sus áreas y específicamente en las habilidades personales, grupales y específicas de comunicación, a fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores y finalmente los rendimientos de la organización.

Segundo: A los directivos y ejecutivos de la Diócesis de Chimbote implementar un procedimiento formal de evaluación de desempeño con la finalidad de evaluar sus resultados y proponer alternativas de mejora.

Tercero: A futuros investigadores, se les sugiere realizar estudios experimentales con la finalidad de aplicar programas o procesos para mejorar las variables estudiadas.

Cuarto: Del mismo modo se sugiere también a los directivos y ejecutivos de la Diócesis de Chimbote poner en práctica la propuesta de plan de mejora que se presenta en el presente estudio.

VII. PROPUESTA

Después de haber obtenido los resultados de los instrumentos aplicados en la presente investigación se encontró el mayor problema en uno de los objetivos específicos: Habilidades específicas de comunicación donde se evidencia que 307 colaboradores representando el 77.10% tiene habilidades débiles específicas de comunicación y por ello se propone desarrollar el Taller denominado Potenciando mis Habilidades: Comunicación efectiva.

I. Datos Generales:

1.1. Denominación: “Potenciando mis habilidades directivas”

1.2. Entidad: Diócesis de Chimbote

1.3.

Duración
4 meses

1.1 Responsable(s)

Administrador: Pascual Izaguirre.

Facilitadora : Sonia Aguilar Sánchez

II. Fundamentación

III. Objetivo(s)

Autoevalúa la mejora en la comunicación efectiva en la institución, valorando los beneficios que ésta le brinda a la empresa en el logro de la comunicación.

IV. Programación de actividades:

| N° | Actividades Talleres | Estrategias | Objetivo | Responsable |
|----|----------------------|-------------------|----------|---------------|
| | Taller | Dinámica de grupo | | Administrador |

| | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|--|-------------------------------|
| 1 | | Dinámica de grupo | | Administrador Facilitadora |
| | Taller en comunicación efectiva | Dinámica de grupo | | Administrador Facilitadora |
| | Taller de motivación | Dinámica | | Administrador Facilitadora |
| | Taller de relaciones humanas | Dinámicas | | Administrador Facilitadora |

V. Recursos

-Materiales

- Fólderes
- Pizarra
- Papel bond de colores
- Plumones
- Globos
- Post it

-Económicos

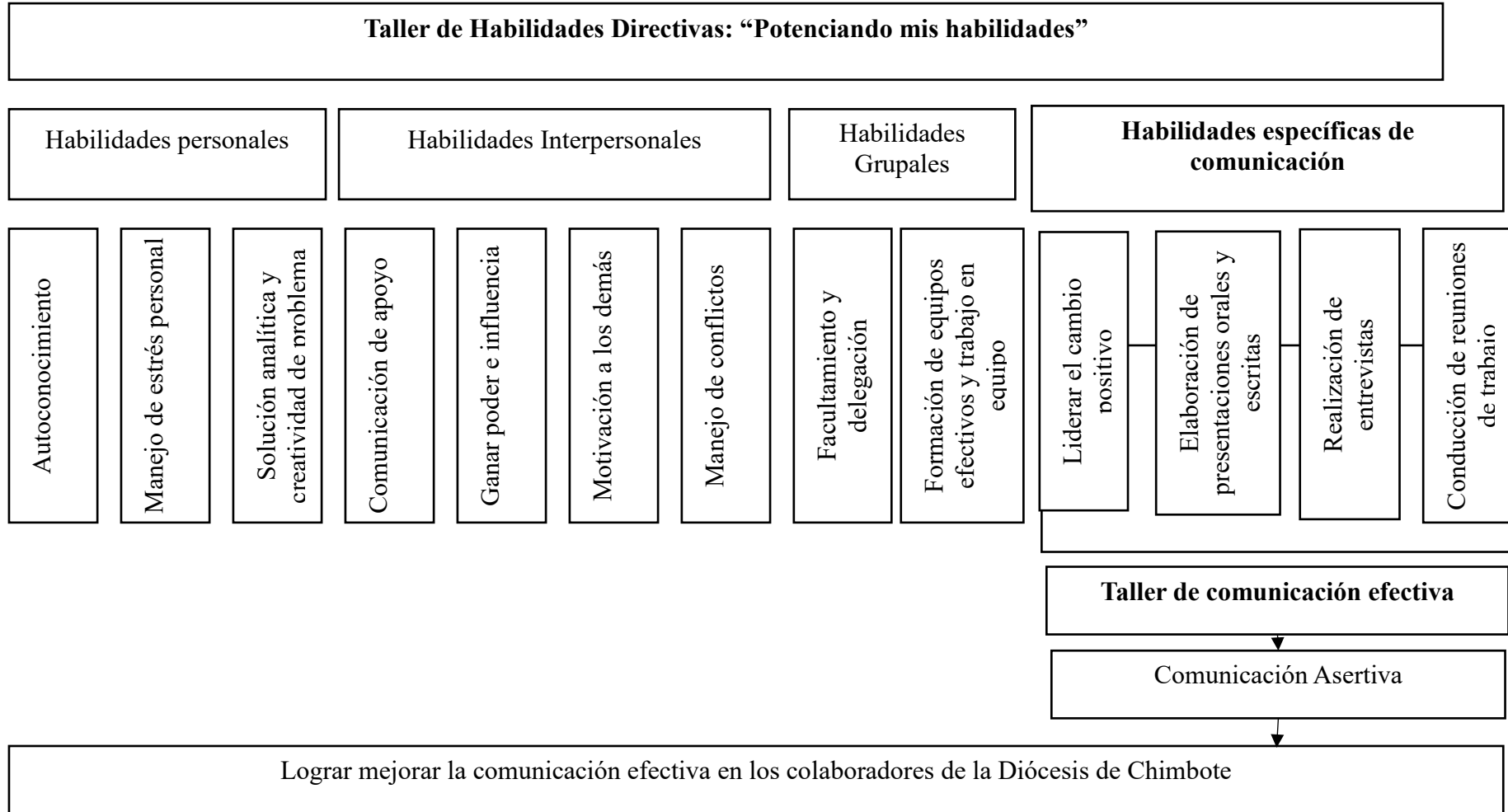
-Humanos

-Tecnológico

VI. Financiamiento

El financiamiento de los talleres de capacitación, será dada por la Diócesis de Chimbote

SÍNTESIS OPERATIVA DEL PROGRAMA



REFERENCIAS

- Amaya, M. (mayo 2019). Habilidades gerenciales: 18 claves para desarrollarlas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Arroyo, R. (2014). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2da ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Revista Entramado*, 7(2), 86 – 97. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bonifaz, C. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F: Red Tercer Milenio.
- Buron, J. (diciembre de 2011). El liderazgo en organizaciones y empresas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://jonburon.wordpress.com/el-liderazgo-en-organizaciones-y-empresas/>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Celis, M. (2017). *Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer - Sub Región el Pacífico 2017*. (Tesis de maestría). Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11950/celis_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Centrum Think. (16 de octubre de 2018). *CENTRUM PUCP y EADA Business School Presentaron Primer Informe de “Habilidades Directivas para la Transformación Digital en el Perú 2018”*. Obtenido de Centrum Think: <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/centrum-pucp-y-eada-business-school-presentaron-primer-informe-de-habilidades-directivas-para-la-transformacion-digital-en-el-peru-2018->
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). Santa Fe, México, D.F: McGraw- Hill.
- Drucker, P. (2017). *The practice of management*. New York: Haper Collins.

- Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. (9na ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Feffer, M. (2016). Going soft on talent. *HRMagazine*, 61(3), 54 - 60. Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1P3-4025857131/going-soft-on-talent>
- Gitman, J. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. (5ta ed.). México: Thompson Learning Editores.
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairos.
- Goyal, M. (2013). Importance of interpersonal skills at workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V), 49.
- Great Place To Work (2018) *Los mejores lugares para trabajar 2018*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2018/grupo-utec-tecsup>
- Griffin, R. & Van, D. (2016). *Management skills: Assessment and Development*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma ed.). México: Thomson Learning Editores.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México, D.F: McGraw - Hill.
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Strategic Management: An integrated approach*. (11ª ed.). México, D.F: McGraw - Hill.
- Hoffman, R. & Shipper, F. (2012). The impact of managerial skills on employee outcomes: A cross cultural study. *The International Journal of human Resource Management*, 23(7), 1414 – 1435. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581635>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2ª Ed.) México: Edición Pearson.
- Jurado, J. (2017). *Historia de la administración. Escribir las practicas*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial ITM.

- Katz, D. & Kahn, R. (2004). *The social psychology of organizations*. Nueva York, USA: John Wiley and Sons.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Lawrence A., P. (1984). *Personality: Theory and Research 4ed.* California: John Wiley & Sons Inc.
- López, N. (julio de 2015). Psicología empresa. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://noelialopezcheda.wordpress.com/2016/.../la-importancia-de-la-formacion-para-...>
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107 – 122. Recuperado de <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. (2da ed.) México, DF.: McGraw-Hill.
- Mann, R. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 66, 241-270. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/h0044587>
- Manpower Inc. (2019). Encuesta de expectativas de empleo. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/2019-q4.pdf>
- Matos, G. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *CICAG*, 6(1), 1 – 14. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/486>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista Visión de futuro*, 20(2), 1 – 20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T.* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14619>
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493 – 505. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3600963>
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. (1ª ed.). Madrid, España: Editorial Dykinson.
- Pereda, F., López, T. y Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528 – 561. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/3203>
- Perú 21 (4 de agosto de 2019). Conoce 4 habilidades directivas que todo emprendedor debe tener. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/atencion-conoce-4-habilidades-directivas-emprendedor-debe-nndc-419000>
- Peters, T. (2000). *Reinventando el management. Usted como marca 50*. Buenos aires, Argentina: Editorial Atlántida.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23 – 29. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-273724&lng=es.

- Riaño, E. (2015). *El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas*. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá
- Rodríguez, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Roman, J. (2004). *Nueve habilidades directivas: Manual de soporte para profesionales*. Madrid, España: Libros en red, Amertown International.
- Santa Bárbara, E., & Gonzales, J. M. (1998). ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 141-154.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tejedor, F. & García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 439 - 459. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/aleaut?codigo=89221>
- Trujillo, M. (2010). Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 257 – 259. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819024012.pdf>
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. (6ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Vargas, J. & Torres, B. (2014). The Directive Skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5- 36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6182530.pdf>
- Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Madrid, España: Editorial Ideas propias.
- Warren, B. (1989). *On becoming a leader. The leadership classic*. New York, USA: Basic Books.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2009). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Education.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Development Management Skills*. (8^a ed.). México, DF.: PEARSON.

Yukl, G. (2015). *Leaderships in organizations*. Englewood Clifs. New Jersey, EEUU: Prentice Hall.

Yukl, G., & Vann Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 147-197.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| ENUNCIADO | HIPÓTESIS | OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | ÍTEM | INVESTIGACIÓN | POBLACIÓN / MUESTRA |
|--|--|---|-------------------------------|---|--|---|---|
| ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019? | (a) Existe relación entre las habilidades personales y desempeño laboral (b) Existe relación entre las habilidades interpersonales y desempeño laboral (c) Existe relación entre las habilidades grupales y desempeño laboral (d) Existe relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019. | <p>General: Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores en la Diócesis de Chimbote</p> <p>Específicos: - Determinar la relación entre las habilidades personales y desempeño laboral - Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral - Determinar la relación entre las habilidades grupales y desempeño laboral - Determinar la relación entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019</p> | V1: Habilidades directivas | Habilidades personales | 1,2,3,4,5,6 | <p>Tipo: Descriptivo</p> <p>Diseño: Correlacional Propositivo</p> <p>Método: Mixto: cuantitativo, cualitativo</p> | <p>Población: 398 trabajadores de la Diócesis de Chimbote.</p> <p>Muestra: Toda la población de 398 trabajadores de tal forma que 25 son directivos y 130 administrativos y 243 operacional de la Diócesis de Chimbote.</p> |
| | | | | Habilidades interpersonales | 7,8,9,10,11,12,13,14 | | |
| | | | | Habilidades de grupo | 15,16,17,18 | | |
| | | | | Habilidades específicas de comunicación | 19,20,21,22,23,24,25 | | |
| | | | V2: Desempeño laboral | Factores actitudinales | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 | | |
| | | | | Factores operativos | 13, 14, 15, 16, 17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29 | | |

Ficha técnica del instrumento Habilidades Directivas

I. Datos Informativos:

- Nombre : Cuestionario de habilidades directivas
- Autor : Sonia Aguilar Sanchez
- Objetivo : Recoger información de las habilidades de los directivos de la Diócesis de Chimbote.
- Administración : Directa
- Tiempo de administración: 30 minutos
- Materiales : Lápiz, borrador y copia o impresión del instrumento.
- Dimensiones :
 - Habilidades interpersonales
 - Habilidades personales
 - Habilidades específicas de comunicación
 - Habilidades grupales.

Se evaluaron un total de trece indicadores, para las dimensiones mencionadas, dichos indicadores son: Desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas, establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás, manejo de conflictos, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo, elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas, conducción de reuniones de trabajo.

II. Validez y Cofiabilidad

El instrumento fue sometido a juicio de expertos a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos con grado académico de Doctor, en metodología de la investigación y en la temática de investigación.

Para determinar la confiabilidad del instrumento: “cuestionario de habilidades gerenciales”, en primer lugar se aplicó una prueba piloto; como segundo paso, los

resultados fueron sometidos al método Alfa de Cronbach; el cálculo de confiabilidad que para aplicar al instrumento es de $\alpha= 0,813$ resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad muy fuerte, esto indica que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

III. Baremos

| PONDERACIÓN | | |
|-------------|---------|-----|
| 0-63.99 | DÉBILES | DHD |
| 64-95.99 | MEDIAS | MHD |
| 96-125 | FUERTES | FHD |

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Presentación: Estimado Señor(a) Pedimos su colaboración para se sirva llenar el presente cuestionario que nos permita conocer cuáles son las Habilidades de los directivos de la Diócesis de Chimbote 2019, para lo cual solicitamos su apoyo.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (...)

Fecha / /2019; Sexo: (F) (M); Escala:

Marca con un aspa (X) las siguientes preguntas.

| | | | | |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |

| HABILIDADES DIRECTIVAS | | Opciones de respuesta | | | | |
|------------------------|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto siempre. | | | | | |
| 2 | Sus decisiones siempre toman en cuenta la ética y los valores morales. | | | | | |
| 3 | El jefe anda siempre apurado y se queja que le falta tiempo. | | | | | |
| 4 | El jefe sabe escuchar, da buenas orientaciones y es tolerante. | | | | | |
| 5 | Las decisiones del jefe tienen sentido y corresponden a lo que debe ser | | | | | |
| 6 | El Jefe tiene imaginación para resolver situaciones difíciles | | | | | |
| 7 | El jefe hace participar a todos en la solución de los problemas de la oficina, y todos nos enteramos de la Solución. | | | | | |
| 8 | Hace ver los errores de los trabajadores de manera amable, sin molestar. | | | | | |
| 9 | Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto con su trabajo. | | | | | |
| 10 | Su forma de ser hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan. | | | | | |
| 11 | Después de las reuniones con el jefe motiva seguir trabajando con más ganas. | | | | | |
| 12 | Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes. | | | | | |
| 13 | Tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto. | | | | | |
| 14 | Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| | resentimientos. | | | | | | |
| 15 | Acostumbra el jefe delegar facultades para realizar trabajos especiales. | | | | | | |
| 16 | El directivo es asertivo al delegar responsabilidades a sus trabajadores, asiéndolo con amabilidad y buen trato. | | | | | | |
| 17 | Los trabajadores se sienten cómodos cuando son delegados a otros grupos de trabajos y realizan sus tareas con satisfacción. | | | | | | |
| 18 | Existe compañerismo, amistad y apoyo mutuo en la realización de tareas. | | | | | | |
| 19 | Se actualiza regularmente el manual de organización y funciones | | | | | | |
| 20 | El reglamento de organización y funciones se adecua en razón con los últimos avances tecnológicos. | | | | | | |
| 21 | Las capacitaciones que realizan los directivos son dinámicas y fáciles de entender. | | | | | | |
| 22 | Las capacitaciones ayudan y permiten mejorar su labor. | | | | | | |
| 23 | Los Directivos evalúan los logros alcanzados de manera constante. | | | | | | |
| 24 | Los directivos programan las reuniones con agendas definidas. | | | | | | |
| 25 | Los directivos tienen capacidad y metodología para conducir las reuniones de trabajo. | | | | | | |

¡Gracias por su participación!

Prueba de Confiabilidad de Habilidades Directivas

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 10 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

Estadísticos de fiabilidad

| | |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,813 | 25 |

| Sujetos | Items / reactivos / Preguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|----------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | 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 | |
| 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 99 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 90 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 82 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 86 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 89 |
| 6 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 91 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 83 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 84 |
| 9 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 93 |
| 10 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 101 |
| VARIANZA | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.5 | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 37.8 |
| TOTAL | 8.7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

$$\alpha = \frac{25}{24} \cdot 1 \cdot \frac{8.7}{37.8}$$

$$\alpha = 1.04167 \cdot 1 \cdot 0.2299$$

$$\alpha = 1.04167 \cdot 0.770127119$$

$$\alpha = 0.802216$$

| DATOS | |
|-------------------------|----------------------------|
| K | Número de items |
| $\sum S^2 \text{Items}$ | CALCULO VARIANZA POR ITEMS |
| $\sum S^2 T$ | CALCULO VARIANZA TOTAL |

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{\sum S^2 T} \right)$$



RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Habilidades Directivas**

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas del Vivero Forestal Chimbote 2019

DIRIGIDO A: A los trabajadores del Vivero Forestal

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : LOPEZ ROBLES EDWIN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR EDWIN LÓPEZ ROBLES

Dr. Edwin López Robles
DNI. 32959952



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Habilidades Directivas**

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: A los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | | ✓ |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *LENA PATRICIA WALTER SANTIAGO*
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR *en Administración*


Dr. *Walter Leyva Basso*
DNI. *809 912*

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Habilidades Directivas**

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: A los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

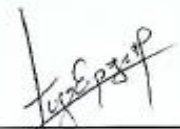
| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Ispinoza Rodríguez Hojo -

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

DOCTOR


Dr.
DNI. *18138285*

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Habilidades Directivas**

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: A los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | ✓ | | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : *TINOCO NEYRA DAVID ARTURO*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN


Dr. DAVID ARTURO TINOCO NEYRA
DNI. 08480142

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Directivas

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas de la Diócesis de Chimbote

DIRIGIDO A: Los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Buena | Muy buena | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | | ✓ |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Mendoza Hernández Carlos

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor



Dr. Carlos A. Mendoza Hernández
DIRECTOR ACADÉMICO

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Ficha técnica del instrumento: Guía de entrevista acerca de las habilidades directivas

I. Datos Informativos

- Nombre : Entrevista acerca de las habilidades directivas.
- Autor : Sonia Aguilar Sanchez.
- Objetivo : Recabar información acerca de las habilidades directivas en la Diócesis de Chimbote.
- Administración : Directa.
- Tiempo de administración: 25 minutos.
- Dimensiones : habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación.

II. Procedimiento

Se realizarán preguntas abiertas al personal de la empresa, relacionadas a las habilidades directivas en las áreas directivas de la organización, estas preguntas servirán para tener un mejor panorama acerca de la situación actual de las habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación en los directivos.

III. Baremos

| PONDERACIÓN | | |
|--------------------|---------|-----|
| 0-63.99 | DÉBILES | DHD |
| 64-95.99 | MEDIAS | MHD |
| 96-125 | FUERTES | FHD |

FOCUS GROUP ACERCA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA DIÓCESIS DE CHIMBOTE

Nombre del entrevistador:

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Puesto:

1. El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto siempre.
2. Hace ver los errores de los trabajadores de manera amable, sin molestar
3. El directivo es asertivo al delegar responsabilidades a sus trabajadores, asíéndolo con amabilidad y buen trato.
4. Las capacitaciones que realizan los directivos son dinámicas y fáciles de entender.

Ficha técnica del instrumento guía de observación de habilidades directivas

I. Datos Informativos

- Nombre : Guía de observación de las habilidades directivas
- Autor : Sonia Aguilar Sanchez
- Objetivo : Observar y evaluar las habilidades directivas dentro de la empresa.
- Administración : Directa
- Tiempo de administración: 40 minutos
- Dimensiones : Habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación

II. Procedimiento

Se evaluarán un total de trece criterios, en las cuales se tendrán en cuenta los cuatro tipos de habilidades directivas existentes según (Whetten & Cameron, 2011). Las cuales son: las habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación, para las dimensiones mencionadas, se realizará la observación por parte del entrevistador a los directivos de la empresa y se apuntará lo encontrado en una lista de cotejo, apuntándose un comentario según el caso.

III. Baremos

| PONDERACIÓN | | |
|-------------|---------|-----|
| 0-63.99 | DÉBILES | DHD |
| 64-95.99 | MEDIAS | MHD |
| 96-125 | FUERTES | FHD |

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Nombre de la empresa:

Fecha:

Nombre del Director de debates:

Objetivo: Observar y evaluar las habilidades directivas

| Nº | Criterios observados | Si | No | Tal vez | Observaciones |
|----|--|----|----|---------|---------------|
| 1. | El jefe sabe escuchar, da buenas orientaciones y es tolerante | | | | |
| 2. | Hace ver los errores de los trabajadores de manera amable, sin molestar. | | | | |
| 3. | Existe compañerismo, amistad y apoyo mutuo en la realización de tareas. | | | | |
| 4. | Los directivos programan las reuniones con agendas definidas. | | | | |

Ficha técnica del Desempeño Laboral

I. Datos Informativos

- Nombre: Cuestionario de Desempeño Laboral.
- Autor: Sonia Aguilar Sanchez.
- Objetivo: Recoger información del desempeño laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Chimbote.
- Administración: Directa.
- Tiempo de administración: 30 minutos.
- Materiales: Fotocopia o impresión, hoja y lapiz.
- Dimensiones:
 - Factores actitudinales: disciplina, iniciativa, actitud cooperativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
 - Factores operativos o concernientes al trabajo: conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, cantidad, calidad, exactitud, liderazgo.

II. Validez y Confiabilidad

El instrumento fue sometido a juicio de expertos a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos con grado académico de Doctor, en metodología de la investigación y en la temática de investigación.

Para determinar la confiabilidad del instrumento: “cuestionario de desempeño laboral”, en primer lugar se aplicó una prueba piloto; como segundo paso, los resultados fueron sometidos al método Alfa de Cronbach; el cálculo de confiabilidad que para aplicar al instrumento es de $\alpha = 0,820$ resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad muy fuerte, esto indica que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Descripción

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores.

III. Baremos

| PONDERACIÓN | | |
|--------------------|------------|-----|
| 0-72.99 | DEFICIENTE | DDL |
| 73-99.99 | REGULAR | RDL |
| 100-145 | EFICIENTE | EDL |

ENCUESTA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Presentación: Estimado Señor(a) con la presente encuesta se pretende obtener información respecto de las Habilidades de los directivos del vivero Forestal Chimbote 2019, para lo cual solicitamos su colaboración.

Datos informativos:

Nivel educativo: Primaria (), Secundaria (), Superior (), Otros (...)

Fecha / /2019; Sexo: (F) (M); Escala:

Marca con un aspa (X) las siguientes preguntas.

| | | | | |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |

| N° | Enunciados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Llega a la hora establecida de trabajo. | | | | | |
| 2 | Transmite a los compañeros las reglas y normas institucionales. | | | | | |
| 3 | Es un ejemplo para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. | | | | | |
| 4 | se desenvuelvo adecuadamente dentro del grupo de trabajo. | | | | | |
| 5 | Muestra cortesía en el trabajo con mis compañeros. | | | | | |
| 6 | Tiene voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades. | | | | | |
| 7 | Mantiene un alto nivel de asistencia y puntualidad. | | | | | |
| 8 | Está disponible en su lugar de trabajo cuando corresponde. | | | | | |
| 9 | Asume la responsabilidad por los resultados de su trabajo. | | | | | |
| 10 | Cumple con las tareas que le son asignadas. | | | | | |
| 11 | Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos. | | | | | |
| 12 | Se anticipa a las dificultades. | | | | | |
| 13 | Comete errores en el trabajo. | | | | | |
| 14 | Requiere de supervision frecuente. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 15 | Muestra profesionalismo en el trabajo. | | | | | | |
| 16 | Se muestra respetuoso y amable en el trato. | | | | | | |
| 17 | Optimiza los recursos para llegar a los resultados a tiempo. | | | | | | |
| 18 | Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la empresa. | | | | | | |
| 19 | Aporta ideas al equipo para solucionar los problemas buscando consenso. | | | | | | |
| 20 | Coopera frente a las necesidades de mi departamento (compensaciones, gestión de talento, relaciones laborales, etc. | | | | | | |
| 21 | Lidera con el ejemplo en el cumplimiento de metas y objetivos. | | | | | | |
| 22 | Encuentra soluciones realistas y operativas. | | | | | | |
| 23 | Resuelve los conflictos. | | | | | | |
| 24 | Esta constantemente motivado en el trabajo. | | | | | | |
| 25 | Saca lo mejor de los miembros del equipo. | | | | | | |
| 26 | Participa en actividades de capacitación y actualización de conocimientos. | | | | | | |
| 27 | Cuando realiza una determinada tarea, pregunta cómo hacerlo. | | | | | | |
| 28 | Pone en práctica lo aprendido en la capacitación. | | | | | | |
| 29 | Aplica conocimientos técnicos para las labores que desempeña | | | | | | |

Prueba de Confiabilidad de Desempeño Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|------|------------------------|----|-------|
| Caso | Válidos | 10 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

| | |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,820 | 29 |

| Sujetos | Items / reactivos / Preguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL | |
|----------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| | 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 |
| 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 103 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 106 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 112 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 103 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 106 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 123 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 113 |
| 8 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 112 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 97 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 104 |
| VARIANZA | 0.4 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.5 | 0.4 | 0.2 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 47.7 |
| TOTAL | 9.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------------|-----------------|-------------|--------------------|
| $\alpha =$ | $\frac{29}{28}$ | 1 | $\frac{9.4}{47.7}$ |
| $\alpha =$ | 1.03571 | 1 | 0.1961 |
| $\alpha =$ | 1.03571 | 0.803942126 | |
| $\alpha =$ | 0.832654 | | |

| DATOS | |
|-------------------------|----------------------------|
| K | Número de items |
| $\sum S^2 \text{Items}$ | CALCULO VARIANZA POR ITEMS |
| $\sum S^2 T$ | CALCULO VARIANZA TOTAL |

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{\sum S^2 T} \right)$$

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Habilidades Directivas**

OBJETIVO: Determinar el nivel de las Habilidades Directivas del Vivero Forestal Chimbote 2019

DIRIGIDO A: A los trabajadores del Vivero Forestal

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | | X | |

APÉLLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : LOPEZ ROBLES EDWIN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR *EDWIN LÓPEZ ROBLES*

Dr. Edwin López Robles
DNI. *32959957*



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Desempeño Laboral**

OBJETIVO: Determinar el nivel de Desempeño Laboral de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: Los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

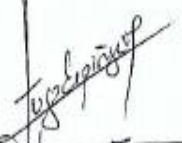
| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-------------------------------------|-----------|
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Espinosa Rodríguez Hugo.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor en Administración


Dr. Hugo Espinosa Rodríguez
DNI 48138285



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Desempeño Laboral**

OBJETIVO: Determinar el nivel de Desempeño Laboral de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: Los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

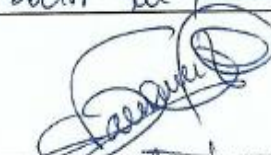
| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-------------------------------------|
| | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

LEYVA RAMIREZ WALTER SANTIAGO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :

Doctor en Administración


Dr. Walter Leyva Ramirez
DNI 8097112



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: **Cuestionario de Desempeño Laboral**

OBJETIVO: Determinar el nivel de Desempeño Laboral de la Diócesis de Chimbote 2019


DIRIGIDO A: Los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| | | ✓ | | |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : TINOCO NEYRA DAVID ARTURO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DR. ADMINISTRACION


Dr. DAVID ARTURO TINOCO NEYRA
DNI 08480142

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desempeño Laboral

OBJETIVO: Determinar el nivel de Desempeño Laboral de la Diócesis de Chimbote 2019

DIRIGIDO A: Los Directivos, Operarios y Administrativos de la Diócesis de Chimbote

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|------------|---------|-------|-----------|-------------------------------------|
| | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Mendoza Hernández Carlos

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor


Dr. Carlos A. Mendoza Hernández
DIRECTOR ACADÉMICO

18105150
DNI

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Ficha técnica del instrumento: entrevista acerca del desempeño laboral

| | |
|---------------------------|--|
| Nombre: | Entrevista acerca del desempeño laboral |
| Autor: | Sonia Aguilar Sanchez |
| Objetivo: | Recabar información acerca del desempeño laboral dentro de la organización |
| Administración: | Directa |
| Tiempo de administración: | 25 minutos |
| Dimensiones: | Factores actitudinales y factores operativos. |

Se realizarán preguntas abiertas al personal de la empresa, relacionadas el desempeño laboral de los empleados, estas preguntas servirán para tener un mejor panorama acerca de la situación actual del desempeño laboral, tanto en el ámbito actitudinal como operativo.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FOCUS GROUP ACERCA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIÓCESIS DE CHIMBOTE

Nombre del entrevistador:

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Puesto:

| N° | Items |
|-----------|---|
| 1 | ¿El trabajador es un ejemplo para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad? |
| 2 | ¿Aporta ideas al equipo para solucionar los problemas buscando consenso? |

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GUÍA DE OBSERVACIÓN DE
DESEMPEÑO LABORAL**

| | |
|---------------------------|---|
| Nombre: | Guía de observación del desempeño laboral |
| Autor: | Sonia Aguilar Sanchez |
| Objetivo: | Observar y evaluar el desempeño laboral dentro de la organización |
| Administración: | Directa |
| Tiempo de administración: | 40 minutos |
| Dimensiones: | Factores actitudinales y factores operativos. |

Se evaluará los factores actitudinales y operativos del desempeño laboral, en total se evaluarán trece criterios, la observación se realizará por parte del entrevistador a los empleados de la empresa y se apuntará lo encontrado en una lista de cotejo, apuntándose un comentario según el caso.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre de la empresa:

Fecha:

Nombre del observador:

Objetivo: Observar y evaluar el desempeño laboral dentro de la organización

| Nº | Criterios observados | Si | No | Tal vez | Observaciones |
|----|---|----|----|---------|---------------|
| 1. | El trabajador muestra cortesía en el trabajo con sus compañeros sin importar el género. | | | | |
| 2. | Ayuda a sus compañeros a sacar lo mejor de cada uno para contribuir con el equipo. | | | | |

Anexo 04: Autorización de la institución



“Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”

Chimbote, 03 de mayo del 2019

MBA.
Sonia Aguilar Sánchez

Presente.-

De mi especial consideración:

Me dirijo a usted respetuosamente a nombre del Centro Recreacional “Vivero Forestal”, Obra Apostólica Diocesana que, a lo largo de sus 73 años de vida institucional, brinda servicios de recreación y esparcimiento, buscando la unidad familiar, el fomento de estilos de vida saludable, promoviendo la protección y cuidado del medio ambiente, de la flora y fauna.

Nuestro Centro Recreacional, requiere en la actualidad articular con las instituciones y profesionales de la localidad alianzas, que permitan una mejor puesta en valor de este último pulmón ecológico de la región.

En cuanto a la realización del Proyecto de Investigación: “**Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la Diócesis de Chimbote**”, mi despacho ha dado las instrucciones correspondientes para las facilidades del caso y así lograr la cristalización de la misma.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

Atentamente;


Lic. Pascual Izaguirre Sabino
ADMINISTRADOR
CLAD N° 22246

Anexo 5: Base de datos

| n | VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TG Cuant | | | | | | |
|----|---------------------------------|----|---------------|----|-----------------|----|----|----|---------------------------------|----|---------------|----|-----------------|----|----|----|--------------------------|----|---------------------|----|-----------------|----|----|----|---|----|-------------|---------------------|----|-----------------|-----|----|----|
| | D1: HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | D2: HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | D3: HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | D4: HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| | V1.1 Cuestionari | | V1.2 Focus | | V1.3 Guia de | | PC | TL | V1.1 Cuestionario | | V1.2 Focus | | V1.3 Guia de | | PC | TL | V1.1 Cuestionar | | V1.2 Focus Group | | V1.3 Guia de | | PC | TL | V1.1 Cuestionario | | | V1.2 Focus Group | | V1.3 Guia de | | PC | TL |
| TC | TL | TC | TL | TC | TL | TC | | | TL | TC | TL | TC | TL | TC | | | TL | TC | TL | TC | TL | TC | | | TL | TC | TL | TC | TL | TC | TL | | |
| 1 | 26 | | 54 | | 21 | | 34 | | 40 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 33 | | 38 | | 19 | | 30 | | 113 | | |
| 2 | 26 | | 54 | | 21 | | 34 | | 39 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 35 | | 38 | | 19 | | 31 | | 113 | | |
| 3 | 24 | | 54 | | 21 | | 33 | | 37 | | 29 | | 19 | 28 | 17 | 29 | 12 | | 19 | | 19 | | 33 | | 38 | | 19 | | 30 | | 111 | | |
| 4 | 24 | | 54 | | 21 | | 33 | | 37 | | 29 | | 19 | 28 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 20 | | 35 | | 38 | | 19 | | 31 | | 112 | | |
| 5 | 30 | | 54 | | 21 | | 35 | | 39 | | 29 | | 19 | 29 | 18 | 29 | 12 | | 20 | | 34 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 114 | | |
| 6 | 25 | | 54 | | 21 | | 33 | | 40 | | 29 | | 19 | 29 | 20 | 29 | 12 | | 20 | | 34 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 113 | | |
| 7 | 28 | | 54 | | 21 | | 34 | | 39 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 34 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 114 | | |
| 8 | 26 | | 54 | | 21 | | 34 | | 40 | | 29 | | 19 | 29 | 20 | 29 | 12 | | 20 | | 34 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 114 | | |
| 9 | 26 | | 54 | | 21 | | 34 | | 38 | | 29 | | 19 | 29 | 18 | 29 | 12 | | 20 | | 32 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 112 | | |
| 10 | 14 | | 54 | | 21 | | 30 | | 16 | | 29 | | 19 | 21 | 8 | 29 | 12 | | 16 | | 13 | | 38 | | 38 | | 19 | | 23 | | 91 | | |
| 11 | 14 | | 54 | | 21 | | 30 | | 10 | | 29 | | 19 | 19 | 4 | 29 | 12 | | 15 | | 12 | | 38 | | 38 | | 19 | | 23 | | 87 | | |
| 12 | 22 | | 54 | | 21 | | 32 | | 32 | | 29 | | 19 | 27 | 16 | 29 | 12 | | 19 | | 23 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 105 | | |
| 13 | 24 | | 54 | | 21 | | 33 | | 27 | | 29 | | 19 | 25 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 25 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 103 | | |
| 14 | 19 | | 54 | | 21 | | 31 | | 27 | | 29 | | 19 | 25 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 26 | | 38 | | 38 | | 19 | | 28 | | 102 | | |
| 15 | 21 | | 54 | | 21 | | 32 | | 25 | | 29 | | 19 | 24 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 24 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 101 | | |
| 16 | 23 | | 54 | | 21 | | 33 | | 24 | | 29 | | 19 | 24 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 24 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 102 | | |
| 17 | 24 | | 54 | | 21 | | 33 | | 31 | | 29 | | 19 | 26 | 16 | 29 | 12 | | 19 | | 28 | | 38 | | 38 | | 19 | | 28 | | 107 | | |
| 18 | 22 | | 54 | | 21 | | 32 | | 24 | | 29 | | 19 | 24 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 27 | | 38 | | 38 | | 19 | | 28 | | 102 | | |
| 19 | 22 | | 54 | | 21 | | 32 | | 30 | | 29 | | 19 | 26 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 21 | | 38 | | 38 | | 19 | | 26 | | 102 | | |
| 20 | 19 | | 54 | | 21 | | 31 | | 27 | | 29 | | 19 | 25 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 22 | | 38 | | 38 | | 19 | | 26 | | 101 | | |
| 21 | 20 | | 54 | | 21 | | 32 | | 28 | | 29 | | 19 | 25 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 25 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 102 | | |
| 22 | 20 | | 54 | | 21 | | 32 | | 26 | | 29 | | 19 | 25 | 14 | 29 | 12 | | 18 | | 25 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 102 | | |
| 23 | 21 | | 54 | | 21 | | 32 | | 30 | | 29 | | 19 | 26 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 25 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 103 | | |
| 24 | 18 | | 54 | | 21 | | 31 | | 24 | | 29 | | 19 | 24 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 23 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 100 | | |
| 25 | 21 | | 54 | | 21 | | 32 | | 26 | | 29 | | 19 | 25 | 13 | 29 | 12 | | 18 | | 23 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 101 | | |
| 26 | 28 | | 54 | | 21 | | 34 | | 40 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 31 | | 38 | | 38 | | 19 | | 29 | | 113 | | |
| 27 | 28 | | 54 | | 21 | | 34 | | 24 | | 29 | | 19 | 24 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 23 | | 38 | | 38 | | 19 | | 27 | | 103 | | |
| 28 | 22 | | 54 | | 21 | | 32 | | 28 | | 29 | | 19 | 25 | 12 | 29 | 12 | | 18 | | 22 | | 38 | | 38 | | 19 | | 26 | | 102 | | |
| 29 | 28 | | 54 | | 21 | | 34 | | 26 | | 29 | | 19 | 25 | 18 | 29 | 12 | | 20 | | 28 | | 38 | | 38 | | 19 | | 28 | | 107 | | |
| 30 | 28 | | 54 | | 21 | | 34 | | 33 | | 29 | | 19 | 27 | 17 | 29 | 12 | | 19 | | 28 | | 38 | | 38 | | 19 | | 28 | | 109 | | |
| 31 | 25 | | 54 | | 21 | | 33 | | 38 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 33 | | 38 | | 38 | | 19 | | 30 | | 112 | | |
| 32 | 29 | | 54 | | 21 | | 35 | | 38 | | 29 | | 19 | 29 | 19 | 29 | 12 | | 20 | | 35 | | 38 | | 38 | | 19 | | 31 | | 114 | | |

| VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | | | | | | | | | | TG Cuant | | |
|----------------------------|--------------------------|----|------------------------|----|--------------------------------|----|--------|-------------------------|----------------------|----|------------------------|----|----------------------------|----|-------------|--------|--------|
| D1: FACTORES ACTITUDINALES | | | | | | | | D2: FACTORES OPERATIVOS | | | | | | | | | |
| n | V2.1 Cuestionari o | | V2.2 Focus Group | | V2.3 Guia de observación | | P C | TL | V2.1 Cuestionario | | V2.2 Focus Group | | V2.3 Guia de observa | | | P C | T L |
| | TC | TL | TC | TL | TC | TL | | | TC | TL | TC | TL | TC | TL | | | |
| 1 | 59 | | 52 | | 29 | | 47 | | 18 | | 49 | | 36 | | 34 | | 81 |
| 2 | 44 | | 52 | | 29 | | 42 | | 17 | | 49 | | 36 | | 34 | | 76 |
| 3 | 48 | | 52 | | 29 | | 43 | | 20 | | 49 | | 36 | | 35 | | 78 |
| 4 | 59 | | 52 | | 29 | | 47 | | 19 | | 49 | | 36 | | 35 | | 81 |
| 5 | 59 | | 52 | | 29 | | 47 | | 17 | | 49 | | 36 | | 34 | | 81 |
| 6 | 58 | | 52 | | 29 | | 46 | | 19 | | 49 | | 36 | | 35 | | 81 |
| 7 | 49 | | 52 | | 29 | | 43 | | 13 | | 49 | | 36 | | 33 | | 76 |
| 8 | 50 | | 52 | | 29 | | 44 | | 15 | | 49 | | 36 | | 33 | | 77 |
| 9 | 49 | | 52 | | 29 | | 43 | | 15 | | 49 | | 36 | | 33 | | 77 |
| 10 | 26 | | 52 | | 29 | | 36 | | 6 | | 49 | | 36 | | 30 | | 66 |
| 11 | 25 | | 52 | | 29 | | 35 | | 9 | | 49 | | 36 | | 31 | | 67 |
| 12 | 49 | | 52 | | 29 | | 43 | | 14 | | 49 | | 36 | | 33 | | 76 |
| 13 | 48 | | 52 | | 29 | | 43 | | 16 | | 49 | | 36 | | 34 | | 77 |
| 14 | 44 | | 52 | | 29 | | 42 | | 15 | | 49 | | 36 | | 33 | | 75 |
| 15 | 52 | | 52 | | 29 | | 44 | | 16 | | 49 | | 36 | | 34 | | 78 |
| 16 | 45 | | 52 | | 29 | | 42 | | 16 | | 49 | | 36 | | 34 | | 76 |
| 17 | 35 | | 52 | | 29 | | 39 | | 13 | | 49 | | 36 | | 33 | | 71 |
| 18 | 40 | | 52 | | 29 | | 40 | | 13 | | 49 | | 36 | | 33 | | 73 |
| 19 | 38 | | 52 | | 29 | | 40 | | 14 | | 49 | | 36 | | 33 | | 73 |
| 20 | 60 | | 52 | | 29 | | 47 | | 20 | | 49 | | 36 | | 35 | | 82 |
| 21 | 43 | | 52 | | 29 | | 41 | | 14 | | 49 | | 36 | | 33 | | 74 |
| 22 | 44 | | 52 | | 29 | | 42 | | 10 | | 49 | | 36 | | 32 | | 73 |
| 23 | 44 | | 52 | | 29 | | 42 | | 16 | | 49 | | 36 | | 34 | | 75 |
| 24 | 59 | | 52 | | 29 | | 47 | | 18 | | 49 | | 36 | | 34 | | 81 |
| 25 | 38 | | 52 | | 29 | | 40 | | 9 | | 49 | | 36 | | 31 | | 71 |
| 26 | 48 | | 52 | | 29 | | 43 | | 11 | | 49 | | 36 | | 32 | | 75 |
| 27 | 39 | | 52 | | 29 | | 40 | | 9 | | 49 | | 36 | | 31 | | 71 |
| 28 | 39 | | 52 | | 29 | | 40 | | 12 | | 49 | | 36 | | 32 | | 72 |
| 29 | 47 | | 52 | | 29 | | 43 | | 11 | | 49 | | 36 | | 32 | | 75 |
| 30 | 42 | | 52 | | 29 | | 41 | | 9 | | 49 | | 36 | | 31 | | 72 |

Anexo 6: Artículo Científico

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Título

Relación de habilidades personales de los directivos y el desempeño eficiente de los colaboradores en las organizaciones.

Autora:

Aguilar Sanchez Mirelly Sonia, maguilars@ucv.edu.pe

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo general establecer la relación entre las habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote. En razón a ello se hizo la interrogante; ¿cuál es el efecto de las habilidades directivas en el desempeño de los colaboradores? Se respondió la interrogante analizando las habilidades directivas y el desempeño. En efecto aplicamos las técnicas de encuesta y Focus Group. Se aplicó una ficha de observación. Ambos cuestionarios fueron validados con el coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0.813 y la validez de juicio de expertos.

Existe relación significativa entre las variables en estudio, con un índice de 0,000 de significancia. Así como relación fuerte entre las habilidades personales y el desempeño con un valor de 28.281, frente al Chi cuadrado de Pearson calculado de 37.475; demostrándose el alto nivel de correlación.

Palabras Clave: Habilidades, Directivos, Colaboradores, desempeño y relación.

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish the relationship between managerial skills and the performance of employees of the Diocese of Chimbote. Because of this, the question was asked; What is the effect of managerial skills on employee performance? The question was answered by analyzing management skills and performance. In effect we apply the survey and Focus Group techniques. An observation sheet was applied. Both questionnaires

were validated with Cronbach's alpha coefficient with a value of 0.813 and the validity of expert judgment.

There is a significant relationship between the variables under study, with an index of 0.000 significance. As well as a strong relationship between personal skills and performance with a value of 28,281, compared to Pearson's Chi square calculated at 37,475; demonstrating the high level of correlation.

Keywords: Skills, Managers, Collaborators, performance and relationship.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo comercial y empresarial se han modificado y cambiado distintas cosas, especialmente en los aspectos tecnológicos y operativos; es cierto que se han cambiado muchas cosas, sin embargo, muchas también han permanecido iguales sobre todo las relaciones humanas; desde hace mucho tiempo el ser humano lucha por mejorar las formas de relacionarnos en la sociedad, en las organizaciones y en todo ámbito en dónde el ser humano aparece; sobre todo en las organizaciones. En estas el problema de la relación entre directivos y subordinados está pasando a segundo plano he concluido, ya no se acepta que los administradores o supervisores sean llamados jefes, por el contrario, hoy se habla de líderes o coaching; es que las organizaciones modernas han transformados las relaciones ásperas y tensas entre autoridades y subordinados, por unas relaciones amigables, amables y de respeto mutuo.

Sin lugar a duda hoy en día está totalmente claro que relaciones de amabilidad, de colaboración y de mutuo respeto entre directivos y colaboradores genera ambiente laboral de cordialidad y de mucha armonía, ello trae como consecuencia beneficios incalculables para las organizaciones demostrando en altos niveles de desempeño y resultados poco esperados en ambientes con tensión y discordia empresarial. Pero que gracias a relaciones cada vez más colaborativas y de trabajo en equipo han permitido el avance en las organizaciones; así se han demostrados en diversos estudios relacionados con el tema como por ejemplo el de Bonifaz (2012) quien considera que el éxito de las organizaciones depende de las capacidades y habilidades del gerente en tal sentido afirma: Los gerentes de las organizaciones a lo largo del tiempo desenvuelven disímiles capacidades y habilidades con el propósito de conseguir el éxito de las mismas. Los jefes instituyen la guía para que los

trabajadores consigan las metas que lleven al éxito de la organización; en base a esto, si las personas no operan las habilidades directivas no se podrá lograr las metas institucionales.

Es importante también entender que las habilidades humanas y directivas, son elementos cuya existencia como habilidad humana data de tiempos históricos, no obstante, hasta hoy no se ha logrado desarrollarlas definitivamente; es por ello que Hill y Jones (2011) consideran que estas habilidades en cuanto a su perfeccionamiento son eternas y continuas, sin tener un fin definitivo por ello afirma. “Este libro se basa en la suposición de que el desarrollo de habilidades directivas...es una tarea sin fin. En su mayoría, estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo; los principios conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales”. Como vemos es muy importante y imperativamente que las organizaciones se orienten a impulsar y generar en sus directivos habilidades concordante con el nuevo pensamiento sobre las funciones y actividades de los “jefes”

Sin duda toda esta tarea de formar líderes en vez de jefes, no es fácil en las organizaciones demanda aspectos importantes como ser conscientes que trabajamos con seres humanos que no necesitan de tratos rudos, por el contrario, los tratos amables y cordiales establecen ambientes y relaciones satisfactorias cuyos resultados positivos no se dejan esperar. Las relaciones humanas adecuadas y muy bien establecidas, también constituyen parte de las habilidades directivas, pues hoy más que nunca es necesario que las organizaciones busquen ambientes favorables de trabajo (clima laboral) que permita un desarrollo de actividades y funciones en ambientes pacíficos y totalmente estables, dónde existe respeto, consideración y buenas relaciones interpersonales; por ello en tal sentido Pérez (2012) indica: Se han encontrado indagaciones sobre la importancia de desarrollar destrezas directoras dentro de cualquier empresa, el dirigente a cargo deberá usar destrezas de manera adecuada para influir en sus trabajadores con el fin de lograr un buen desempeño laboral. Está comprobado que un adecuado clima laboral genera mejor desempeño y por lo tanto se logra alcanzar el fin principal de toda organización generar utilidades. Las destrezas directoras, personales e interpersonales están consiguiendo cada vez mayor importancia en las empresas. Según la consejera PwC, en su encuesta anual del año dos mil dieciséis realizada a administradores diligentes, se observa la ansiedad por el descuido de destrezas en ejecutivos, es así como se ratifica la importancia de las destrezas como parte de los elementos de éxito para las compañías (Peña & Batalla, 2016). Asimismo, esta publicación

determino que los directores subrayan en destrezas que se emplean a la forma de ocuparse y comportarse como sujeto y son primariamente activas. En ese mismo sentido Graña, docente del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP (CIDE), distingue que la meta para el éxito profesional de un gerente en la actualidad resulta de su visión de acción, de su destreza para solucionar problemas, pero, sobre todo, de su facultad para liderar al equipo hacia un desenlace común y para desenvolver la capacidad en cada uno de los miembros del equipo (Perú 21, 2018).

Finalmente queda muy bien establecido tanto en las investigaciones como en las teorías tratadas sobre el tema; que hoy es de gran importancia que las organizaciones se preocupen por dotarse de directivos muy bien capacitados, sin embargo esto no es suficiente, es necesario buscar –a la hora de contratar directivos- a personas muy bien dotadas de competencias cognitivas, y fundamentalmente de habilidades personales y destrezas humanas, que puedan dirigir una organización o parte de ellas, de manera que puedan llevarlas de manera óptima hacia la consecución de sus objetivos. Por otro lado, las organizaciones en marcha y con personal directivo en casa, deben poner su mayor esfuerzo a perfeccionar y capacitar a sus directores en competencias personales y destrezas directivas humanas, que le permita establecer relaciones fuertes y armónicas con el personal para lograr dirigir a las empresas a horizontes de éxito. Es por ello que el presente estudio se ha orientado a analizar a la Diócesis en sus diferentes áreas de negocios las habilidades directivas y como estas a su vez se relacionan con el desempeño de los colaboradores; de tal manera de que los resultados han permitido establecer contribuciones en la mejora de las relaciones líderes subordinados, para mejorar el rendimiento y los resultados en esta organización.

II. MÉTODO

La investigación realizada se ha basado en un enfoque cuantitativo, habiendo tratado variables con resultados de tipo cualitativa, al final se han obtenidos resultados expresados en valores cuantitativos, por tal razón se ha aplicado el método analítico, pues ha permitido descomponer las habilidades directivas en sus dimensiones y correlacionarlas con el desempeño del personal en sus diferentes dimensiones, lo que nos ha permitido lograr datos estadísticos de tipo descriptivo. Así mismo también se ha aplicado el método sintético para la elaboración de las conclusiones derivadas de la contratación de los resultados obtenidos con los antecedentes y marco teórico basado en los objetivos. Además, nos ha servido el

método deductivo, pues se ha empleado el razonamiento teórico general para poder analizar el problema en forma específica, de la misma manera se han tomado deductivamente las teorías que sustentan la investigación, a fin de comprender el problema y formular las hipótesis correspondientes. El tipo de estudio realizado es descriptivo correlacional, debido a que en primer lugar se han analizado y descritos las variables de estudio en cuanto a sus características y se han establecido su correlación entre variables y sus dimensiones de tal manera que ha permitido la explicación tanto el nivel de relación como la intensidad de las mismas; así lo indica Hernández Sampieri, et al. (2010). En cuanto al diseño de la investigación se ha considerado el diseño no experimental - transversal, por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (Hernandez, 2010). Respecto a la población se ha conformado con todos los directivos y colaboradores que laboran actualmente en las diferentes áreas o unidades de negocios que posee la Diócesis Chimbote. El tamaño de muestra ha sido de tipo censal, puesto que no era un número imposible de encuestar 400 colaboradores entre directivos, administrativos y operativos

III. RESULTADOS

Después de haber efectuado la recopilación, procesamiento y análisis de los datos recopilados se ha logrado los siguientes resultados en base a los objetivos propuestos para el presente estudio:

Se determinó que existe una correlación significativa entre la variable Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 1 y la tabla 1, de cálculo de Coeficiente de correlación de Spearman con una significancia de $r_s = 0.594$.

Se determinó que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$) entre las habilidades personales y desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 8 y la tabla 8, Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

Se determinó la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, habiéndose obtenido que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta

situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$)

Se obtuvo que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$) entre las habilidades grupales y desempeño laboral, corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$)

Se determinó la relación positiva moderada ($r_s = 0.537$) entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Diócesis de Chimbote, 2019. Corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$)

IV. DISCUSIÓN

En el análisis y la reflexión realizado sobre las variables, definitivamente es muy claro el hecho que las organizaciones dependen de su recurso humano hoy llamado talento humano y que en algún momento se consideró como el capital humano; así lo considera Bonifaz (2012), cuando indica que los gerentes de las organizaciones a lo largo del tiempo desenvuelven diferentes capacidades y habilidades con el propósito de conseguir el éxito de las mismas. Por ello en el estudio se ha verificado la magnitud de la relación que existe entre las variables, en ese sentido se ha efectuado una búsqueda exhaustiva de los estudios efectuado en esta materia que han permitido orientar el trabajo de indagación; por ello se ha encontrado estudios como el realizado por Pereda *et. al.* (2014) que ratifica la calidad estratégica del desarrollo de destrezas directivas en las empresas, ligando estas al logro de crecientes valores de productividad; demostrando así la tendencia de que la generación de habilidades directivas o contar con directores o gerentes muy hábiles en términos gerenciales garantizan los mejores resultados a las organizaciones. Todo ello no solo para las empresas grandes o gran empresa, es muy importante que las mypes entiendan que no basta tener habilidades operativas o saber hacer bien los productos, lo más importante es hacer que estos logren ingresar y permanecer en los mercados, para ello es importante contar con colaboradores de alto desempeño, motivados y bien orientados en sus tareas y capacidades. Por ello estudios como el realizado por Olivo (2018) han encontrado que existen una coexistencia y una relación muy importante entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los docentes en un instituto tecnológico superior en Lima norte: esto es compatible con la información obtenida en la investigación, pues hemos encontrado también relación muy significativa entre ambas variables en la organización objeto de estudio. De

igual manera también Ramírez (2018) en un estudio realizado encuentra que es de gran importancia del trabajo en equipo concibiendo operaciones, optimizando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles; claro está que este trabajo de integrar y armonizar el trabajo de los colaboradores se debe a un trabajo de los directivos basados en sus excelentes capacidades directivas; del mismo modo la investigación realizada ha obtenido como resultados que existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores la Tabla 1, muestra que tiene habilidades directivas medias en la orientación a sus colaboradores, se relaciona con el desempeño de los colaboradores que es deficiente en sus trabajos en un 76.7%, mientras que cuando sus habilidades directivas son fuertes cuando reciben orientación sus resultados son mejores; y el desempeño laboral mejora a regular en un 64.5%; ello concuerda con los estudios realizados por Hill y Jones (2011) quienes manifiestan que los hallazgos encontrados en sus investigaciones plantea de forma no cuestionable, que, si las empresas desean el éxito deberán contar con muy hábiles y competentes directivos; demostrándose de esta manera que no existirán buenos resultados en las organizaciones si no se cuenta con directivos muy capacitados en sus habilidades humanas más que técnicas. Todo ello es compatible y se corroboran con el estudio realizado por Celis (2017) dónde determina contundentemente que existen una correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral. Todo ello se demuestra con la prueba de coeficiente de correlación de Spearman que se presenta en la Tabla 1; que indica que existe una relación positiva moderada ($r_s = 0.594$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 46.716$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre las variables en estudio. Por otro lado, se ha encontrado en los resultados del estudio una correlación también significativa entre las mismas variables. Otro aspecto muy importante es el obtenido en el análisis de los aspectos de caracterización de los colaboradores en la tabla 4, pues ha detectado que en la caracterización por edades de 21 a 39 años muestran habilidades fuertes porque son profesionales jovens con nuevas ideas; el sexo masculino se aprecia que tiene un 23.7% de habilidades fuertes; en el grado de instrucción primaria tiene un 50% de habilidades directivas fuertes esto debido al logro de habilidades blandas producto de su experiencia y la formación en temas religiosos; Un 26.4% de los que tienen habilidades fuertes tienen una condición de trabajo indeterminado esto demuestra que se sienten seguros en su centro de laboral y esto permite manejar mejor sus habilidades; por último las áreas

como Obispado con 72% y I.E. Pablo VI tienen habilidades fuertes en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote; lo corroboramos con Celis (2017).

En la caracterización del desempeño laboral en la tabla 7 por edades de 21 a 39 años muestran desempeño laboral deficiente en un 69.2% porque muchos de ellos no tienen estudios superiores; el sexo masculino se aprecia que tiene un 73.7% de desempeño deficiente; en el grado de instrucción primaria tiene un 62.5% de desempeño deficiente esto se debe a que muchos de ellos ingresaron a trabajar por afinidad religiosa; Un 69.4% de los que tienen una condición de trabajo indeterminado tienen un desempeño deficiente esto porque no se preocupan en seguir prepararse; por último las áreas I.E. Pablo VI tienen un 81.8% de desempeño regular, Obispado 96% de desempeño regular en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote; lo corroboramos con Pereda (2014).

Habiéndose detectado en la tabla 8, que cuando las habilidades directivas de tipo personales son medias, el desempeño de los colaboradores es deficiente en un 80.2%; mientras que cuando las habilidades directivas personales son fuertes, el desempeño mejora ostensiblemente y se vuelve regular en un 49% y sube el nivel de eficiencia de 19.8% a 49%; demostrándose de esta manera que existe una estrecha relación inversa en el desempeño, esto quiere decir que a mayores habilidades directivas personales; menores niveles de desempeño deficiente y viceversa la relación de las habilidades directivas personales tiene una relación significativa directa con el desempeño eficiente es decir a mayores habilidades directivas personales mayor nivel de desempeño eficiente así lo corrobora (Stogdill, 2017). Así se demuestra En la tabla 8 se puede apreciar que entre la dimensión Habilidades personales y el Desempeño Laboral, existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre ambas variables. Por otro lado están las habilidades interpersonales; en este aspecto se ha encontrado en la tabla 9 que de igual modo existen una correlación significativa, se pueden observar que cuando las habilidades interpersonales de los directivos es media los niveles de eficiencia en el desempeño de los colaboradores es regular en un 34.7%, y cuando las habilidades son débiles los niveles de desempeño son deficientes en un 95.7% , demostrándose en la tabla 9 también que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa. Todo estos resultados no hacen más que

confirmar las afirmaciones que en 1974, Stogdill, cuando analizó los resultados de alrededor de ciento setenta y nueve investigaciones hechas por él mismo y por Mann (1959) sobre la eficacia y el surgimiento y el comportamiento de los líderes (Stogdill, 2017), él también analizó el temperamento de los líderes, el dominio, la inteligencia, las características de su actividad, la confianza en sí mismos, la estimulación al logro, y las habilidades interpersonales demostradas por cada uno de ellos, demostrando que era posible complementarlos, haciendo que estos sean muy importantes a la hora de lograr resultados en los colaboradores. Por otro lado, otro aspecto relevante es lo obtenido en la tabla 10, en dónde se muestra que las habilidades grupales, que no significa otra cosa que, los directivos deben contar con formas, sentido táctico y asertividad cuando se trata con los grupos humanos, pues esto garantiza un alto rendimiento, en caso contrario el rendimiento de los colaboradores es muy bajo o deficiente en un 78.5%; así se demuestra en la prueba de hipótesis en la Tabla 10, en dónde indica que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica esta relación. Además. De la misma manera afirma Ramírez (2018) en su indagación “Habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz para mejorar la efectividad de las personas”, indica y hace referencia, la importancia de trabajar en equipo, concibiendo operaciones, optimizando las relaciones personales, interpersonales y grupales, y distribuyendo de manera racional los roles. Además Goyal (2013) cuando manifiesta que las habilidades que presentan los gerentes al interactuar entre personas, permiten a la empresa participar exitosamente en un trabajos y mercados cada vez más exigentes, debido a que contar con personas con habilidades personales excelentes, hace que lleguen a la cima de su eficacia personal y la de su organización, y el entorno cambiante no es un obstáculo (Goyal, 2013, pág. 49). De otra manera la dimensión habilidades específicas de comunicación también arrojó ser una dimensión que se correlaciona con el desempeño de los colaboradores, así se demostró en la tabla 11; donde se muestra la correlación que existe entre las habilidades directivas específicas de comunicación y el nivel de desempeño de los colaboradores, pues se puede observar que frente a habilidades específicas de comunicación medias existe 73.2% de desempeño deficiente; cuando las habilidades mejoran a fuertes el nivel de desempeño se vuelve regular en un 58.2.% logrando mejorar la eficiencia en los colaboradores como lo afirma Ramirez (2018). Del mismo modo la prueba de significancia tabla 11, demostró que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.537$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado

($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$) que nos indica que existe una relación significativa entre ambas variables.

Finalmente es concluyente y determinante que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores. Además en los estudios realizados y antecedentes encontrados no se ha buscado establecer una relación entre las características personales; dado que los rasgos personales no son determinantes ni para ejercer liderazgo ni para mejorar el desempeño.

V. CONCLUSIONES:

Primero: Frente al objetivo general se determinó que existe una correlación significativa entre la variable Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 1 y la tabla 1, de cálculo de Coeficiente de correlación de Spearman con una significancia de $r_s = 0.594$.

Cuarto: Para el objetivo específico 05 se determinó que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.505$) entre las habilidades personales y desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas operativas de la Diócesis de Chimbote; así lo demuestran la tabla cruzada 8 y la tabla 8, Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 36.471$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

Quinto: En cuanto al objetivo específico 06; se determinó la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral, habiéndose obtenido que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.609$). Esta situación también es corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 16.042$; $p=0.000$ y $p<0.05$)

Sexto: Para el objetivo específico 07; se obtuvo que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.573$) entre las habilidades grupales y desempeño laboral, corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 53.848$; $p=0.000$ y $p<0.05$)

Quinto: Finalmente, en el objetivo específico 08, se determina la relación positiva moderada ($r_s = 0.537$) entre las habilidades específicas de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la Diócesis de Chimbote, 2019. Corroborada con la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 20.295$; $p=0.000$ y $p<0.05$).

VI. RECOMENDACIONES

Efectuado todas las conclusiones y los hallazgos encontrados sugiero las siguientes recomendaciones:

Primero: Al Administrador de la Diócesis de Chimbote que programen un plan de capacitación para mejorar las habilidades directivas en todas sus áreas y específicamente en las habilidades personales, interpersonales y de comunicación, a fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores y finalmente los rendimientos de la organización.

Segundo: A los directivos y ejecutivos de la Diócesis de Chimbote implementar un procedimiento formal de evaluación de desempeño con la finalidad de evaluar sus resultados y proponer alternativas de mejora.

Tercero: A los investigadores, se les sugiere realizar estudios experimentales con la finalidad de aplicar programas o procesos con la finalidad de mejorar las variables estudiadas.

Cuarto: Del mismo modo se sugiere también a los directivos y ejecutivos de la Diócesis de Chimbote poner en práctica la propuesta de plan de mejora que se presenta en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Amaya, M. (mayo 2019). Habilidades gerenciales: 18 claves para desarrollarlas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Arroyo, R. (2014). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2da ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Revista Entramado*, 7(2), 86 – 97. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F: Red Tercer Milenio.
- Buron, J. (diciembre de 2011). El liderazgo en organizaciones y empresas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://jonburon.wordpress.com/el-liderazgo-en-organizaciones-y-empresas/>

- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Celis, M. (2017). *Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer - Sub Región el Pacífico 2017*. (Tesis de maestría). Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11950/celis_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Centrum Think. (16 de octubre de 2018). *CENTRUM PUCP y EADA Business School Presentaron Primer Informe de “Habilidades Directivas para la Transformación Digital en el Perú 2018”*. Obtenido de Centrum Think: <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/centrum-pucp-y-eada-business-school-presentaron-primer-informe-de--habilidades-directivas-para-la-transformacion-digital-en-el-peru-2018->
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: McGraw – Hill. ESTA REFERENCIA NO ESTA EN SU INTRODUCCIÓN
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). Santa Fe, México, D.F: McGraw- Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Haper Collins.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. (9na ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Feffer, M. (2016). Going soft on talent. *HRMagazine*, 61(3), 54 - 60. Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1P3-4025857131/going-soft-on-talent>
- Gitman, J. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. (5ta ed.). México: Thompson Learning Editores.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairos.
- Goyal, M. (2013). Importance of interpersonal skills at workplace. *International Indexed & Refereed Journal, February, 2013(V)*, 49.
- Great Place To Work (2018) *Los mejores lugares para trabajar 2018*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2018/grupo-utec-tecsup>

Griffin, R. & Van, D. (2016). *Management skills: Assessment and Development*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma ed.). México: Thomson Learning Editores.

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

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DEL ARTICULO CIENTIFICO

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DEL ARTICULO CIENTIFICO

Yo, Mirelly Sonia Aguilar Sánchez, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, identificado (a) con DNI 32991045, con el artículo titulado:

“Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarme fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la universidad Cesar Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la escuela de Posgrado, de la Universidad Cesar Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la universidad.

Nuevo Chimbote , enero 2020.



Mirelly Sonia Aguilar Sánchez

DNI N°32991045