



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

“Las habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Br. Huamantupa Calsina, Nancy Giavanna (ORCID: 0000-0003-2836-7798)

ASESOR:

Mgtr. Lino Gamarra Edgar Laureano (ORCID: 0000-0003-4627-6339)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi madre, por darme la vida, amor, educación y comprensión quien es mi fortaleza para salir adelante y gran ejemplo a seguir, por confiar siempre en mí y darme todo su apoyo; a mi Mamá Paula que desde el cielo guía mis pasos y me protege, a mi Tío que siempre confió en mí y me brindo todo su cariño y apoyo, a mis abuelos, primos, primas y amigas, todas ellas personas que me motivaron a iniciar y culminar esta investigación.

Agradecimiento

Quiero agradecer infinitamente a la Universidad Cesar Vallejo por darme la oportunidad de culminar la etapa universitaria satisfactoriamente y al Asesor Mgtr. Lino Gamarra Edgar, por haber estado desde el principio de este trabajo hasta el final, con su guía y aliento para realizar un trabajo de calidad.

A mi madre por haber creído en mí, alentarme, no dejarme caer y brindarme todo su cariño y apoyo, sin ella nada de esto hubiera sido posible.

Índice

Carátula	I
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de la investigación	32
3.2. Variables y operacionalización.....	32
3.3. Población, muestra y muestreo.....	36
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.5. Procedimientos	37
3.6. Método de análisis de datos	38
3.7. Aspectos éticos.....	38
IV. RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN	59
VI. CONCLUSIONES	62
VII. RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS	65
ANEXOS	68

Índice de tablas

Tabla 1 Grado de instrucción	40
Tabla 2 Edad	41
Tabla 3 Habilidades Gerenciales	42
Tabla 4 Habilidades Gerenciales y Habilidades Humanas	43
Tabla 5 Habilidades Gerenciales y Habilidades Técnicas	44
Tabla 6 Habilidades Gerenciales y Habilidades Conceptuales	45
Tabla 7 Engagement Laboral	46
Tabla 8 Engagement Laboral y Energía	47
Tabla 9 Engagement Laboral y Dedicación	48
Tabla 10 Engagement Laboral y Absorción	49
Tabla 11 Tabla cruzada entre las variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral	50
Tabla 12 Tabla cruzada entre la dimensión Habilidades Humanas y la variable Engagement Laboral	51
Tabla 13 Tabla cruzada entre la dimensión Habilidad Técnica y la variable Engagement Laboral	52
Tabla 14 Tabla cruzada entre la dimensión Habilidad Conceptual y la variable Engagement Laboral	53
Tabla 15 Niveles de correlación bilateral	54
Tabla 16 Análisis inferencial bivariado entre la variable habilidades gerenciales y la variable engagement Laboral	55
Tabla 17 Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad técnica y la variable toma de decisiones	56
Tabla 18 Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad humana y la variable toma de decisiones	57
Tabla 19 Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad conceptual y la variable toma de decisiones	58

Índice de figuras

Figura 1 Grado de instrucción (Fuente: SPSS V.25)	40
Figura 2 Edad (Fuente: SPSS V.25)	41
Figura 3 Habilidades Gerenciales (Fuente: SPSS V.25)	42
Figura 4 Habilidades Gerenciales y Habilidades Humanas (Fuente: SPSS V.25)	43
Figura 5 Habilidades Gerenciales y Habilidades Técnicas (Fuente: SPSS V.25)	44
Figura 6 Habilidades Gerenciales y Habilidades Conceptuales (Fuente: SPSS V.25)	45
Figura 7 Engagement Laboral (Fuente: SPSS V.25)	46
Figura 8 Engagement Laboral y Energía (Fuente: SPSS V.25)	47
Figura 9 Engagement Laboral y Dedicación (Fuente: SPSS V.25)	48
Figura 10 Engagement Laboral y Absorción (Fuente: SPSS V.25)	49
Figura 11 Histograma del cruce de variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral (Fuente: SPSS V.25)	50
Figura 12 Histograma del cruce de la dimensión Habilidad Humana y la variable Engagement Laboral (Fuente: SPSS V.25)	51
Figura 13 Histograma del cruce de la dimensión habilidades técnica y la variable Engagement Laboral (Fuente: SPSS V.25)	52
Figura 14 Histograma del cruce de la dimensión inteligencia de negocios y la variable toma de decisiones. (Fuente: SPSS V.25)	53

Resumen

El trabajo de investigación quiere analizar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores pertenecientes al área de recursos humanos de la Municipalidad del Cusco en el año 2020, teniendo como objetivo general, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020, se ha realizado un estudio amplio de ambas variables utilizadas, las cuales presentan un tipo de relación lógica entre ambas. Presentando un tipo de investigación básico, nivel correlacional, diseño no experimental y enfoque de investigación cuantitativa, presentando un sustento teórico basado en las publicaciones teóricas de Leyva, Espejel, y Cavazos en el año 2017, los cuales realizan un análisis exhaustivo de las habilidades gerenciales en su respectivas áreas de trabajo y como estas afectan al desempeño dentro de la organización, por otra parte, gracias a los aportes de García A. J., en el año 2015, el cual explica los beneficios del “Engagement laboral”, dentro de los centros laborales y como estos desarrollan un sistema de laboral más fluido. Para obtención de la información requerida se hizo uso de una encuesta con preguntas cerradas con una escala de Likert, esto nos ayudará a un mejor manejo de la información recolectada, sobre una población de 44 trabajadores que laboran dentro de la Municipalidad, al ser una población menor a 100 individuos se optó por realizar un censo del total de la población de estudio. Se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.421, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio, además, se tuvo “p – valor” de 0.004 siendo menor al 0.05, por lo tanto, se asume que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Palabras claves: *Engagement laboral, dedicación, habilidades gerenciales, motivación.*

Abstract

The research work wants to analyze the relationship between management skills and work engagement of workers belonging to the human resources area of the municipality of Cusco in the year 2020, with the general objective of determining the relationship that exists between management skills and work engagement in the area of human resources of the municipality of Cusco-2020, a broad study of both variables used has been carried out, which present a type of logical relationship between both. Presenting a type of analytical research, correlational level, non-experimental design and quantitative research approach, presenting a theoretical support based on the theoretical publications of Leyva, Espejel, and Cavazos in 2017, which perform an exhaustive analysis of managerial skills. in their respective work areas and how they affect performance within the organization, on the other hand, thanks to the contributions of Garcia AJ, in 2015, which explains the benefits of "Labor Engagement", within the workplace and how they develop a more fluid work system. To obtain the required information, a survey with closed questions with a Likert scale was used, this will help us to better manage the information collected, on a population of 45 workers who work within the municipality, being a population Less than 100 individuals, it was decided to carry out a census of the total study population. It was obtained as a result that there is a significant relationship between both variables at the level of 0.421, therefore, it can be indicated that the Pearson correlation is positive and it is assumed that the relationship is directly proportional in the study variables, in addition, it was had "P - value" of 0.004 being less than 0.05, therefore, it is assumed that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Keywords: *Work engagement, dedication, managerial skills, motivation.*

I. INTRODUCCIÓN

Engagement es en realidad un tipo de constructor más activo. Es decir, la satisfacción está relacionada con la calma. Cuando uno es más feliz y satisfecho, esto puede significar que uno puede sentarse y disfrutar, ya está, y realmente no se activa ni se estimula, y en el caso que muestra el engagement también implica estimulación o activación y energía, por lo que esto es diferente en vista que se encuentra un estado mental más activo, en lugar de estar más o menos en estado pasivo, como en la felicidad o sentirse satisfecho. (Garcia A. J., 2015).

A un nivel laboral la variable de engagement hace referencia a ese estado mental de suma concentración y disfrute o felicidad que un trabajador puede alcanzar al realizar un labor, sin embargo existen ciertos requisitos que se deben cumplir para que esto ocurra, por ejemplo el clima laboral que se logre establecer, las relaciones que se entablan entre compañeros de trabajo, entre otras características, características que se obtienen desde la gerencias, o las habilidades gerenciales que tiene una empresa.

Estudios mundiales como los realizados por la firma GALLUP (empresa estadounidense dedicada al análisis de datos en función a la opinión pública), durante el periodo 2010 al 2012 demostraron que el 70% de la fuerza laboral en los Estados Unidos no se encuentra comprometido con su trabajo y en otros países estos porcentajes pueden llegar al 80%, teniendo consecuencias a nivel empresarial y social. A nivel empresarial, no se estaría alcanzando los niveles óptimos de producción, y a nivel social se tendría a un 70% de la población con altas probabilidades de desarrollar problemas en su salud a nivel psicosocial. (Federación Interamericana de Asociación de Gestión Humana, 2016).

Según los antecedentes de la ciudad de Tacna se tiene como referencia que es una ciudad que ha crecido de manera gradual debido a la migración y al intenso comercio de la región. Esto ha provocado que las familias vivan en zonas montañosas y muy peligrosas cerca de los arroyos.

“Se reconoce que faltó la estrategia de prevención, pero no solo se manifiesta las estrategias por una parte de la población, sino que debe ser un trabajo consensuado en el cual también implica un trabajo del Gobierno Regional, los Gobiernos Centrales y gobiernos locales. Es la primera vez en la historia que

ocurre un fenómeno de tal medida”, señaló el alcalde Medina. (Exitosa Noticias, 2020).

Como se puede percibir en este caso nacional, el Perú es un país que tiene grandes probabilidades de sufrir algún desastre natural en el interior de sus regiones por su geografía accidentada. La región de Tacna sufrió un huayco que provocó grandes pérdidas tanto materiales y humanas, en este caso se pudieron observar algunas deficiencias en cuanto a la gestión que tiene las diferentes gerencias especializadas de la Municipalidad regional, tanto que, en declaraciones del alcalde regional, Julio Medina, reconoce ciertas deficiencias en cuanto a la gestión gerencial que se tuvo en el tratamiento de este evento, de lo cual se desprende a que ante una mala gestión o malas habilidades gerenciales de los jefes, los colaboradores no tiene armas ni recursos para atenuar, lo cual afecta negativamente a las ganas y predisposición que estos pudieran tener ante un problema.

La presente investigación se llevó a cabo en el distrito de Cusco, tomando en cuenta como unidad de análisis a los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial, en el año 2020.

En general, la administración pública en nuestro país tiene múltiples debilidades y problemas, por lo que la población tiene una mal percepción de esta. Estos problemas son la desmotivación de los recursos humanos, comunicación ineficiente, problemas en la cadena de mando, desconocimiento de responsabilidades, entre muchas otras, cabe precisar que también pueden ser externas, como los problemas en la celebración de convenios o contratos con entidades externas; Sin embargo, son las variables internas las que menos estudios tiene, ya que las entidades públicas tienen cierto hermetismo con asuntos internos. En este sentido se observa que, en la Municipalidad Provincial del Cusco existe problemas en torno a las habilidades gerenciales, toma de decisiones, falta de comunicación, problemas de coordinación en el trabajo en equipo (los que hacen referencia a la habilidad técnica); de similar forma se observa debilidades en el compromiso, y la baja importancia en aspectos como la motivación y el manejo de la inteligencia emocional (los que hacen referencia a la habilidad humana); también se tiene dificultades en cuanto a la resolución de problemas, las cuales tienden a ser problemas superficiales en cuanto problemas complejos,

en la integración de intereses, se tiene que muchas veces no se llega a consenso claros, y también la coordinación tiende a no ser fluida y dinámica (los que hacen referencia a la habilidad conceptual); todos estos problemas mencionados estarían relacionadas con el Engagement laboral que presentan los empleados, es decir todas estas problemáticas generadas en los puestos de gerencia estaría afectando al rendimiento, la pasión, la dedicación que los empleados tienen en su trabajo.

De mantener los problemas expuestos, entonces teóricamente no existiría una investigación que afirme o niegue una relación entre habilidades gerenciales y Engagement laboral en una Institución pública (Municipalidad Provincial), por lo que no se tendría una guía de mejora de habilidades gerenciales o Engagement laboral. Asimismo, de continuar con las deficiencias en la comunicación se tendrían complicaciones respecto a las metas planteadas para cada oficina, la falta de coordinación en los trabajos en equipo también provocaría que los resultados se posterguen con frecuencia y sean deficientes. El bajo compromiso e importancia tendría como consecuencia, el desacatamiento de ordenes o la falta de seriedad en el trabajo por parte de los colaboradores de las diferentes dependencias, de similar forma la falta de la inteligencia emocional ocasionaría consecuencias en la toma de decisiones, siendo estas poco técnicas o profesionales. Si la resolución de problemas sigue siendo superficial, entonces esto podría continuar o incluso acrecentar los problemas que la Municipalidad trata de resolver, de igual modo, si la integración de intereses no se da de manera clara, entonces los actores del conflicto siempre tendrán constantes reclamos o dudas que impiden el normal funcionamiento de la institución, redireccionando sus recursos y tiempo en la búsqueda de la solución a estos problemas, lo cual le consume tiempo y dinero que puede invertir en otros aspectos.

Como posible respuesta o atenuante a las consecuencias identificadas se tendría que, en primer lugar, abordar más investigaciones que nazcan en la misma Municipalidad para determinar las relaciones entre variables de importancia, y en base a esto mejorar las formas de trabajo y los resultados que la Municipalidad logra como Institución, a fin de mejorar los problemas de coordinación y deficiencias en el trabajo en equipo se tendría que enfatizar este tipo de habilidades en la búsqueda del talento humano, o internamente realizar

capacitaciones profesionales para mejorar estas deficiencias en los trabajadores de mayor tiempo. Para evitar el desacatamiento y la falta de seriedad en el trabajo, muy aparte de la existencia de documentos de gestión que dicen con claridad las responsabilidades de cada puesto, se debería añadir talleres donde se enfatice a los trabajadores el sentido social y la importancia de su trabajo, para de este modo complementar este tipo de conocimiento, de igual manera, la falta de inteligencia emocional en cualquier puesto laboral se debería considerar más, en el que la oficina de recursos humanos debería realizar una mejora en su gestión, donde no solo se encargue de la búsqueda de talentos humanos, sino que también refuerce constantemente a los empleados con conocimientos tanto técnicos como generales, con el fin de mejorar el trabajo de cada colaborador.

Es por ello, que se considera como problema general:

¿De qué manera se relacionan las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020?

Y como problemas específicos:

- a) ¿Cuál es la relación entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020?
- b) ¿Cuál es la relación entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020?
- c) ¿Cuál es la relación entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020?

Como objetivo general:

Determinar la relación entre la habilidad gerencial y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cusco – 2020.

Y objetivos específicos:

- a) Determinar la relación que existe entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.
- b) Determinar la relación que existe entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

- c) Determinar la relación que existe entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Como Justificación:

- a) Justificación teórica, para la presente investigación se realizó consultas a fuentes bibliográficas, científicas, libros y entre otros para poder tener un extenso sustento teórico; entre las teorías a utilizar se encuentra la teoría de habilidades gerenciales y engagement laboral con sus respectivas dimensiones las cuales serán de gran relevancia ya que, cooperará en la ampliación de conocimientos y servirá de guía para futuras investigaciones a través del análisis entre las variables.
- b) Justificación metodológica, para la presente investigación se desarrolló el enfoque cuantitativo, utilizando la encuesta como herramienta para la recolección de datos, por considerarla como la más apropiada para el recojo y procesamiento idóneo de información, así también se utilizará el cuestionario de preguntas el cual nos ayudó a realizar la relación significativa de las variables de estudio con las opiniones del todo el personal que labora en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco.
- c) Justificación social, a medida que se identifique, analice, sistematice y difunda los conocimientos obtenidos sobre la relación significativa de las habilidades gerenciales y el engagement laboral, se verán beneficiados el personal que trabaja en el área de recursos humanos de la Municipalidad del Cusco, y a su vez la sociedad en general, pues al contar con toda esta información podrán generar propuestas, iniciativas o políticas para fomentar las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y compromiso laboral en la distintas área de dicha Institución.

Como Hipótesis general:

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

E Hipótesis específicas:

- a) Existe una relación significativa entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.
- b) Existe una relación significativa entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.
- c) Existe una relación significativa entre la conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Guarnizo Ponce (2018), presenta su tesis intitulada, Habilidades gerenciales y su funcionabilidad en la debida gestión del talento humano en las instituciones de educación superior de la Universidad de Ambato, la cual presenta como objetivo general, explicar cuáles son las diferentes habilidades y debidas competencias existentes en los profesores encargados de la administración de la Universidad de Ambato en funcionabilidad con el talento humano, con un nivel de investigación correlacional, enfoque cualicuantitativo, la teoría que usada fue de Buchele (2014), quien genera la definición sobre las habilidades gerenciales como aquellas habilidades y conocimientos que deben poseer los líderes senior para gestionar sus actividades laborales bajo liderazgo y coordinación. La muestra de estudio se divide en grupos de control, el primero hace referencia a todo el personal administrativo contratado por la institución mientras que el otro grupo está representado por los trabajadores en general los cuales están repartidos en distintas áreas, los cuales en su mayoría se encuentran dentro de planilla, mientras que un grupo reducido se encuentra contratado por un periodo de tiempo determinado, ambos grupos presentan, contratos accidentales, indefinidos y nombramientos. Un total de 824 maestros y miembros de la facultad, ya sean titulares o no titulares, ambos grupos de control provienen de un grupo selecto de talentos humanos dentro de la presente Universidad. Concluyendo que el personal universitario piensa que gran parte del personal contratado y CAS, en la Universidad de Ambato no son nombrados mediante procedimientos de selección adecuados, lo que resulta en una falta de ciertas capacidades y habilidades gerenciales requeridas para los puestos antes mencionados. Entonces, se considera que no existen habilidades gerenciales dentro de la institución puesto que se identifica carencia de las características requeridas para estos o escasez.

Granados Amaya (2015), presenta su tesis titulada “ El engagement como herramienta de dirección y gestión del talento humano en la contraloría de la república, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad”, presentando el siguiente objetivo, determinar la calidad y nivel de engagement existente en los trabajadores funcionarios de la dirección de talento humano, esto nos ayudara a establecer un adecuado análisis de las diferentes acciones que realizan los trabajadores de la institución, identificándose que la teoría que fue usada para la

investigación fue de Salanova & Schaufeli (2009), quien propuso que el engagement consiste en un elemento conductual – enérgico (Vigor), un elemento de fondo emocional (Dedicación) y por último un elemento cognitivo (Absorción), donde la muestra que se utilizó en un principio fue para 63 personas, de las cuales hubo colaboración de 59 personas, consistente entre varones y mujeres de diversas edades, consiguiendo como resultado que de las tres variables que se encuentran establecidas mediante la utilización de las escalas UWES 17, la cual nos permitirá establecer un adecuado análisis estructural sobre el engagement como herramienta de dirección y gestión del talento humano, obteniendo los siguientes resultados gracias a la codificación y posterior interpretación, el vigor representa un 35% del total, mientras que por otra parte los resultados de la variable absorción tiene como resultado un 31% sobre el total del 100%, del total de toda la información recolectada e interpretada, esto nos demuestra que se encuentran dentro de un rango alto, por lo cual podemos interpretar que entre más un trabajador se integre al trabajo de engagement mejor es su producción y su bienestar afectando de manera continua entre más aprende sobre sus labores.

Uribe Muriel (2019), en su tesis intitulada, “emprendimiento y su relación con las habilidades gerenciales de los catorce líderes antioqueños de la Universidad EAFIT”, tuvo como objetivo, explicar la relaciones existente entre el emprendimiento y las habilidades gerenciales de los catorce emprendedores antioqueños pertenecientes a la Universidad EAFIT, los cuales gracias a sus aportes en proyectos de educación su sostenibilidad ha sido establecidas para diez años, considerando que la teoría usada para la investigación fue de Lussier (2011), quien indica que los gerentes deben darse cuenta de que la adecuada motivación y las capacitaciones en liderazgo establecen personas que pueden ayudar a mejorar el rendimiento de la institución educativa especialmente los directores (si la institución cuenta con primaria y secundaria) y el área administrativa. Esto nos ha llevado a determinar que, actualmente existe una relación bastante significativa entre el emprendimiento y la habilidades gerenciales, de todos los empleados, siendo capaces de determinar cuál persona puede liderar a un grupo de individuos y ejercer un adecuado plan de trabajo, y ser más asertivos en la toma de decisiones dentro del área de estudio, destacando el pésimo nivel de habilidades encontradas, nos ayuda a llegar a la conclusión de

que existe una gran similitud entre la autopercepción del líder y la percepción del colaborador, que se refleja tanto en la línea de tendencia como en la puntuación de la capacidad de gestión, lo que indica que el líder es una persona cohesionada y lo que expresa El contenido que hicieron; por lo tanto, los empleados leerán y percibirán correctamente a su líder cuando se identifiquen correctamente.

Jiménez Yufra (2018), en su tesis intitulada "Engagement y su relación con las adecuadas competencias gerenciales de los médico y doctores pertenecientes a la micro red de salud Zamacola en la región de Arequipa en el año 2018, presentado en la Universidad San Agustín de Arequipa, la cual tuvo como objetivo, establecer cuál es la relación entre el Engagement y la diferentes competencias gerenciales de los doctores y médicos pertenecientes a la micro red de salud de Zamacola donde la teoría usada para la investigación fue la de Madrigal (2006), quien indica que las diferentes habilidades gerenciales existentes en las personas, son la capacidad y el talento los cuales adquiere una persona a lo largo de los años, esto es mediante la acumulación de experiencias valiosas las cuales le ayudaran posteriormente para llevar a cabo una determinada actividad, obteniendo como resultado es así que definiendo las características de manera general, gran parte de los entrevistados tiene un edad de entre los 31 y 50 años, los cuales vienen a representar el 51,7% de hombres, mientras que un 64,7% están representadas por mujeres. Ahora en cuanto a tiempo de servicio se encuentra una varianza la cual gran parte de la mayoría establece que realizo sus labores durante 4 años, pasando En la categoría profesional hay 77,1 El% de las enfermeras obtienen el 27,1% de las condiciones laborales, mientras que las condiciones laborales designadas son el 88,9% de los profesionales. La participación en el proceso fue del 47,1%, de los cuales el 44,3% fueron moderados, llegando a la conclusión que el Engagement se encuentran en una relación significativa entre las competencias gerenciales de los médicos y doctores.

Calla Grande (2019), presenta su trabajo de tesis el cual tiene como título de investigación, el desempeño laboral y su relación con el Engagement existe entre los trabajadores pertenecientes a la empresa "Royal Knit" Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.), en el año 2017, presentado en la Universidad del Altiplano, tuvo como objetivo explicar la relación entre el desempeño laboral de

los trabajadores y el Engagement, en la empresa Royal Knit, Sociedad Anónima Cerrada, donde la teoría usada para la investigación fue de Bakker & Schaufeli (2001), quien indica que el engagement consiste en la generación de una siquis positiva que nos ayude a lograr nuestras metas y objetivos, esto se relaciona íntimamente con el trabajo, pues es mediante este medio que podemos lograr nuestros objetivos, obteniendo como resultado que existe una relación positiva entre el desempeño laboral y el engagement laboral, de los empleados pertenecientes a la empresa estudiada, el cual se obtuvo mediante la correlación de Pearson la cantidad de 0.644, mientras que los otros tres objetivos específicos tuvieron como resultado la cantidad de 0.640, 0.572 y 0.637, respectivamente lo cual demuestra que la relación entre las variables de estudio y las dimensiones son positivas, por lo cual se plantea la siguiente conclusión, el desempeño laboral influencia de manera positiva al engagement laboral, lo cual ayuda al adecuado desarrollo de las actividades dentro de la empresa por lo que se plantean propuestas que ayuden a mejorar el compromiso de los trabajadores, lo que finalmente conduce a un desempeño laboral efectivo en la forma de actuar en la empresa.

Rodríguez y García (2019), presentan la siguiente investigación titulada, desempeño laboral y su relación con las diferentes habilidades gerenciales presentes en los trabajadores del área de gerencia del Hospital Belén, realizado en la ciudad de Trujillo en el año 2018, de la Universidad Privada Leonardo Da Vinci tuvo como objetivo analizar determinar cuál es el nivel de relación existente entre el desempeño laboral y las habilidades gerenciales presentes en los trabajadores del área de gerencia del hospital de Belén, en la ciudad de Trujillo en el año 2018, donde la teoría usada para la investigación fue de Velázquez (2015), quien indico que las habilidades de gestión son, una amalgama de características únicas que todo líder debe tener y poseer a lo largo de su vida profesional, esto le ayudara a establecer un adecuado manejo de los diferentes actos que realice, esto le ayudara a cumplir las metas propuestas en los tiempos determinados, por lo cual la correlación de Pearson tuvo como resultado la cantidad de 0,738, lo cual demuestra que existe una relación positiva entre el desempeño laboral y las habilidades gerenciales, por lo cual se ha llegado a la siguiente conclusión, que existe una relación bastante significativa entre las variables de estudio, por lo cual

se establece que el desempeño laboral modifica las actividades que realizan los individuos de estudio dentro del hospital de Belén en Trujillo.

Caballero Alegría y Delgado Serrano (2019), presentan una tesis la cual lleva por título “habilidades del administrador y engagement en la empresa Hola supermercado sociedad anónima cerrada del distrito de Santa Ana, La Convención – 2019”, de la Universidad Andina del Cusco, poseyó como objetivo determinar cuales es la relación existente entre las habilidades del administrado y el Engagement que tiene la empresa Hola, donde la teoría usada para la investigación fue de Benavides J. (2014) quien indico que las habilidades gerenciales son capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas; las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización, obteniéndose como resultado la afirmación que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde se identifica que el valor de $r = 0.79$, valor que se da de acuerdo a la escala de valores de Pearson indicando la existencia de una correlación positiva alta, demostrando que los desarrollos de las habilidades administrativas repercuten en el Engagement realizado de los empleados; por lo cual se ha determinado la siguiente conclusión del trabajo de investigación que las habilidades administrativas se desenvuelven a un nivel regular con un promedio identificable de 2.69 y el engagement presenta un promedio comprendido de 2.74 que de acuerdo a la tabla de baremación representa también un nivel regular, con dichos resultados estadísticos se determinó que de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el estadístico Chi cuadrado $X^2 = 3.36$, se afirma que existe correlación entre las habilidades administrativas y el engagement, donde el valor identificable de $r = 0.79$ que según a la escala de valores de Pearson indica la existencia de una correlación positiva muy alta, demostrando que el desarrollo de las habilidades administrativas repercuten en el engagement del personal.

Centeno (2019), en su tesis intitulada Engagement de los trabajadores pertenecientes al área administrativa de la Universidad Andina en el año 2019, presentado en la Universidad Andina del Cusco, tuvo como objetivo establecer e identificar el nivel de engagement presente en los trabajadores pertenecientes al área de administración de la Universidad Andina en el año 2019, donde la teoría

usada para la investigación fue de Kahn (1990), quien indico que el colaborador se desenvuelve en sus tareas que se encuentran afines de su lugar de trabajo, considerando que en la medida el colaborador ostenta de manera estable un adecuado nivel académico, lo cual le ayuda a cumplir con sus funciones de manera adecuada lo cual le permite concentrarse y tener un trabajo de calidad, esto está determinado por un 47,3% en el personal perteneciente al área administrativa, por lo tanto se puede concluir que, el personal perteneciente al área administrativa presenta un nivel moderado de trabajo frente a sus obligaciones dentro de la institución. Es por eso que, la conclusión es que: los trabajadores están activos en el trabajo no logro alcanzar el nivel óptimo de satisfacción.

Las personas pueden presentar diferentes habilidades gerenciales, por lo cual podemos inferir que, son vías de trabajo con las cuales podemos establecer las diferentes cualidades de las personas y determinar los medios de trabajo necesarios para poder alcanzar las metas propuestas, produciendo trabajos eficaces dentro de las empresas. (Whetten & Cameron, 2011)

Para el autor, las habilidades gerenciales están establecidos por todos aquellos atributos con el cual cuenta el líder de las organizaciones y esto servirá como motor para llevar al éxito o fracaso, mientras mayor sean las cualidades positivas mejores serán los resultados.

El Engagement, puede definirse como un sistema activo de trabajo el cual ayuda a lograr los objetivos propuestos, generando satisfacción por parte de la persona que lo aplica, es por ello que aquellas personas que se encuentran conforme con el trabajo que realizan desempeñan de manera más eficiente sus actividades, inclusive si están puedan ser consideradas como pesadas, a el no le importa realizar trabajos extras, pues está determinado a realizar sus labores sin importar que, activando de manera positiva el avance de la empresa. (Garcia A. J., 2015)

Según García, el engagement laboral es la satisfacción de los trabajadores por desempeñar sus funciones, mientras mayor sea el grado de estimulación servirá como un estado mental más activo permitiendo desempeñar mejor sus funciones y estar más contento por las labores realizadas beneficiando así a la empresa en la obtención de mejores resultados.

Las diferentes habilidades en el concepto gerencial, puede estar establecido como parte de las competencias administrativas que las consideran una fuente bastante valiosa e importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad a fin de competir en las organizaciones actuales, es por esto que gran parte de las diferentes organizaciones necesita de la creación de un sistema organizado para la realización de los objetivos propuestos, puesto que, quienes intentan liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continuo y de competitividad empresarial, se encuentran en la obligación de lograr los planes propuestos en un determinado lapso de tiempo, asegurando así su permanencia dentro del mercado. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017).

Según explica el autor las habilidades gerenciales, son aquellas habilidades de gestión que tiene gran parte de los gerentes, empresarios o capataces en la toma de decisiones de las diferentes áreas consignadas a su cargo, la toma de decisiones dentro de una empresa presenta un objetivo clave para el desarrollo institucional, estas decisiones buscan un desarrollo integral de la organización, en algunos o todos los elementos que la conforman, estas actividades varían dependiendo a las necesidades que tiene la empresa, cualquier avance tecnológico, normativo o humano que impulse el desarrollo de la empresa a ayuda a su bienestar integral, gracias a esto los diferentes grupos económico grandes o pequeños pueden establecer de manera más firme dentro del mercado laboral.

“Las diferentes habilidades gerenciales son entendidas como un factor interno que ayuda a establecer en la competitividad empresarial un precedente único y necesario, en el cual los empresarios de las Pymes, se ven en cierto sentido beneficiados dependiendo al rubro en el que se desenvuelven”. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017).

Así también los autores explican que, la existencia de estas habilidades gerenciales, en su mayoría están percibidas por aquellas pequeñas empresas, las cuales buscan un sistema de trabajo ordenado que les permita desarrollar sus actividades sin mayores complicaciones.

Con el propósito de establecer diferentes estrategias que ayuden a crear cierto tipo de ventaja frente a la competencia, Lloyd-Reason & Mughan, establecen que, los gerentes encargadas de las diferentes empresas o asociaciones, tienen que adaptar una postura conceptual, sobre el adecuado

manejo institucional, y comprender como se desenvuelve en el ámbito local e internacional, adoptar también una visión estratégica, esto ayudara a entender el impacto que tiene la organización dentro de la sociedad o el mercado donde se desenvuelve, y por ultimo contar con diferentes habilidades gerenciales, esto facilitara la toma de decisiones asertivas, obviamente basándose en la información recolectada a lo largo de los años. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Así también, los autores explican que, las estrategias de trabajo sirven como fuente primordial de prevención ante las amenazas que representan la competencia, pues gracias a estas se determina que acciones tomar frente a los diferentes rubros del mercado en el cual se está trabajando, ya sea vendiendo un producto u ofreciendo cualquier tipo de servicio, por lo cual Loyd Reason y Mughan, expresan que los gerentes deben tener un comportamiento conceptual, el cual es entendido como la visión general sobre la empresa y como se desenvuelve, una visión estratégica, la cual sirve para establecer aquellos nuevos movimientos que debe realizar la empresa para poder subsistir dentro del mercado y poder ocupar los primeros índices de ventas frente a sus competidores, y por último la toma de decisiones asertivas, pues de ellos depende la integridad de la empresa, por lo cual cualquier decisión puede ser fundamental.

Actualmente las habilidades de interacción personal, interpersonal e indirecta, fortalecen la capacidad organizativa dentro de la empresa, esto es debido a la constante comunicación entre cada uno de los miembros participantes de la organización. Es así que Goyal, explica que, aquellas personas que gozan de una adecuada comunicación personal, tiene más probabilidades de ejercer de manera más eficiente su trabajo dentro de la empresa a la cual pertenece, por otra parte las habilidades interpersonales ayudan a los trabajadores a relacionarse de manera más desafiante, con aquellos trabajos que requieren cierto tipo de habilidad, sumándose también la incertidumbre de una sociedad en constante cambio. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Es así también que los autores explican que, la gestión y administración empresarial tiene algunas características únicas de trabajo, de las cuales podemos mencionar aquellas habilidades personales, interpersonales y directivas, la primera hace referencia a todas aquellas acciones que describen a las personas en su vida privada y profesional, mientras que las relaciones

interpersonales, son aquellas interacciones que tiene el individuo con las personas de su entorno cercano, por lo cual Goyal explica también que aquellas personas que poseen habilidades personales bastante elevadas tienden a tener cierta capacidad de lograr sus objetivos trazados.

Basado en lo anterior, el modelo establece cinco diferentes habilidades gerenciales, que pueden ayudar al encargado a llevar de manera eficiente su empresa:

1. Operativa y de gestión; Entendida esta, como aquella habilidad en la que se adquieren diferentes disposiciones que ayuden a la organización y desarrollo de la entidad empresarial, acatando diferentes sistemas de trabajo los cuales facilitan el desarrollo del trabajo, dentro de la empresa aumentando considerablemente su capacidad productiva, alcanzando de manera eficiente los objetivos planteados. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Según explican los autores, las habilidades gerenciales cuentan con cinco disposiciones básicas para su adecuada realización, la primera es la gestión operativa, la cual hace énfasis a todo el trabajo desarrollado por las cabezas de la empresa en velar la prosperidad y bienestar, de todos los miembros que integran la empresa, y estableciendo diferentes mecanismos y sistemas de trabajo que faciliten el desenvolvimiento de todas las actividades dedicadas a la producción.

2. Administración estratégica; Establece que la gerencia debe tener la capacidad de poder ejecutar las disposiciones que vea por conveniente, para el desarrollo de la institución, mediante un análisis exhaustivo diagnosticando el ambiente laboral que existe dentro de la empresa y las posibles oportunidades y amenazas que puedan presentarse, sin olvidar los objetivos que se desea alcanzar. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Es así también que los autores explican que, la gerencia debe implementar una administración estratégica entendida como aquellos movimientos estratégicos que ayuden a la empresa para poder desarrollarse, obviamente mediante un análisis previo de todo aquello que puede ser beneficioso, tanto también como todo aquello que pueda representar algún tipo de amenaza y perjudicar la integridad de la empresa, cualquier tipo de accionar puede

representar algún tipo de beneficio o amenaza por lo cual hay que estar preparados ante cualquier tipo de eventualidad.

3. Planeación estratégica; Se debe establecer diferentes estrategias y planes de trabajo para poder alcanzar los objetivos planteados, estos en su mayoría debe estar realizados por la gerencia con ayuda de cada una de las partes que conforman la organización, por lo cual este tipo de trabajo tiene que concentrar toda la energía institucional en pro de establecer el mejor camino para el desarrollo. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Por otra parte, los autores también explican que la planeación estratégica, hace referencia a todas aquellas estrategias que fueron o van a ser implementadas, en la empresa para asegurar su permanencia, gracias a esto, gran parte de las partes que conforman la empresa pueden estar seguras de su operatividad, si en algún momento se encuentran deficiencias, es necesario la implementación estratificada de un sistema de trabajo que permita solventar aquellas falencias observadas.

4. Globalización; Entendida esta como la capacidad de tomar decisiones acertadas frente al ámbito internacional, enmarcando las mejores decisiones y suprimiendo aquellas que puedan generar algún tipo de problema, tomando en consideración los diferentes análisis sobre las finanzas locales, nacionales e internacionales, evaluando las mejores decisiones frente al mercado cambiante. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Por otra parte, los autores entienden por globalización, como la toma de decisiones acertadas que afectan de manera integral a toda la empresa, este tipo de decisiones en su mayoría son realizadas por el gerente o la junta directiva, los cuales están al tanto de las posibles consecuencias que sus acciones pueden ocasionar, obviamente todo ese proceso tiene un análisis detallado, de los pro y contras, de los diferentes balances y como esto afectara a la empresa en un corto, mediano o largo plazo.

5. Recursos humanos; Se puede decir que, gran parte de la empresa lo conforman los trabajadores los cuales son designados a las diferentes áreas que conforman la empresa, esta fuerza necesaria necesita de actividades que las ayuden a potenciar su capacidad productiva, es por eso que las charlas, capacitaciones, premios, castigos, etc. Juegan un

papel determinante para el desarrollo organizacional. (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2017)

Es así también que, los autores explican que, los recursos humanos formidables deben ser identificados y potenciados, para que puedan contribuir de mejor manera al avance de la empresa, cualquier trabajador que se sienta querido tratara en lo posible de mejorar su trabajo en pro del bienestar de la empresa, y en el mejor de los casos irradiar su entusiasmo a sus compañeros los cuales lo seguirán y tomaran como ejemplo de superación, las grandes empresas multinacionales potencian las capacidades de sus empleados y estos en retribución realizan sus actividades con un esfuerzo extra.

“La habilidad humana es tener conocimiento y poder trabajar con las personas. Es bastante diferente de la habilidad técnica, que tiene que ver con trabajar con cosas en una organización. Las habilidades humanas se conocen como habilidades de personas”. (Hiriyappa, 2018) Se entiende por habilidad humana el poder generar un ambiente laboral que permita interactuar con diferentes personas tales como: el gerente quien principalmente va a trabajar con los funcionarios que se encuentran a su cargo como los compradores, vendedores, colaboradores, etc., logrando un mejor equipo de trabajo, determinando así que son habilidades humanas adquiridas por las personas.

“La habilidades humanas ayudan a los diferentes líderes a trabajar de manera más eficaz con su diferentes subordinados, compañeros de trabajo y superiores a lograr con éxito los objetivos de la organización”. (Hiriyappa, 2018) Según Hiriyappa sostiene que, las habilidades humanas son un conjunto de atributos tan sencillos como: el respeto, saber expresarse con elocuencia y empatía, comprender los argumentos de otros, saber escuchar para así poder comprender los distintas formas de pensar que engloba básicamente a la capacidad que uno tiene para poder trabajar en equipo con otras personas.

“Las habilidades humanas permiten que un líder ayude a los miembros del grupo a trabajar cooperativamente como grupo para lograr objetivos comunes en una organización”. (Hiriyappa, 2018) La terminología de habilidades humanas permite a que líder pueda colaborar y tenga la capacidad de trabajar con los miembros de una determinada organización quienes, a base de objetivos de trabajo, logran conseguir un buen clima laboral basado en compromiso, gracias

a este tipo de colaboración estratificada se puede lograr los diferentes objetivos trazados, por lo cual la generación de un sistema organizado que permita solventar el avance y desarrollo de la institución, es necesario.

“Las habilidades humanas, implican empatía, objetividad, habilidades de comunicación, habilidades de enseñanza y habilidades sociales”. (Hiriyappa, 2018) Tal como señala Hiriyappa, las habilidades humanas implican valores que cada líder debe poseer, dicha facilidad para poder desempeñarse en un área específica y de tal manera ser una guía para todo el equipo de trabajo, sacando el máximo potencial en cada uno de los miembros quienes con la práctica y constante ejercitación pueden adquirir dicha habilidad.

Las habilidades humanas son innatas dentro del hombre, todas las personas que habitan el globo, presentan diferentes habilidades las cuales pueden ayudar a las personas a desarrollarse, todas las personas pueden explotar estas características únicas que tienen, esto les ayudara a su formación personal o profesional. (Benaiges, 2012)

Según Benaiges sostiene que, las habilidades humanas son las cualidades que tiene cada persona, como por ejemplo el de poder formular nuevas ideas, emprendimientos, desarrollar nuevos conceptos, asimismo tiene la capacidad de dar una solución a los problemas de manera creativa, todo ello con la finalidad de alcanzar las metas propuestas como organización y de esta manera mejorar como personas para adquirir un estilo de vida diferente que sea mejor a lo largo de nuestras vidas.

Las habilidades técnicas, están caracterizadas por la utilización de herramientas, técnicas, métodos y procedimientos adecuados para la realización de su trabajo de manera adecuada, contando con el personal adecuado, el cual desempeña sus actividades de manera eficiente dependiendo a su carga laboral, entre más especializado este el personal, más rápido se podrán realizar las actividades requeridas. (Ferrer & Clemenza, 2006)

Según los autores, las capacidades técnicas son un conjunto de destrezas con los que cuenta una persona y le permite desempeñarse en el lugar de trabajo de manera más eficiente, estas capacidades involucran el compromiso organizacional y la aplicación de conocimiento para el desarrollo de las funciones que desempeña, estas experiencias sirven como medio para el desenvolvimiento

de las tareas encomendadas, este tipo de conocimiento también puede ser especializado; es decir, que haya tenido una formación técnica que le permite conocer los medios con los que cuenta para el desarrollo de metas y cumplimiento de objetivos.

Las habilidades técnicas aprendidas a lo largo de los años, nos ayudan a realizar nuestras actividades laborales de manera más eficiente, en cortos periodos de tiempo dependiendo del trabajo, es así que por ejemplo las habilidades de contabilidad, programador de computadoras, ingeniería, entre otros han tenido que tener un proceso de aprendizaje, casi siempre estas habilidades adquiridas están relacionadas en su mayoría con el manejo de objetos materiales, los cuales son en su mayoría de fácil manejo. (Chiavenato, 2007, pág. 3)

Los conocimientos con los que cuenta una persona son las habilidades que conllevarán al cumplimiento de los objetivos trazados, una vez aplicado el conocimiento se tomará en consideración la facilidad con cual se pudo desarrollar la tarea, y además se debe conocer los procedimientos que hicieron posible su cumplimiento, las especialidades que desarrolla la persona en el campo de estudio profesional son la materialización de los conocimientos que se adquieren a través del tiempo de su formación o vivencias de las personas, el trabajo y manejo de las habilidades técnicas es de mayor facilidad para su estudio ya que los datos pueden ser manejados por la persona responsable y cambian de acuerdo a las decisiones que se adopten.

Se tiene que aplicar nuestros conocimientos en el campo de trabajo, para analizar y comprobar si realmente vamos aprendiendo y captando las enseñanzas, durante los trabajos que realizamos iremos adquiriendo experiencia y más conocimientos en nuestro campo laboral. Cada persona se especializa en el campo de su elección o por el que siente más capacidad; es decir, consiste en poseer, comprender y aplicar todos los conocimientos técnicos que se adquirieron referentes a su campo de acción, así como de la organización para la que trabaja en pro de su cargo. No todos los gerentes cuentan con las mismas habilidades técnicas, estas por lo general pueden y necesitan ser adquiridas conforma con el área de trabajo en el que se desempeña cada directivo. (García, Boom, & Molina, 2017, pág. 6)

Según los autores, las habilidades técnicas son los conocimientos que las personas van cultivando a medida que pasan los años ya sea experimentales o por formación profesional, o la combinación de ambos, es en sí la práctica y uso de todo lo aprendido para desempeñar sus funciones y los encargos, todas estas habilidades son diferentes en cada nivel de la organización ya que para un puesto se necesita de habilidades específicas y se difieren de las otras, es por ello que existen los diferentes puestos de trabajo en una organización y se debe aprovechar al máximo los conocimientos de cada trabajador.

La habilidad conceptual, se presenta en situaciones reales, donde forma parte del pensamiento creativo. El pensar y el hacer son esenciales e inseparables para las empresas, pues gracias a ello una empresa puede mejorar y mostrar innovación es al público. Es necesario que las instituciones implanten y eduquen con estos términos a sus colaboradores, para que no dejen de lado el pensar en ideas nuevas. (Gomez, 2003)

Según explica el autor, la capacidad de crear en la mayoría de casos no puede ser enseñada, las personas por mera necesidad realizan ciertas invenciones para poder satisfacer sus necesidades básicas, esto les permite tener cierto bienestar, personal e interpersonal, por lo cual podemos entender que la creación y hacer que la creación sirva para un propósito, es parte esencial para el progreso de las empresas, aquellas que se adecuen mejor a nuevos cambios que puedan suscitarse a lo largo de los años, es la que mejor puede llegar a establecerse en los diferentes a nivel mundial.

La toma de decisiones es parte del trabajo de área de administración consistente en la información adecuadamente procesada que apoya el ejercicio de las funciones de gestión para adoptar la información la cual constituye la mejor decisión y curso de acción en el "concepto". Es decir, el alto desarrollo de la capacidad conceptual, para lo cual las personas deben estar capacitadas y ser capaces de tomar decisiones. (Gomez, 2003)

Así también el autor explica que, la toma de decisiones juega rol importante en el desarrollo de la empresa, ya que son estas decisiones las que encaminaran a la empresa a su desarrollo o quiebra más adelante, por lo cual es necesario establecer un análisis delicado sobre el siguiente paso que dará la gerencia frente

a la realidad, estableciendo un sistema de trabajo que les ayude a realizar los objetivos trazados en los tiempos establecidos.

Las habilidades administrativas se basan en producción y concordancia de las ideas de manera coherente, lógica y creativa; para identificar posibilidades donde generalmente los individuos solo observan la obscuridad y el desorden; se tiene que buscar soluciones para todos los problemas que se presenten dentro de las empresas. Para descubrir disciplinas y métodos en situaciones aparentemente difíciles; para lograr razonar en forma distinta pero centrada en la realidad; para llegar a tener soluciones y conclusiones reales y efectivas. (Gomez, 2003)

Es así también que el autor explica que, la habilidad conceptualizadora ayuda a establecer un adecuado avance coherente, lógico y creativo, para el desarrollo empresarial, pues sin estas bases fundamentales, estaríamos al borde de pérdidas que pueden suponer bajas importantes en los recursos de la empresa, por lo cual, realizar un análisis exhaustivo de los pros y contras que la puedan afectar, es una de las iniciativas que deben ser establecidas en la búsqueda del bienestar general, todo este trabajo debe ser realizado por especialistas dedicados a estos temas de interés particular, esto ayudara a esclarecer de mejor manera que camino debe ser tomado y que decisiones deben ser realizadas.

La habilidad de conceptualizar es considerada como el centro de un profesional que se dedica a la administración de empresas, esta capacidad es dinámica y es necesario su reforzamiento continuo para lograr mantenerla actualizada, es necesario que en todos los niveles de educación se adecuen currículos que de manera intencional engloben tanto los medios como los métodos para cultivarla entre los estudiantes y desenvolverse de manera positiva en los trabajos que estos desempeñen, también ayudaran a la empresa con sus conocimientos, teniendo más incremento económico. (Gomez, 2003)

Por lo cual también el autor explica que, aquellas personas especialistas que realizan el trabajo de administrar una empresa, deben entender que la habilidad conceptualizadora, les ayudara a establecer de mejor manera aquellas acciones que deben realizarse dentro de la empresa para establecer su bienestar, obviamente mediante un trabajo exhaustivo el cual explica las ventajas y desventajas que se tienen dentro y fuera de la empresa, por lo cual expresamos

que es necesario realizar este tipo de situaciones en las diferentes instituciones encargadas de la enseñanza de los futuros profesionales.

La habilidad conceptual nos habla sobre las ideas y habilidades que tienen las personas en el campo de la administración, así como también en sus habilidades técnicas de cada profesional. Al referirse sobre esta habilidad faculta que los profesionales de esta área se vean relacionados e identificados con los objetivos de la organización de manera completa y no exclusivamente con los objetivos, así como con las necesidades de su grupo inmediato. Es por eso que cada empresa debe de buscar métodos para que los colaboradores y trabajadores se relacionen con la empresa. (García, Boom, & Molina, 2017)

Según explican los autores, la habilidad conceptual nos ayuda a tener un panorama más claro del accionar de la empresa, entender sus objetivos y cómo podemos trazar un plan de trabajo que nos ayude a lograr esos objetivos, las grandes empresas multinacionales implementan diferentes acciones frente a las amenazas que les puedan aquejar, ya sean de carácter humano o ambiental, estableciendo posibles acciones de contingencia y minorizando su magnitud, o en el mejor de los casos destruyéndola.

El engagement es “un estado mental positivo que se relaciona con el trabajo, dedicación y absorción”. La participación no es solo un estado y momento específico, sino que también se refiere a un estado emocional cognitivo más permanente, sin enfocarse en objetos, eventos o situaciones privados. (Moreno, Corso de Zúñiga, Sanz-Vergel, Rodríguez, & Pérez, 2010, pág. 294)

Según el autor, el engagement está relacionado con la teoría cognitiva que busca una satisfacción en el individuo y esta dimensionado por tres características las cuales son: el vigor, que va en referencia de los niveles de energía que cuentan los trabajadores, y su empeño en mejorar actividades que le permitan crecer profesionalmente, otra característica es la dedicación, que viene a ser el grado de afecto que se tenga por el lugar de trabajo, y por último tenemos a la absorción, que es la alta concentración en las tareas encomendadas, todos estos están involucrados en estados cognitivos.

El engagement expresa que se están articulando activamente en el trabajo, identificarse y participar en la temática son los factores, de esta manera reconocer

sus valores y metas, es decir, tienen una confianza básica en la relación interpersonal con los compañeros. (Montoya & Moreno, 2012, pág. 217)

Además, tenemos al engagement como una predisposición de los trabajadores al contexto de trabajo en el que se desempeñan y que ellos se sientan comprometidos con la institución de esta forma haciendo un autoestudio de sus habilidades, reconociéndolos y poniendo su empeño para el desarrollo de la empresa y un vínculo más cercano con los compañeros manteniendo un clima laboral agradable que permita su mejor desenvolvimiento.

Kahn fue el primer autor en hacer uso del término, y lo denominó engagement personal, definiendo como “(...) conveniencia de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: que se encuentran en el engagement, cada individuo señala de manera física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles, demostrando lo mejor de sí mismos, sin miedo a las críticas negativas de ellos demás”. (Kahn, 1990, pág. 694)

Según Kahn, quien fue el primero en acuñar el término de engagement personal lo definió como un conjunto de roles con los que cumple el trabajador dentro de la institución y que son aprovechados para introducir el valor agregado dentro de la misma, según este concepto las personas son involucradas tanto física que son las habilidades con las cuales aportan a la organización, emocional que es el aspecto cognitivo con los cuales se desenvuelve el personal.

Schaufeli y Salanova (2007) llegan a considerar que el engagement es considerado como aquel estado psicológico de realización, opuesto al Síndrome de Burnout. Las personas engagement poseen la facultad de lograr conectar de manera energética, así como efectiva con su labor, no percibiéndolo como estresante y peticionario, sino retador y posibilitador de realización personal, ya que se muestran positivos y capaces de realizar las tareas que se les designa, encontrando soluciones para cualquier problema. (Montoya & Moreno, 2012, pág. 217)

Según el autor citando a Schaufeli y Salanova menciona al engagement como un conjunto de desenvolvimiento y realización del personal, quien en contraposición del síndrome de burnout, que es el estrés crónico de los trabajadores lo que ocasiona que busquen salir del trabajo o no se sienta a gusto desarrollándolo, sin embargo el engagement es cuando la persona se conecta

positivamente con la labor que realiza, y puede desempeñar de forma más efectiva que le permite cumplir con sus obligaciones y hacerlo gustoso, así evitan el sentimiento de estrés y lo toman como un medio de crecimiento personal.

Una persona puede sentirse con energías y alto nivel de resistencia mental, que le ayudan a desenvolverse en el trabajo, y ver las dificultades de la empresa como una oportunidad para mostrarse capaz con su solución, también puede poseer una significativa implicación laboral que no le produce un desgaste cognitivo, emocional y conductual, más al contrario, disfruta la su trabajo y dedicación que le da al trabajo, una persona se da cuenta que está siendo efectivo cuando siente que el tiempo se le pasa rápido. (Montoya & Moreno, 2012, pág. 218)

En el engagement la persona al momento de realizar un trabajo se muestra más enfocado en los roles que le son asignados y no sienten presión por desarrollarlos, los imprevistos que encuentra el trabajador en su labor se convierten en oportunidades de mejora, su implicancia con la función desempeñada es alta y no se ve afectada su conducta emocional, es más el cumplimiento de sus funciones lo realiza con mayor dedicación y se siente realizado al cumplirlas eficientemente y el tiempo que empeña en desarrollarlo es mejor aprovechado y se quitan los cuellos de botellas ya que su función es propia de él y su desempeño es más productivo.

El engagement se encuentra relacionado con la firmeza o personalidad resistente (PR- del inglés: hardy personality), término utilizado por el autor Kobassa (1982) empleado a fin de determinar que formas de firmeza o resistencia existe en cada persona, como también ver cuáles son las situaciones que ocasionan estrés en cada persona. Propone tres dimensiones que suelen caracterizar la PR: el compromiso, que consiste en la discrepancia e identificación con el trabajo que desempeña la persona, el control que poseen las personas para influir sobre eventos o situaciones que se realizan dentro de una institución pública o privada, mostrando facultad de cambiar, editándolo para el propio beneficio, y el objetivo como la posibilidad de entender y lograr el cambio como parte de una opción de mejora de las competencias laborales y personales, otorgando cierta tolerancia a la ambigüedad y mayor flexibilidad cognoscente. Demostrando lo mejor de cada uno para superarse y ganarse un mejor puesto laboral, los

profesionales en administración tienen grandes campos laborales, solo deben de saber inmiscuirse y ganarse la confianza de sus superiores mostrando sus habilidades y capacidades. (Montoya & Moreno, 2012, pág. 218)

Según el autor citando a Kobassa, el término de engagement está ligado con la personalidad resistente que viene a ser la forma de afrontar las dificultades y solucionar el nivel de estrés que cuentan los trabajadores y sobresalir de ellos, que en muchos centros laborales son tareas diarias que provocan en el colaborador un alto nivel de estrés, las personas que manejan este tipo de problemas se puede decir que cuentan con una personalidad resistente, pero dentro de esta tenemos 3 dimensiones que la incluyen, la primera de ellas es el compromiso que es el grado de identificación con las metas de la empresa y va más allá de cumplir con las obligaciones laborales, otra característica es la del control, que es el nivel de influencia con el que cuenta el personal para revertir la situación o mejorarlas y por último tenemos el reto que son las oportunidades de mejora para el desenvolvimiento de la tareas acordadas y su incremento en el grado de flexibilidades para adaptarse a los cambios.

Burnout, es definido como el síndrome del trabajo ocupado, teniendo en cuenta “uno de los daños más graves provocados por la presión psicosocial del trabajo, que es el más importante en la situación actual”; está determinado por el agotamiento, la despersonalización y el cinismo e invalidez profesional, manifestado como llamas humeantes o moribundas, todo lo cual tiene sus consecuencias personales y organizativas. (Cárdenas & Jaik, 2014, pág. 35)

Según Cárdenas tenemos a burnout como el síndrome de trabajo excesivo desarrollado por los trabajadores considerado como un daño de carácter psicológico, que llevan a niveles de estrés extremadamente altos que en la sociedad actual son problemas graves de salud, esta evidencia del síndrome de burnout es el agotamiento que genera en los trabajadores y con ella va de la mano la ineficiencia y las consecuencias se verán en los objetivos alcanzados, es así que el autor menciona al engagement como una teoría contraproducente al de burnout.

“Por vigor se entiende a los niveles altos de energía, así como de resiliencia mental, mientras se labora, una voluntad que imbuir en el trabajo y constancia en las situaciones difíciles que pueda suscitarse” (Flores, Fernández,

& Juárez, 2015, pág. 196). El vigor o energía se encuentra como un elemento importante dentro del engagement, ya que a través de este se identifica que tanta voluntad inculca el trabajo en su labor, entendiéndose a través de esta una mejora en el desarrollo de actividades de los trabajadores evidenciándose el compromiso con su trabajo, incluso en momentos de dificultad y poder sobrellevarlos atando nuevas estrategias a metas organizacionales.

“La dimensión vigor consiste en aquellos niveles de energía altos que poseen los colaboradores mientras están desarrollando alguna tarea asignada o, elevar su persistencia y el deseo fuerte de esforzarse en los áreas en las que se desenvuelva” (Medrano, Moretti, & Ortiz, 2015, pág. 116) Esta dimensión se evidencia en diferentes áreas de la vida de persona, siendo ejemplo claro, el sustentado por los autores Medrano y otros que evidencian este elemento del engagement en los estudiantes pues estos demuestran persistencia y un deseo por realizar su labor, en este caso sus estudios desarrollando mejores resultados a diferencias de casos distintos.

La activación hace referencia a la existencia de cierto nivel de energía necesario para desarrollar una conducta. Esta característica se asocia con el vigor o intensidad de una conducta, El otro elemento clave de la motivación será la dirección la cual involucra procesos de evaluación y valoración que permiten establecer nuevos parámetros de toma de decisiones. (Medrano, Moretti, & Ortiz, 2015, pág. 116)

El vigor en ese sentido es considerado como la energía para desarrollar la conducta del individuo respecto a una actividad específica, siendo principalmente niveles altos de energía que se dirigen a esta para su adecuado desenvolvimiento. El vigor necesita una dirección para poder entender a esta y valorarla según la intensidad en la que se da, constituyendo un elemento importante en el engagement de los trabajadores.

“Es una etapa mental de forma positiva y perseverante en el que se halla el trabajador mientras realiza sus labores diarias. El empleado, mientras esté realizando sus tareas dignadas se encuentra feliz, alegre y capaz de realizar lo que se proponga por el bien de la empresa (vigor)” (Benítez & Del Águila, 2015, pág. 162). Es de tal manera, que el vigor es considerado como un estado mental en la cual la persona se siente menos presionada para desarrollar sus actividades

y labores, influyendo de manera positiva en el trabajo del individuo, ya que se emite sentimientos positivos en la jornada laboral, repercutiendo en la realización de las tareas designadas y la experiencia de la persona en el lugar. Es decir, el vigor, es entendido como la energía positiva empleada por las personas para realizar su trabajo.

El Vigor se valora con 6 ítem que hacen reseña de los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se realiza los trabajos designados, la aspiración y ganas de dar lo mejor de uno mismo en el trabajo, omitir la fatiga y eliminar la negatividad dentro de tu empresa, por más que haya dificultades tenemos que ser positivos y buscar soluciones. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 117)

Para medir el vigor en áreas como el académico, que no suele distar de la realización de jornadas laborales, es en estos que se consideran 6 ítem, que se evidencian dentro de un cuestionario, que se dan con el objeto de medir el vigor por medio de enunciados que evidencian los altos niveles de energía y firmeza mental que poseen los individuos durante el trabajo, así como el deseo de invertir un esfuerzo mayor en su labor, entre otros, incluso en actividades que presenten cierta dificultad y complicación al momento de realizarlas, persistiendo en la actividad a pesar de los contratiempos evidentes.

Aquellos trabajadores que puntúan alto en vigor y eficacia, son empleados que le ponen mayor energía y se encuentran motivados, mientras que los que no son muy eficientes o no puntúan con vigor trabajan sin ganas, sin empeño y con muy poca energía positiva. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 117)

Para el autor, al momento de medir el vigor como dimensión de engagement a través de sus 6 ítem, evidencia que aquellos que puntúan más alto con frecuencia son empleados que utilizan una mayor energía en su labor y tareas asignadas, a diferencia de los que puntúan bajo. Es decir, aquellos que dentro de la manera de medir el vigor se encuentran en un rango superior, son aquellos que por lo general utilizan más energía al realizar su trabajo y por lo tanto obtienen mejores resultados.

La dedicación, “Es el esfuerzo, empeño y la energía que se le pone a un objetivo, ya sea personal o grupal. En la que hay un alto grado de compromiso y dedicación, buscando todos los medios posibles para lograr su meta, no importa

los obstáculos que se pueda presentar.” (Schaufeli, Salanova, V., & Bakker, 2002) Como su nombre hace referencia, la dedicación es el empeño, esfuerzo, constancia, etc., que se emplea en el ámbito laboral para la realización de este, que se encuentra acompañado de otras características que mejoran el desarrollo de la jornada laboral y la experiencia que se tiene dentro del espacio donde se desenvuelve el trabajador

La dedicación se evalúa con 5 ítems, los cuales son la importancia del trabajo para las personas y la capacidad de afrontar retos, el entusiasmo y orgullo del trabajo, los severos desafíos que percibe el trabajo y la inspiración psicológica de las actividades laborales que se derivan de él. Los empleados con puntajes altos en esta área se asemejan fuertemente con su labor porque es significativo, esclarecedor y provocador. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 117)

Al igual que las otras dimensiones de engagement, la dedicación que tiene un empleado en un trabajo se puede medir a través de 5 ítem que conforman un total de 17 ítem en conjunto con los pertenecientes a las otras dimensiones, siendo los de la dimensión presente aquellas que miden el entusiasmo y empeño que invierten los trabajadores al realizar sus tareas, produciéndose sentimientos positivos tales como entusiasmo, orgullo, o felicidad, ya que al darse la realización de trabajo que son complicados y estos cumplirse, se generara un efecto de inercia frente al trabajo. Por lo tanto, los trabajadores que presentan una mayor dedicación si es que puntúan más alto en los ítems que representan a esta dimensión, puesto que experimentan como inspirador, retador, etc., su labor en el área.

Además, suelen ser vanidosos y muy entusiasmados con el campo laboral al que pertenecen. Los trabajadores que puntúan bajo no se encuentran contentos con el trabajo que realizan, mostrando resultados negativos, porque piensan que el trabajo no tiene sentido, no tiene sentido, no es inspirador ni desafiante, y son apasionados y orgullosos de su trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 118)

Según sostiene el autor, los individuos que evidencian dedicación en su trabajo con frecuencia poseen sentimientos de entusiasmo y orgullo frente al trabajo que estos realizan, a diferencia de aquellos que tienen menos dedicación a su labor, pues estos no tienen un sentido identitario al trabajo que realizan,

identificándose sentimientos no positivos relacionados a este generándose carencia de esta dimensión y por lo tanto no se identifica un engagement.

“La dedicación se caracteriza por un alto grado de trascendencia relacionada con el aprendizaje, así como por un sentido de orgullo e identificación con la carrera desarrollada” (Medrano, Moretti, & Ortiz, 2015, pág. 116). Es en este sentido que la dedicación se encuentra presente en diversas áreas, pues esta se enfoca en el empeño que aplica el individuo a un área en específica al sentirse identificado, orgullo, etc., sentimientos positivos que reafirman su labor en el área, produciéndose una mejoría en el desarrollo laboral, así como otras características.

“La dedicación se basa en realizar un trabajo bien motivado y saber cuál será la recompensa que obtendremos al finalizar el trabajo, se llegará a experimentar entusiasmo, orgullo, motivación y desafíos por lograr las metas u objetivos propuestos.” (Flores, Fernández, & Juárez, 2015, pág. 196) Es decir, la dedicación es aquellos sentimientos positivos que posee un individuo que lo impulsan a estar motivado para realizar su labor, que le llevan a experimentar sentimientos afirmativos que desembocan en un mejor desarrollo de la actividad a su cargo, sea este que conlleve un proceso de siempre generación de sentimientos positivos relacionados a esta labor.

La absorción, “El mecanismo de absorción se identifica por encontrarse concentrado con el trabajo y no tener ganas de desapegarse de las labores, pues sienten que el tiempo pasa de manera ligera.” (Flores, Fernández, & Juárez, 2015, pág. 196). Según explican los autores, la absorción al trabajo, se establece cuando el trabajador pasa más tiempo realizando sus labores dentro de su centro de trabajo, que realizando cualquier otro quehacer que pueda suponer su bienestar a la larga esto puede tener consecuencias graves, todo depende de la magnitud y los logros alcanzados.

La absorción implica un alto nivel de concentración y la sensación de ser arrebatado por el paso del tiempo. En cuanto a la tercera dimensión, un debate en curso sostiene que, aunque algunas personas la conceptualizan como una dimensión de participación, otras creen que en realidad es un requisito previo para la participación, y que las dimensiones de vitalidad y dedicación son en realidad el núcleo de la participación. constructor. (Medrano, Moretti, & Ortiz, 2015, pág. 117)

Según explican los autores, uno de los síntomas más comunes de absorción, establece un nivel de concentración sobre lo que se está realizando, tanto es la concentración que el individuo no percibe claramente el paso de las horas, este tipo de acciones puede suponer grandes beneficios por parte de la empresa pues, al tener a su personal centrado en realizar sus labores genera más ganancia, pero puede suponer un desgaste de la energía del individuo, lo cual a larga puede perjudicar su salud, es necesario establecer horarios dedicados al trabajo y al descanso.

La absorción acontece cuando el trabajador se encuentra muy concentrado e introducido en su trabajo, hasta se puede llegar a pensar que el tiempo pasa muy rápido, teniendo dificultad de desconectarse de sus labores, ya que su trabajo le causa satisfacción y un disfrute que puede ser inigualable. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 116)

Según explican los autores, el personal que está experimentado cierta absorción por parte del trabajo, quiere realizar lo mejor de sí para que su carga laboral no presente ningún tipo de fallo, lo que no se dan cuenta que esto les consume horas y concentración, si siempre está experimentando este tipo de sensaciones puede caer bajo un sistema rutinario de trabajo que le absorbe demasiado el tiempo que pasa en el trabajo.

La absorción se mide en 6 elementos. Estos elementos implican la felicidad de concentrarse en el trabajo, y es difícil dejar el trabajo cuando es agradable, por lo que el tiempo parece "volar" y una persona "se deja ir" Trabaja y olvídate de lo que pasa en tu entorno. Los trabajadores que anotan alto en esta dimensión amarán su trabajo, experimentarán estas emociones y sentimientos, como distorsiones del tiempo ("obsoletos") y abandonarán esta situación debido a la motivación intrínseca y la concentración e inmersión completas. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 118)

Por otra parte según los autores, existen personas que disfrutan de su trabajo y siente que es necesario realizar a cabalidad su labores por lo cual no sienten el pasar de las horas, este sentimiento es tan fuerte que hasta que no terminen su labor dentro de la empresa no se sienten tranquilos, este tipo de dependencia puede ser un arma de doble filo, porque aumenta su productividad dentro de la empresa pero se somete a situaciones de desgaste que más adelante

le pueden causar situaciones que afecten su salud corporal o mental a la larga, claro que esto depende de la calidad de la persona, si este individuo puede soportar esta carga laboral, puede seguir con este ritmo de trabajo, pero en el caso contrario es mejor no realizar este tipo de actividades.

Por el contrario, los trabajadores que puntúan bajo en su campo laboral no se introducen o se entregan al 100% en su trabajo, otra cualidad es que no tienen dificultad para dejar el trabajo en cualquier momento que la persona desee, encontrándose atento y pendiente con lo que pueda ocurrir a su alrededor. (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 118)

Mientras que por otra parte los autores explican que, aquellos trabajadores que no se sienten identificados en su trabajo y esperan su compensación quincenal o mensual, es decir solo trabajan por su salario, y no toman mucho en consideración el avance de la empresa, por lo cual este tipo de actores en su mayoría no son necesarios en las empresas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación se encuentra en el tipo básico, las investigaciones básicas son denominadas además pura o fundamental, busca incrementar el conocimiento científico, sin inmiscuirse de sobremanera en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

Ander-Egg (1974) Las investigaciones básicas, también llamadas investigaciones puras son aquellas las cuales están destinadas a comprender las leyes generales del fenómeno investigado y desarrollar las principales teorías. La finalidad de este tipo de investigaciones puede concretarse en el descubrimiento, descripción y explicación de las características y / o problemas de la sociedad. También puede desarrollar o redirigir conceptos observando las distintas características del objeto de investigación. De esta forma, la identificación de variables no encontradas en investigaciones previas significa que la investigación hará una contribución significativa.

El presente trabajo de investigación fue de un diseño no experimental ya que no se pretende manipular las variables de manera intencionada, es decir, no se emplearán cambios intencionales en las variables de estudio, simplemente se someterán a ser observadas y analizadas en su contexto real, sin alguna modificación.

Sullivan (2009) explica que el diseño no experimental es aquellos estudios realizados sin manipulación deliberada de variables; estos estudios, no cambia deliberadamente las variables independientes para ver sus efectos sobre otras variables. Lo que se realiza en las investigaciones no experimentales es observar los hechos que ocurren en el medio natural y analizarlos.

3.2. Variables y operacionalización

Whetten & Cameron (2011), explica que las habilidades gerenciales "Son las herramientas que utilizan las estrategias y prácticas de gestión, técnicas, atributos de personalidad y estilos para producir resultados efectivos dentro de la organización".

Las habilidades gerenciales, son el medio en donde se emplea el uso de la administración, materiales y conocimientos que junto a las aptitudes del personal cooperan para obtener resultados positivos en la institución o ente empresarial.

Los indicadores de la variable “Habilidades gerenciales” son las siguientes, compromiso, motivación, sinergia, manejo de inteligencia emocional, cooperación, toma de decisión, comunicación eficiente, trabajo en equipo, pragmatismo, autodominio, resolución de problemas, responsabilidad, coordinación, integración de intereses, pensamiento analítico.

García (2015), explica que el engagement es en realidad un tipo de constructor más activo, es decir, la satisfacción se relaciona con la tranquilidad. Cuando una persona se siente más feliz, cuando una persona se siente satisfecha, significa que una persona puede sentarse y disfrutar y no necesariamente están realmente activados ni estimulados, y en el caso de la participación, también implica estimulación o activación y energía, por lo que esto es diferente, es un estado mental más activo, en lugar de ser más o menos pasivo, como la felicidad, o la alegría. o satisfacción.

El engagement es un constructo psicológico el cuál se puede traducir como conexión emocional, que hace referencia a la participación activa de un sujeto en una determinada actividad. El engagement incluye aspectos como alegría y satisfacción, siendo un proceso interactivo que implica compromiso o involucración entre unos sujetos y organizaciones.

Los indicadores de la variable “Engagement” son las siguientes, resistencia mental, tiempo de trabajo, persistencia en el trabajo, entusiasmo por el trabajo, dedicación por el trabajo, inspiración por el trabajo, disfrute del trabajo, distorsión del tiempo, pasión por el trabajo.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de Medición	Nivel y rango
Habilidades gerenciales	Whetten & Cameron (2011), son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.	Esta variable fue trabajada a través de las dimensiones: a) Habilidad humana b) Habilidad técnica c) Habilidad conceptual, de estos se extraerán los indicadores los cuales serán medidos mediante un cuestionario de preguntas de tipo Likert, en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco	Habilidad humana	Compromiso	1,2	Ordinal de Likert: Totalmente de desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Ineficiente
				Motivación	3,4		
				Sinergia	5,6		
				Manejo de inteligencia emocional	7,8		
				Cooperación	9,10		
			Habilidad técnica	Toma de decisión	11,12		Regular
				Comunicación eficiente	13,14		
				Trabajo en equipo	15,16		
				Pragmatismo	17,18		
				Autodominio	19,20		
			Habilidad conceptual	Resolución de problemas	21,22		Eficiente
				Responsabilidad	23,24		
				Coordinación	25,26		
				Integración de intereses	27,28		
				Pensamiento analítico	29,30		

Engagement laboral	García (2015), el engagement es realmente un constructor de tipo más activo, es decir, la satisfacción tiene más que ver con un sentido de sedación, cuando uno está más contento, cuando uno está satisfecho, significa que uno se puede sentir y disfrutar y ya, y no se está realmente activado o estimulado, y en el caso del engagement la estimulación o activación y la energía también están involucradas, de modo que esta es la diferencia, es un tipo de estado mental más activo, en lugar de estar más o menos pasivo, como en la felicidad, o estar contento o satisfecho.	La variable de engagement laboral se evaluó empleando el instrumento de cuestionario con valores tipo Likert, mediante la técnica encuesta destinada a la muestra censal de los trabajadores de en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, siendo 48 preguntas en el que se identificó las dimensiones: a) Energía, b) Dedicación c) Absorción	Energía (vigor)	Resistencia mental	1,2
				Tiempo de trabajo	3,4
				Persistencia en el trabajo	5,6
			Dedicación	Entusiasmo por el trabajo	7,8
				Dedicación por el trabajo	9,10
				Inspiración por el trabajo	11,12
			Absorción	Disfrute del trabajo	13,14
				Distorsión del tiempo	15,16
				Pasión por el trabajo	17,18

3.3. Población, muestra y muestreo

La población a considerar en el estudio se encontrará conformada por el personal que viene laborando en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, los cuales son 44 personas.

Tamayo (2012), explica que la población, es “aquella que se debe cuantificar el fenómeno de investigación en su conjunto, incluyendo el número total de unidades de análisis que constituyen el fenómeno, el método consiste en reunir un conjunto de entidades con características específicas N para cuantificar una determinada investigación. Se le llama población porque constituye el fenómeno que la población es atribuible a la investigación”. (p. 180)

Debido a que la población de estudio es menor a 100 unidades de estudio, la muestra será el total de la población, por lo tanto, la muestra estará conformada por las 44 personas que trabajan en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco.

Tamayo (2006), explica que la muestra, es “aquel conjunto de operaciones que parten de la observación de una pequeña parte de la población para estudiar la distribución de ciertos caracteres en el carácter total, universo o colectivo”. (p. 176)

El tipo de muestreo que se utilizara sera censal debido a que se considerará toda la población de estudio para la obtencion de informacion.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a emplear con el fin de recolección de datos será la encuesta, debido a que se pretende emplear una escala Likert para una posterior medición de las variables y dimensiones de la investigación.

Naresh K. Malhotra (2004), explica que la técnica de la encuesta, “son aquellas que presentan un gran número de personas que se encontrarán utilizando un cuestionario prediseñado. El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado, que se entrega al encuestado y tiene como objetivo obtener información específica”.

Debido a que la técnica a emplear será la encuesta, se tendrá que utilizar como instrumento el cuestionario, el cual estará basado en una escala de Likert para un posterior análisis de las variables y dimensiones que abarcará el estudio.

Hernández (1997), explica que el “cuestionario consiste en un conjunto de elementos los cuales están presentados en forma de declaraciones o juicios, que requieren una respuesta a la gestión”.

Para poder desarrollar de manera adecuada la investigación y es así que se alcanzan los objetivos planteados, es necesario que el instrumento sea validado por especialistas en el tema abarcado en la investigación.

Hernández (2010), explica que la validez “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que la aplicación reiterada a los mismos sujetos u objetos producen resultados iguales”.

Para que la información recolectada sea fiable el instrumento tiene que presentar un nivel de aceptabilidad adecuada para que se produzcan resultados no tan dispersos, para ello es necesario que el instrumento pase por una prueba de confiabilidad.

Hernández (2010), explica que la confiabilidad “es el nivel en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. En otras palabras, la aplicación reiterada al mismo sujeto y objeto producirá el mismo resultado”.

3.5. Procedimientos

Fase I, Se llegará a la Oficina de recursos humanos dentro de la Municipalidad de Cusco, donde, con los permisos correspondientes para la recolección de datos se empezará con la fase II.

Fase II, una vez adquirida la autorización para realizar el levantamiento de información, se procederá a buscar al personal perteneciente a la oficina de recursos humanos de la Municipalidad del Cusco, siendo estas 44 personas, para que con su colaboración se empiece a responder las preguntas del cuestionario. En caso de que exista alguna pregunta que no sea comprendida por alguna unidad de estudio (personal), se procederá a explicarle con detenimiento de que trata dicha pregunta para obtener así la respuesta del individuo.

Fase III, finalizando con los 44 cuestionarios a emplear, se procederá a agradecer a aquellos que laboran en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad del Cusco por el apoyo en cuanto a la autorización para el recojo de información, así como, las facilidades brindadas por el personal al momento de la aplicación de las encuestas.

3.6. Método de análisis de datos

El programa de análisis a emplear para conseguir los objetivos planteados en el estudio será Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Se optará por el SPSS debido a que las herramientas estadísticas con las que cuenta serán de gran ayuda para la investigación, gracias al programa estadístico se obtendrá el análisis por variables y dimensiones, así como, las correlacionales a las que se quiere llegar entre las variables de estudio.

Para lograr el análisis de la información recabada, se ejecutará el programa estadístico SPSS V.25 y se procederá a generar variables en el apartado de “vista de variables”, posterior a ello, se realizará el ingreso de los datos obtenidos de los cuestionarios en el apartado “vista de datos”.

Una vez realizado los pasos anteriores, se procederá a realizar agrupaciones por variables y dimensiones, apelando a la escala de Likert, para que de esta forma se obtenga un análisis por variables, dimensiones y correlaciones entre ellas.

En cuanto a la exploración de los datos, al obtener los datos agrupados se podrá analizar cuál es el comportamiento de las variables y dimensiones, además, de obtener los cuadros de correlación entre estos. Una vez obtenido los resultados se procederá a interpretarlos.

Para la obtención de los resultados planteados en el estudio “habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020”, será necesario recurrir a la estadística inferencial debido a que se emplearán procedimientos estadísticos que servirán para deducir o inferir a partir del conjunto de datos numéricos obtenidos a través de una muestra previamente seleccionada.

3.7. Aspectos éticos

La responsabilidad social en investigación es el compromiso de los investigadores con el desarrollo y bienestar de la comunidad entorno a los resultados que se llegarán en el estudio, debido a esto, es necesario que los datos recabados en el estudio sean verídicos y que no muestren signos de falseo o generación de información aleatoria.

El trabajo de investigación pasará por la plataforma de prevención de plagio “Turnitin”, porque de esta manera se podrá comprobar que la investigación tiene un

origen y creación propia del autor de la misma, desligando así cualquier idea de que el estudio es una copia de alguna otra investigación o investigaciones.

IV. RESULTADOS

4.1. Prueba De Fiabilidad Y Estadística Univariable

4.1.1. Análisis Descriptivo Univariado

Tabla 1
Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria Completa	8	18,2	18,2	18,2
	Secundaria Incompleta	3	6,8	6,8	25,0
	Técnico Completo	8	18,2	18,2	43,2
	Técnico Incompleto	3	6,8	6,8	50,0
	Universitario Completo	12	27,3	27,3	77,3
	Universitario Incompleto	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

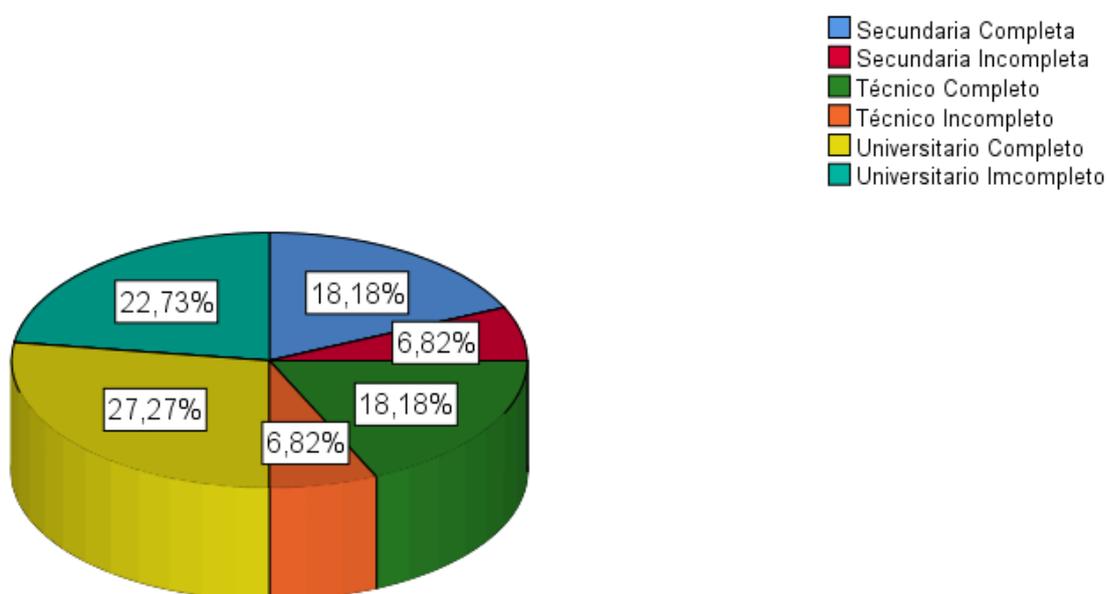


Figura 1 Grado de instrucción
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°1 y figura N°1 se puede apreciar que, un 27.3% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco el personal con el que cuenta tiene el grado académico de universitario completo, un 22.7% tiene el grado académico de universitario incompleto y un 18.2% tiene secundaria completa siendo el mismo porcentaje los que cuentan con una carrera técnica completo.

Tabla 2
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25 años	2	4,5	4,5	4,5
	26-35 años	9	20,5	20,5	25,0
	36-45 años	11	25,0	25,0	50,0
	46-55 años	11	25,0	25,0	75,0
	56 años a mas	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

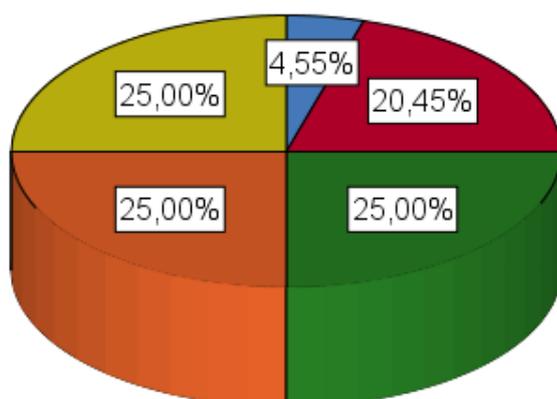


Figura 2 *Edad*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°2 y figura N°2 se puede apreciar que, un 25% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco se encuentra entre el rango de edad de 36 – 45 años, el mismo porcentaje se encuentra en el rango de edad de 46-55 años y un 25% se encuentra en el rango de edad de 56 años a más.

Tabla 3
Habilidades Gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	14	31,8	31,8	31,8
	Regular	17	38,6	38,6	70,5
	Eficiente	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

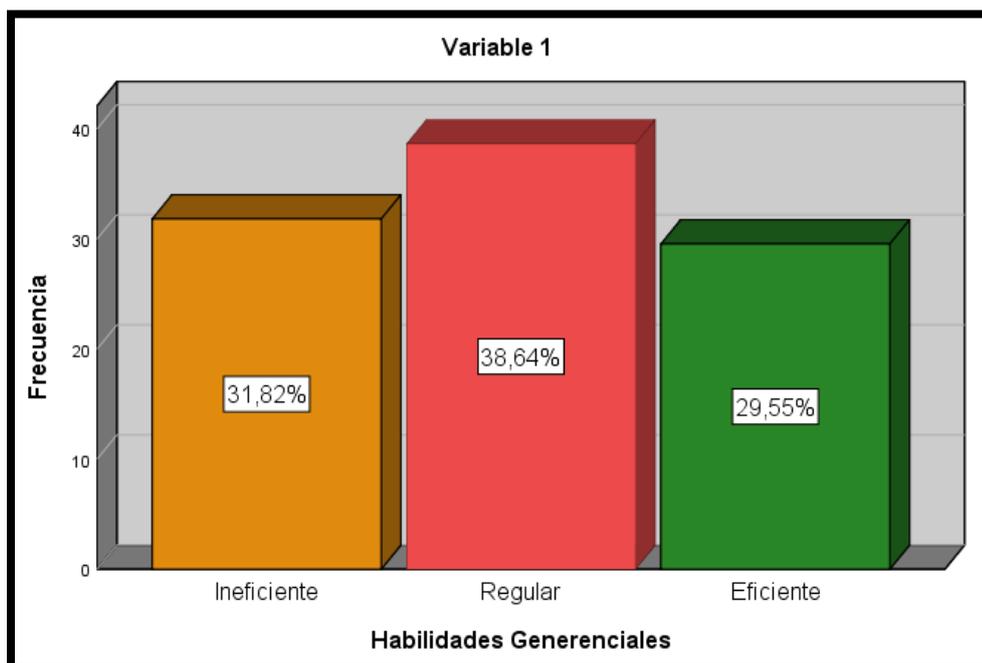


Figura 3 *Habilidades Gerenciales*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°3 y figura N°3 se puede ver que, un 38.6% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco respondieron que es regular las habilidades que tiene el personal esto se debe a que el personal está capacitado y tiene un alto conocimiento pero no está muy comprometido con el área, un 31.8% opinaron que es ineficiente ya que no sienten que tiene un compromiso por parte del personal con el área y un 29.6% respondieron que es eficiente, ya que ellos se sienten capaces de cumplir con todos los requerimientos que se tiene que hacer en el área.

Tabla 4
Habilidades Gerenciales y Habilidades Humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	13	29,5	29,5	29,5
	Regular	18	40,9	40,9	70,5
	Eficiente	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

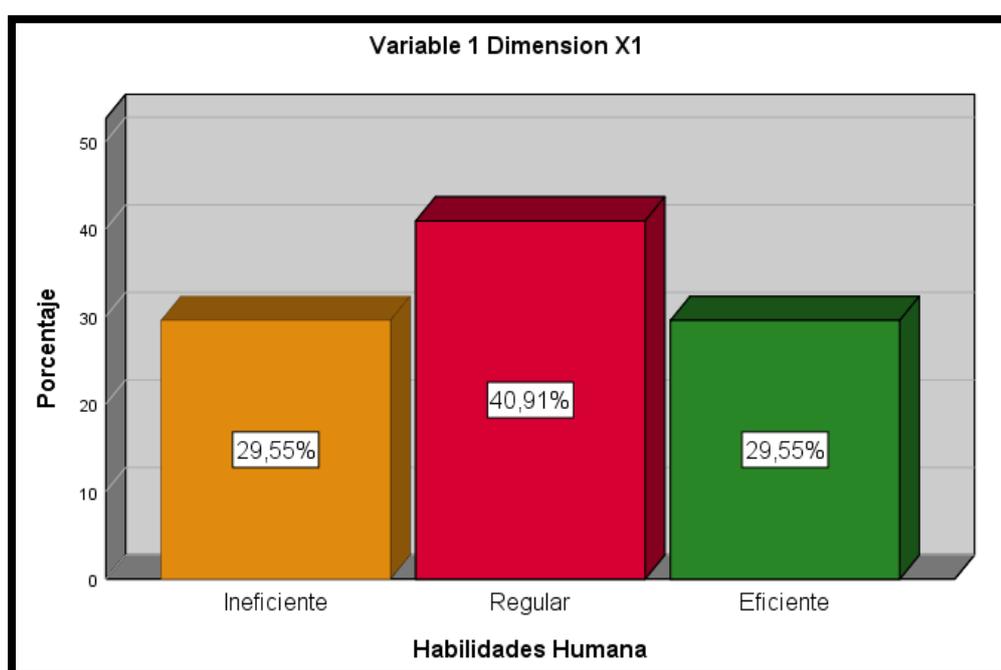


Figura 4 *Habilidades Gerenciales y Habilidades Humanas*
 (Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°4 y figura N°4 se puede apreciar que, un 40.9% de los encuestados del área de recursos humanos respondieron que es regular las habilidades humanas que tiene el personal, ya que ellos pudieron apreciar que existe buenos profesionales que tienen altos conocimientos pero que no se encuentran motivados por el área donde se encuentran laborando, un 29.6% opinaron que es eficiente las habilidades que cuenta el personal, ya que tienen un buen manejo emocional esto se pudo apreciar en el momento de que tiene carga laboral elevada y un 29.6% respondió que es ineficiente, ya que sienten que el personal no está comprometido con el buen funcionamiento del área.

Tabla 5
Habilidades Gerenciales y Habilidades Técnicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	12	27,3	27,3	27,3
	Regular	23	52,3	52,3	79,5
	Eficiente	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

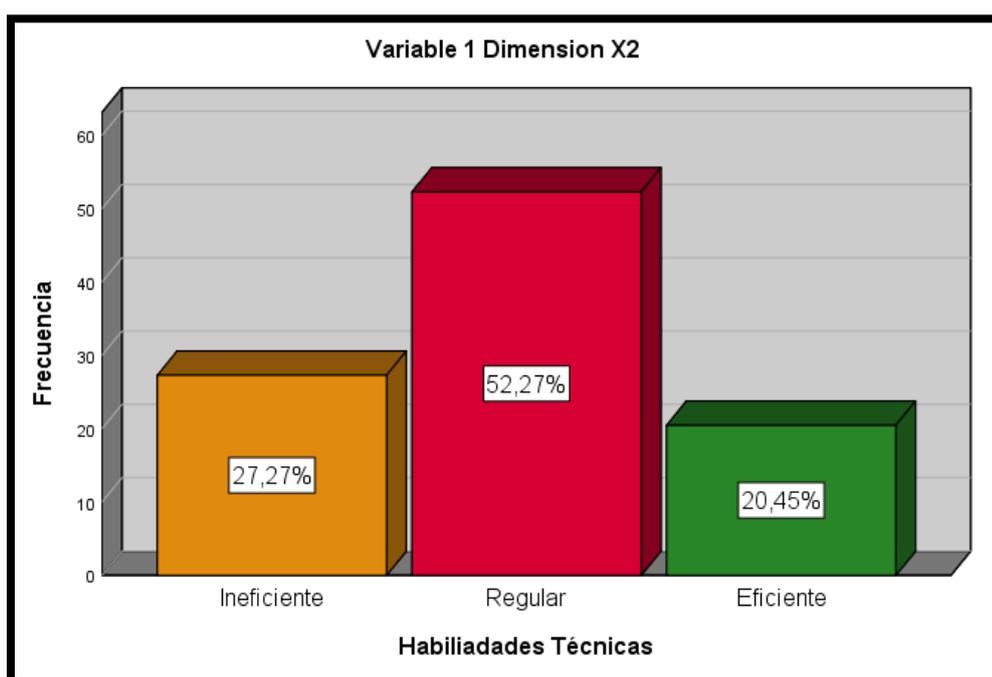


Figura 5 *Habilidades Gerenciales y Habilidades Técnicas*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°5 y figura N°5 se puede apreciar que, un 52.3% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco respondieron que es regular las habilidades técnicas, ya que en la toma de decisiones no siempre es la mejor y a veces no beneficia al área, un 27.3% respondió que es ineficiente, ya que no existe un buen trabajo en equipo y muchas veces no coordinan bien y un 20.5% opinaron que es eficiente porque sienten que el personal es pragmático.

Tabla 6
Habilidades Gerenciales y Habilidades Conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	10	22,7	22,7	22,7
	Regular	23	52,3	52,3	75,0
	Eficiente	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

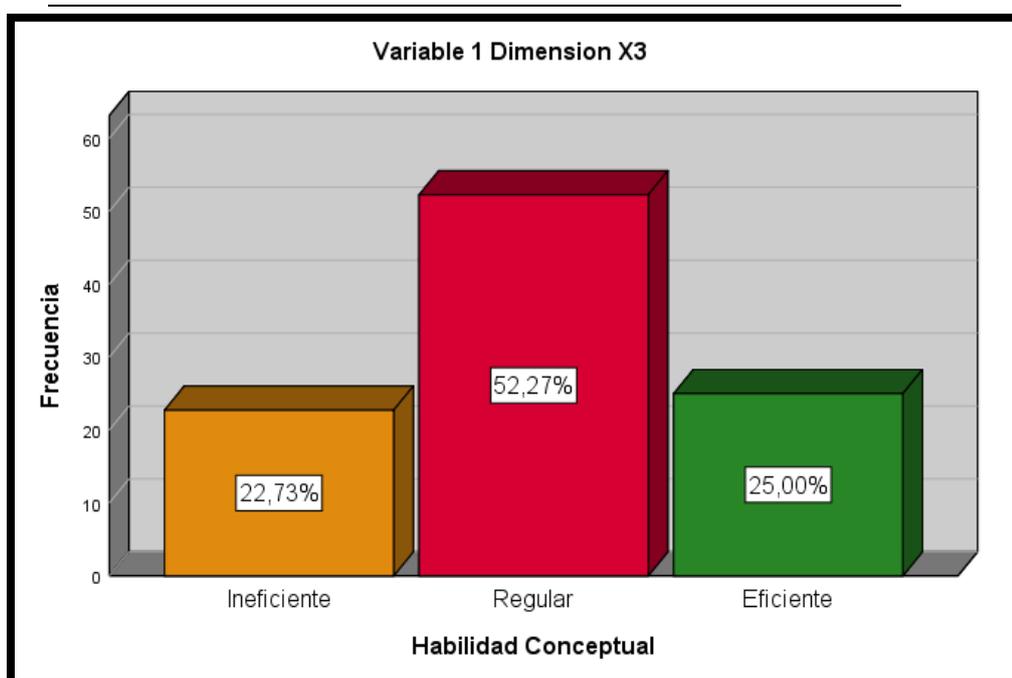


Figura 6 *Habilidades Gerenciales y Habilidades Conceptuales*
 (Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°6 y figura N°6 se puede apreciar que, un 52.3% de los encuestados del área de recursos humanos respondieron que es regular, ya que el personal tiene un buen pensamiento analítico, pero cuando existe reuniones no dan a conocer sus ideas, un 25% opinaron que es eficiente, ya que el personal es responsable y cumple con sus funciones encomendadas y un 22.7% respondieron que es ineficiente, ya que no existe una integración de intereses y cada uno hace lo que mejor le parece.

Tabla 7
Engagement Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	5	11,4	11,4	11,4
	Regular	25	56,8	56,8	68,2
	Eficiente	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

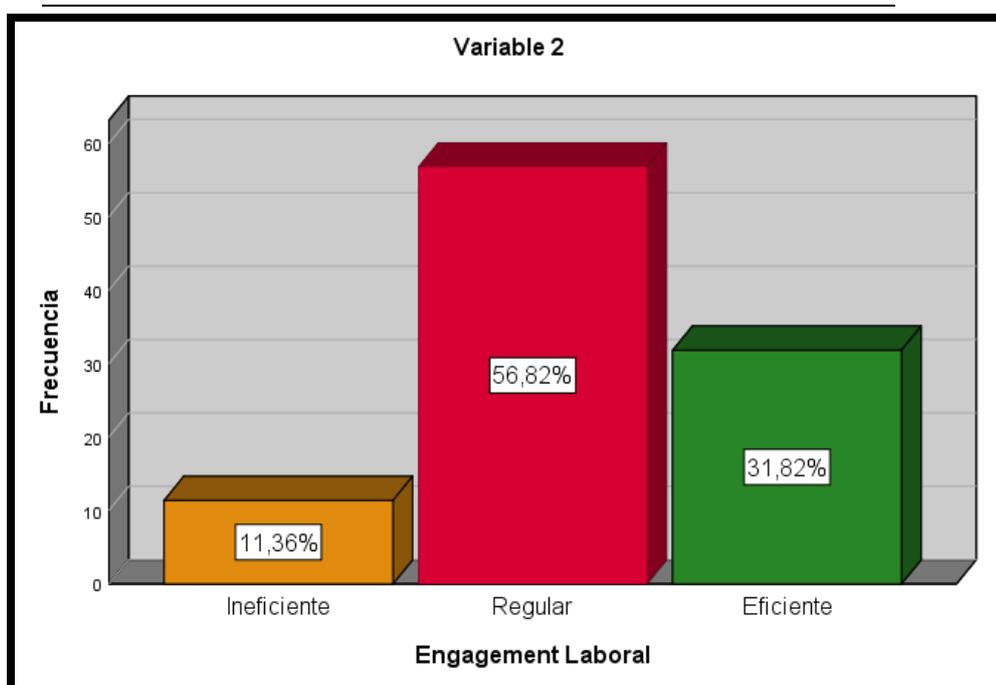


Figura 7 *Engagement Laboral*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°7 y figura N°7 se puede apreciar que, un 56.8% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco respondió que es regular el engagement laboral del área de recursos humanos, ya que el personal tiene energía para cumplir con su trabajo pero que no se sienten cómodos en el área de recursos humanos, muchos piensan cambiarse a otra área, un 31.8% respondieron que es eficiente, ya que sienten que el personal tiene una buena dedicación y responsabilidad con el área y un 11.4% de los encuestados respondieron que es ineficiente, ya que el personal no está preparado para tener mucha carga laboral.

Tabla 8
Engagement Laboral y Energía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiente	8	18,2	18,2	18,2
	Regular	27	61,4	61,4	79,5
	Eficiente	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

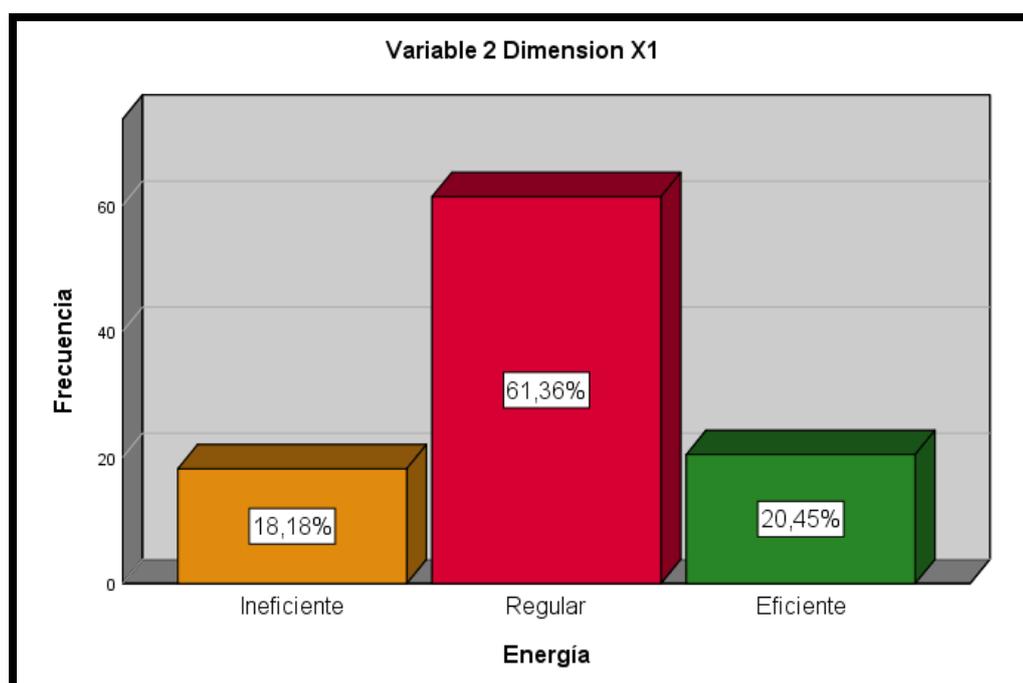


Figura 8 *Engagement Laboral y Energía*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°8 y figura N°8 se puede apreciar que, un 61.4% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco respondieron que es regular la energía, ya que trabajan adecuadamente pero que después de la jornada laboral no se sienten comprometidos al momento de hacer reuniones y paseos para confraternizar, un 20.5% opinaron que es eficiente, ya que tiene una buena resistencia mental con respecto a la carga laboral que tiene esta área y un 18.2% respondió que es ineficiente, ya que no cuentan con persistencia en el trabajo cumplen lo que tiene que hacer y después se desinteresan de cómo va el área de recursos humanos.

Tabla 9
Engagement Laboral y Dedicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficiencia	4	9,1	9,1	9,1
	Regular	20	45,5	45,5	54,5
	Eficiencia	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

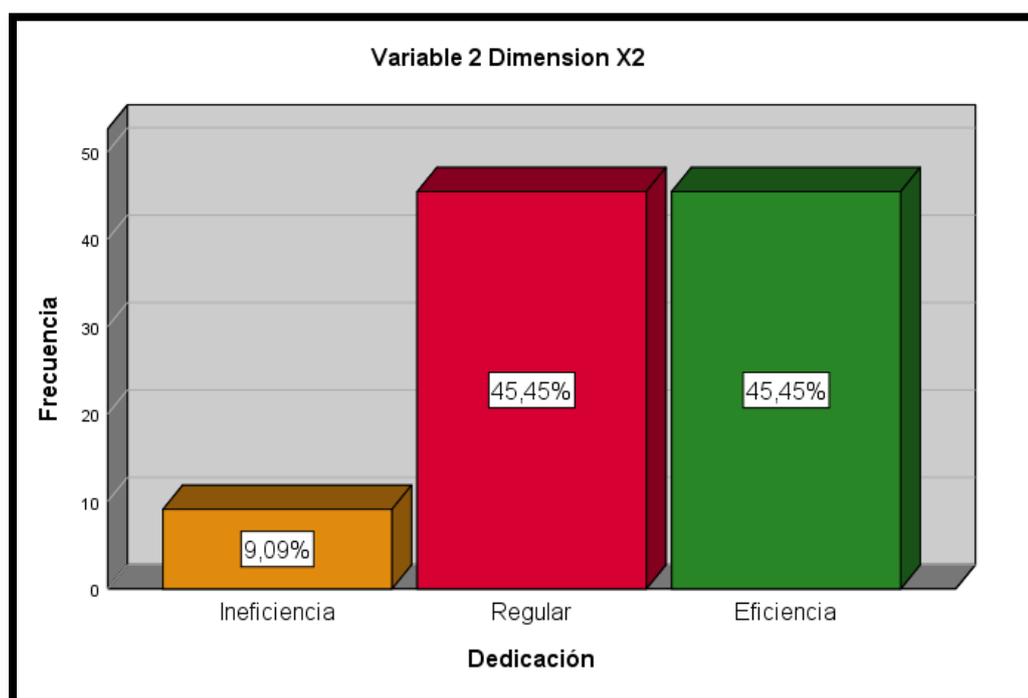


Figura 9 *Engagement Laboral y Dedicación*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°9 y figura N°9 se puede apreciar que, un 45.5% de los encuestados del área de recursos humanos respondieron que es eficiente, ya que el personal se siente entusiasmados con el trabajo que realiza, un 45.5% respondieron que es regular, ya que el personal cumple sus funciones pero no dedican tiempo para enseñar a los practicantes o al personal que requiera de más conocimiento y 9.1% opinaron que es ineficiente, ya que no realizan un trabajo extra de lo que deben de hacer, ya que anteponen sus actividades particulares antes que el trabajo.

Tabla 10
Engagement Laboral y Absorción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ineficiencia	3	6,8	6,8	6,8
Regular	23	52,3	52,3	59,1
Eficiencia	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

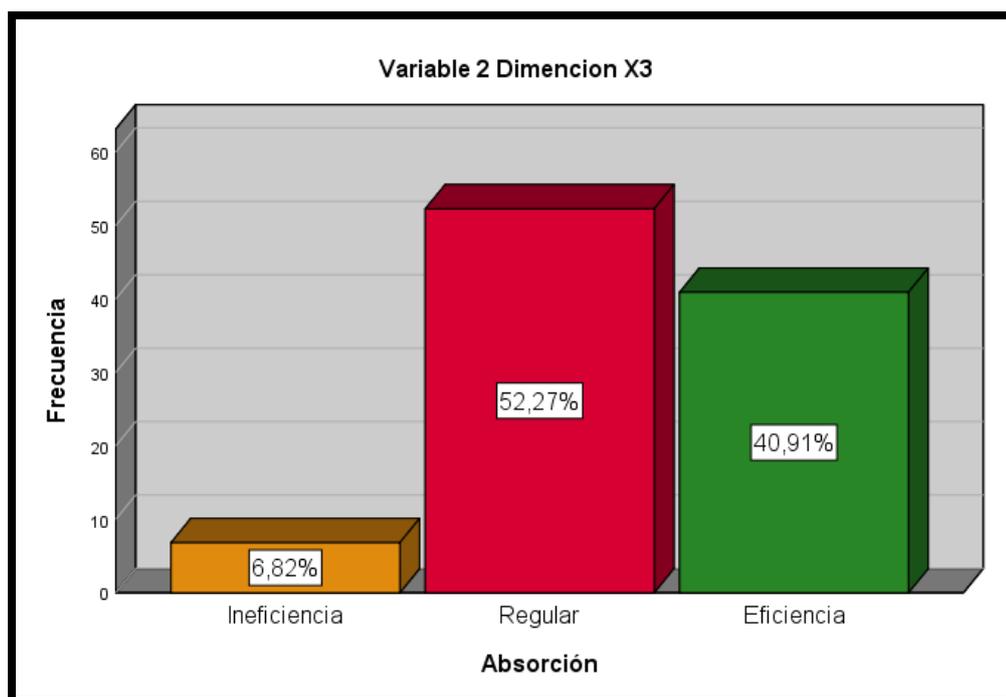


Figura 10 *Engagement Laboral y Absorción*
(Fuente: SPSS V.25)

Según la tabla N°10 y figura N°10 se puede apreciar que, un 52.3% de los encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco respondieron que es regular, un 40.9% opinaron que es eficiente, y un 6.8% respondieron que es ineficiente ya que sienten mucha carga laboral y se sienten estresados.

4.1.2. Análisis descriptivo bivariado

Tabla 11

Tabla cruzada entre las variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral

Tabla cruzada Habilidades Gerenciales*Engagement Laboral

% del total

		Engagement Laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades Gerenciales	Ineficiente	9,1%	11,4%	11,4%	31,8%
	Regular	2,3%	29,5%	6,8%	38,6%
	Eficiente		15,9%	13,6%	29,5%
Total		11,4%	56,8%	31,8%	100,0%

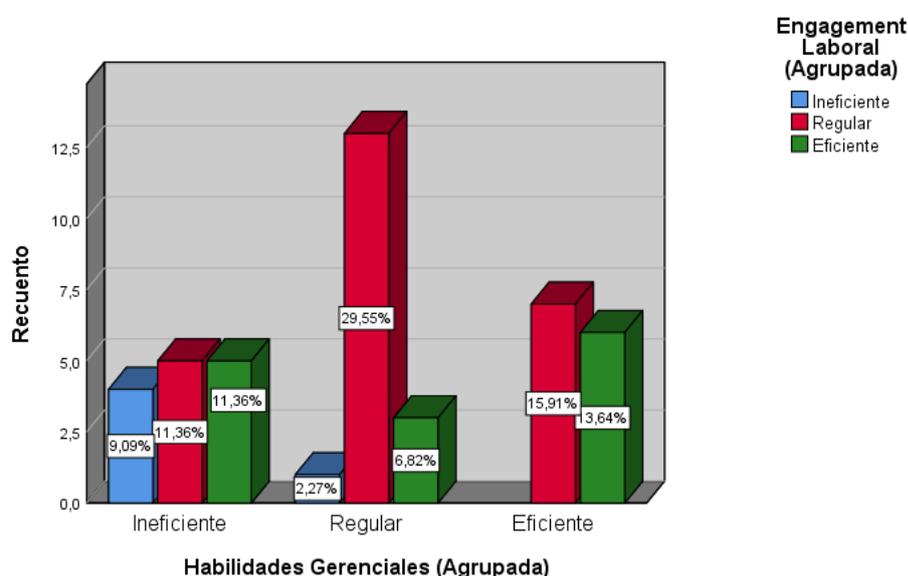


Figura 11 Histograma del cruce de variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral
(Fuente: SPSS V.25)

De acuerdo a la tabla N° 11 y la figura N° 11, del total de encuestados del área de recursos humanos, el 29,5% manifestó que el cruce de las variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral resultó en un nivel regular; el 15,9% manifestó que el cruce de las variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral resultó en un nivel eficiente, sin embargo, el 11,4% manifestó que el cruce de las variables Habilidades Gerenciales y Engagement Laboral está en un nivel ineficiente. Es importante señalar que el 9,1% manifestó que cuando la variable Habilidades Gerenciales está a nivel ineficiente, la variable Engagement Laboral alcanza el mismo nivel. También, el 11,36% consideró que cuando la

variable Habilidades Gerenciales está a nivel ineficiente la variable Engagement Laboral alcanzó el nivel eficiente.

Tabla 12
Tabla cruzada entre la dimensión Habilidades Humanas y la variable Engagement Laboral

Tabla cruzada Habilidades Humanas*Engagement Laboral

% del total

		Engagement Laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades Humanas	Ineficiente	6,8%	15,9%	6,8%	29,5%
	Regular	4,5%	25,0%	11,4%	40,9%
	Eficiente		15,9%	13,6%	29,5%
Total		11,4%	56,8%	31,8%	100,0%

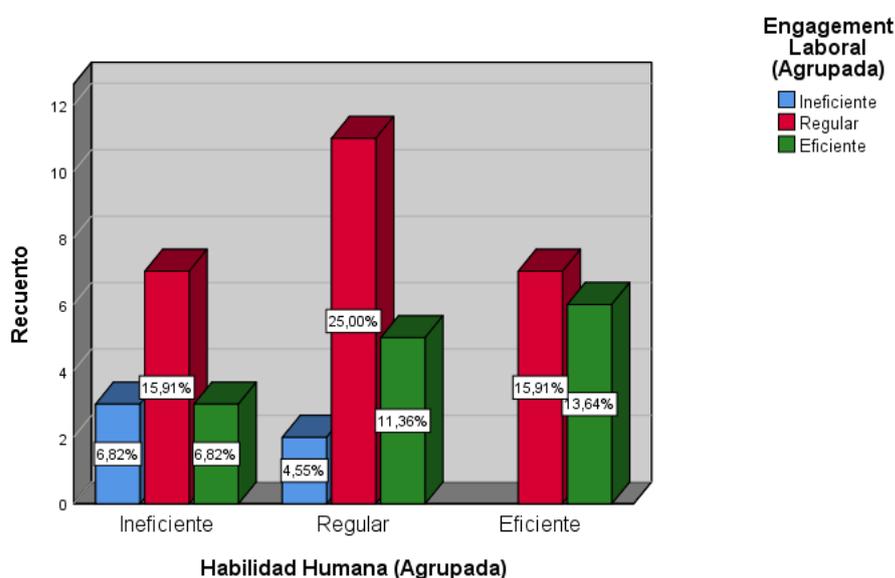


Figura 12 *Histograma del cruce de la dimensión Habilidad Humana y la variable Engagement Laboral*
 (Fuente: SPSS V.25)

De acuerdo a la tabla 02 y la figura 02, del total de encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, el 25% se manifestó indicando que el cruce de la dimensión Habilidad Humana y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel regular; el 15.9% manifestó que el cruce de la dimensión Habilidad Humana y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel ineficiente, sin embargo, el 13,6% manifestó que el cruce de la dimensión Habilidad Humana y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel eficiente. Es importante señalar que el 6,8% manifestó que cuando la Habilidad Humana está a nivel ineficiente, la

variable Engagement Laboral, alcanzó el nivel eficiente. También, el 15,9% consideró que cuando la habilidad humana está a nivel regular, la variable Engagement Laboral, alcanzó el nivel eficiente. El 4,6% manifestó que cuando la dimensión habilidad humana está en nivel regular, la variable Engagement Laboral alcanza un nivel ineficiente. El 11,4% manifestó que cuando la dimensión habilidad humana alcanzó nivel eficiente, la variable Engagement Laboral resultó en un nivel regular.

Tabla 13

Tabla cruzada entre la dimensión Habilidad Técnica y la variable Engagement Laboral

Tabla cruzada entre Habilidad Técnica y Engagement Laboral

% del total

		Engagement Laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Habilidad Técnica	Ineficiente	11,4%	9,1%	6,8%	27,3%
	Regular		40,9%	11,4%	52,3%
	Eficiente		6,8%	13,6%	20,5%
Total		11,4%	56,8%	31,8%	100,0%

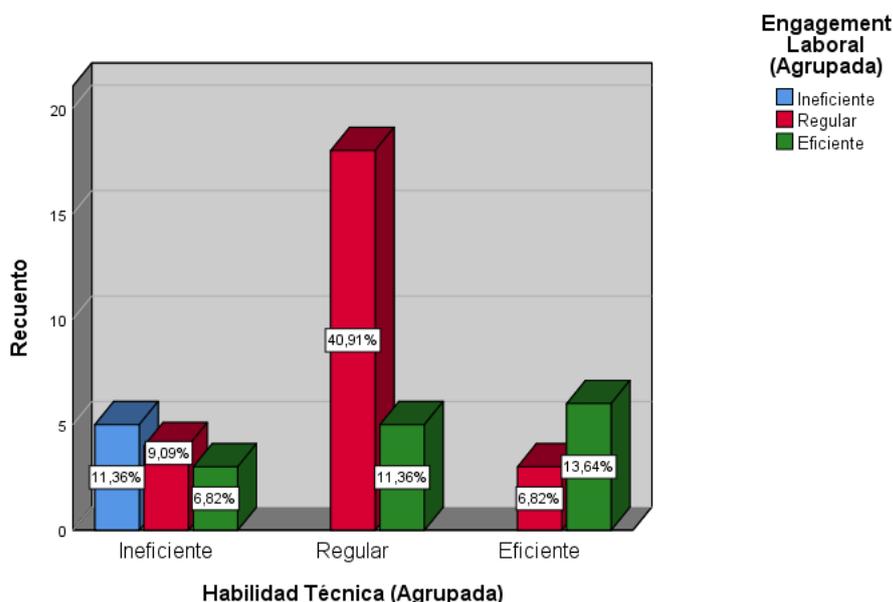


Figura 13 *Histograma del cruce de la dimensión habilidades técnicas y la variable Engagement Laboral*

(Fuente: SPSS V.25)

De acuerdo a la tabla 13 y la figura 13, del total de encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, el 40.9% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades técnicas y la variable Engagement Laboral resultó en

un nivel regular; el 13.6% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades técnica y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel eficiente, sin embargo, el 11.4% manifestó que el cruce de la dimensión habilidades técnicas y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel ineficiente. Es importante señalar que el 6,8% manifestó que cuando habilidad técnica está a nivel eficiente, el Engagement Laboral, alcanzó el nivel regular. También, el 6,8% consideró que cuando la habilidad técnica está a nivel ineficiente, el Engagement Laboral, alcanzó el nivel regular. El 9.1% manifestó que cuando la dimensión habilidades humanas está en nivel ineficiente, Engagement Laboral alcanza un nivel regular.

Tabla 14
Tabla cruzada entre la dimensión Habilidad Conceptual y la variable Engagement Laboral

Tabla cruzada Habilidad Conceptual*Engagement Laboral

% del total

		Engagement Laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Habilidad Conceptual	Ineficiente	9,1%	6,8%	6,8%	22,7%
	Regular	2,3%	40,9%	9,1%	52,3%
	Eficiente		9,1%	15,9%	25,0%
Total		11,4%	56,8%	31,8%	100,0%

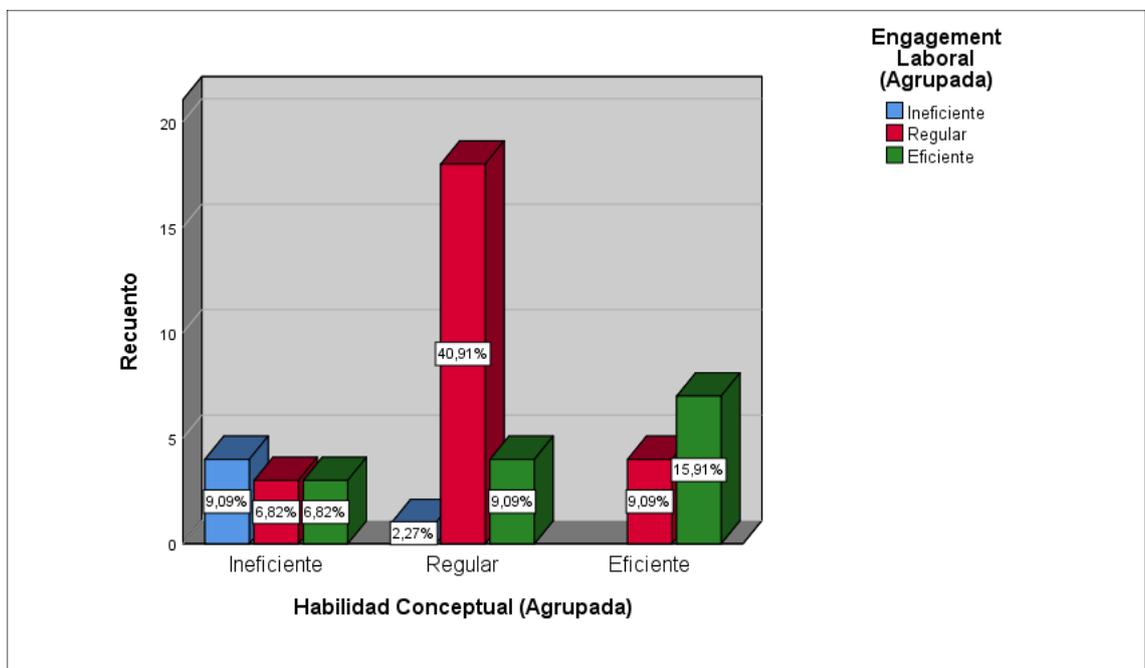


Figura 14 *Histograma del cruce de la dimensión inteligencia de negocios y la variable toma de decisiones.*
 (Fuente: SPSS V.25)

De acuerdo a la tabla 14 y la figura 14, del total de encuestados del área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, el 40.9% manifestó que el cruce de la dimensión Habilidad Conceptual y la variable Engagement Laboral resultó en un nivel regular; el 15.9% resultó en un nivel eficiente, sin embargo, el 9.1% resultó en un nivel ineficiente. Es importante señalar que el 6.8% manifestó que cuando la habilidad conceptual está a nivel ineficiente, el Engagement Laboral, alcanzó el nivel regular. También, el 2.3% consideró que cuando la habilidad conceptual está a nivel regular, el Engagement Laboral, alcanzó el nivel ineficiente. El 9.1% manifestó que cuando la dimensión habilidades conceptuales está en nivel eficiente, el Engagement Laboral alcanza un nivel regular. El 9.1% manifestó que cuando la dimensión habilidad conceptual alcanzó nivel regular, el Engagement Laboral resultó en un nivel eficiente.

4.2. Análisis inferencial bivariada

Tabla 15
Niveles de correlación bilateral

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

Fuente: Tomado de la revista científica *Movimiento Científico*, 8(1), p.100. Mondragón, M. (2014).

Prueba de hipótesis general.

Hipótesis estadística

H₀: No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

H_a: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Tabla 16

Análisis inferencial bivariado entre la variable habilidades gerenciales y la variable engagement Laboral

Correlaciones			
		Habilidades gerenciales	Engagement
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,421**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	44	44
Engagement	Correlación de Pearson	,421**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	44	44

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

Nota: En la tabla 16, la prueba de Correlación de Pearson muestra que la relación entre la variable habilidades gerenciales y la variable engagement laboral es significativa al nivel de 0,421 positivo, por lo tanto, se puede indicar que existe correlación positiva media entre dichas variables, es por ello que, la relación es directamente proporcional entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.004<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva media entre las variables habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Prueba de Hipótesis específica 1

Hipótesis estadística

H₀: No existe una relación significativa entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

H_a: Existe una relación significativa entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Tabla 17*Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad técnica y la variable toma de decisiones*

Correlaciones			
		Habilidad técnica	Engagement laboral
Habilidad técnica	Correlación de Pearson	1	,326*
	Sig. (bilateral)		,031
	N	44	44
Engagement laboral	Correlación de Pearson	,326*	1
	Sig. (bilateral)	,031	
	N	44	44

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

Nota: En la tabla 17, la prueba de Correlación de Pearson muestra que la relación entre la dimensión habilidad técnica y la variable engagement laboral es significativa al nivel de 0,356 positivo, por lo tanto, se puede indicar que existe correlación positiva media, es por ello que, la relación es directamente proporcional entre la habilidad técnica y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.031<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva media entre la dimensión habilidad técnica y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Prueba de Hipótesis específica 2

Hipótesis estadística

H₀: No existe una relación significativa entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

H_a: Existe una relación significativa entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Tabla 18

Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad humana y la variable toma de decisiones

		Correlaciones	
		Habilidad humana	Engagement laboral
Habilidad humana	Correlación de Pearson	1	,513**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Engagement laboral	Correlación de Pearson	,513**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

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

Nota: En la tabla 18, la prueba de Correlación de Pearson muestra que la relación entre la dimensión habilidad técnica y la variable engagement laboral es significativa al nivel de 0,513 positivo, por lo tanto, se puede indicar que existe correlación positiva considerable, es por ello que, la relación es directamente proporcional entre la habilidad humana y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva considerable entre la dimensión habilidad humana y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Prueba de Hipótesis específica 3

Hipótesis estadística

H₀: No existe una relación significativa entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

H_a: Existe una relación significativa entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

Tabla 19

Análisis inferencial bivariado entre la dimensión habilidad conceptual y la variable toma de decisiones

		Correlaciones	
		Habilidad conceptual	Engagement laboral
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson	1	,384*
	Sig. (bilateral)		,010
	N	44	44
Engagement laboral	Correlación de Pearson	,384*	1
	Sig. (bilateral)	,010	
	N	44	44

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

Nota: En la tabla 19, la prueba de Correlación de Pearson muestra que la relación entre la dimensión habilidad conceptual y la variable engagement laboral es significativa al nivel de 0,384 positivo, por lo tanto, se puede indicar que existe correlación positiva mediana, es por ello que, la relación es directamente proporcional entre la habilidad conceptual y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0.010<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe correlación positiva mediana entre la dimensión habilidad conceptual y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020.

V. DISCUSIÓN

Con los resultados encontrados se puede sustentar que si existe una relación entre las variables de estudio (Habilidades gerenciales y Engagement laboral) en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Cusco – periodo 2020; se tiene una comparación para observar la similitud de los resultados:

En cuanto al objetivo general: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020. Se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.421, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio, además, se tuvo “p – valor” de 0.004 siendo menor al 0.05, por lo tanto, se asume que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Los resultados al ser comparados con la investigación de Fuentes Rodríguez, Mayra Natali y García Quispe, Jean Pool Enrique (2019), en su tesis intitulada habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la ciudad de Trujillo 2018 cuyos resultados obtenidos fue correlación de Pearson de 0.738 donde se observó que si existe una relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral. Los resultados presentados en la investigación tienen una similitud con el antecedente antes citado; además se comprueba que las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades de gestión que son de vital importancia a la hora de la toma de decisiones que los gerentes tienen y que este influye en el compromiso laboral que tienen los colaboradores de alguna organización.

En cuanto al objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020. Se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.326, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.031, valor que está por debajo del 0.05, por lo que se asume que la hipótesis planteada por el investigador se acepta. Los resultados al ser comparados con la tesis intitulada “engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco 2019” elaborada por Centeno (2019) cuyos resultados obtenidos fueron que

el engagement del personal administrativo es moderado ya que el 47.3% mencionaron que las actividades realizadas lo realizan por cumplir más no alcanzan una satisfacción óptima. Los resultados presentados en la investigación tienen una similitud con el antecedente antes citado en nuestra investigación el engagement laboral que perciben los trabajadores de la Municipalidad de Cusco es de manera regular.

En cuanto al objetivo específico 2: Determinar la relación que existe entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020. Se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.513, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.000, valor que está por debajo del 0.05, por lo que se asume que la hipótesis planteada por el investigador se acepta. Los resultados al ser comparados con la tesis intitulada “engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad” realizada por Granados Amaya (2015) donde llega a los resultados que el engagement laboral de la población estudiada es buena ya que incremento la productividad y bienestar de los empleados. Los resultados presentados en la investigación tienen una similitud con el antecedente antes citado ya que para poder tener un compromiso laboral es necesario desarrollar las habilidades humanas tales como motivación, manejo de inteligencia emocional.

En cuanto al objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020. Donde se obtuvo como resultado que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.384, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” o Sig. Bilateral es de 0.10, valor que está por debajo del 0.05, por lo que se asume que la hipótesis planteada por el investigador se acepta. Los resultados al ser comparados con la tesis intitulada “competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo de salud, micro red de salud Zamacola, Arequipa – 2018” realizada por Jiménez Yufra (2018) donde se llega a la conclusión que las

competencias gerenciales se encuentran en una relación significativa con el engagement en los profesionales del equipo de salud. Los resultados presentados en la investigación tienen una similitud con el antecedente antes citado ya que las habilidades gerenciales influyen en el compromiso laboral ya que las habilidades técnicas, conceptual y humanas aportaran en los gerentes para que puedan motivar a los trabajadores y mejorar el engagement laboral.

VI. CONCLUSIONES

La presente investigación sobre las habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Cusco - 2020, se tiene las siguientes conclusiones:

Primero: En cuanto al objetivo general, la relación existente en las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020; se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.421, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.004, valor que está por debajo del 0.05 la cual también muestra una relación significativa entre las variables; de modo que las habilidades gerenciales que tienen los trabajadores del municipio influye en el engagement laboral, entonces se acepta la hipótesis alterna o hipótesis planteada por el investigador.

Segundo: En cuanto al objetivo específico 1, la relación existente en la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020; se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.326, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.031, valor que está por debajo del 0.05, la cual también muestra una relación significativa entre las variables; de modo que la habilidad técnica que tienen los trabajadores del municipio influye en el engagement laboral tales como la toma de decisión, comunicación eficiente y el trabajo en equipo; entonces se acepta la hipótesis alterna o hipótesis planteada por el investigador.

Tercero: En cuanto al objetivo específico 2, la relación existente en la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020; se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.513, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.000, valor que está por debajo del 0.05, la cual también muestra una relación significativa entre las variables de estudio; de modo que las habilidades humanas que tienen los

trabajadores del municipio en el área de recursos humanos influye en el engagement laboral tales como el compromiso, motivación, sinergia, manejo de la inteligencia emocional y la cooperación entre los trabajadores; entonces se acepta la hipótesis alterna o hipótesis planteada por el investigador.

Cuarto: En cuanto al objetivo específico 3, la relación existente en la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco – 2020; se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables al nivel de 0.384, por lo tanto, se puede indicar que la correlación de Pearson es positiva y se asume que la relación es directamente proporcional en las variables de estudio; Y su “p-valor” es de 0.010, valor que está por debajo del 0.05, la cual también muestra una relación significativa entre las variables de estudio; de modo que las habilidades conceptuales que tienen los trabajadores del municipio en el área de recursos humanos influye en el engagement laboral tales como resolución de problemas, responsabilidad en las actividades que realiza, coordinación entre los trabajadores, integración de intereses; entonces se acepta la hipótesis alterna o hipótesis planteada por el investigador.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, proporcionada por parte de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cusco se recomienda:

Primera: Se recomienda realizar capacitaciones y acciones de mejoramiento sobre el personal laboral fomentando el desarrollo de sus habilidades gerenciales, esto les ayudará a desempeñar de manera adecuada sus labores dentro de la Municipalidad.

Segunda: Se recomienda en la dimensión, habilidad técnica, realizar capacitaciones al personal para que adquieran más conocimientos y una mejor formación profesional, esto ayudará a la fluidez del trabajo y la resolución de los problemas de manera más eficiente.

Tercera: En cuanto a la habilidad humana se recomienda, fomentar la creación de relación afectivas, basadas en el respeto y la armonía, entre los trabajadores pertenecientes a la Municipalidad, por otra parte, generar alianzas estratégicas con las otras áreas pertenecientes a la Municipalidad, esto ayudará a generar afinidad laboral entre los diferentes trabajadores pertenecientes a la Municipalidad.

Cuarta: En cuanto a la habilidad conceptual se recomienda, establecer un adecuado sistema de trabajo que ayude a la resolución de problemas, el cual pueda ser moldeable según sea requerido, además de la creación de nuevas ideas y conceptos que ayuden al desarrollo de los trabajadores pertenecientes a la Municipalidad provincial de Cusco.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1974). *Aprender a Investigar*. Cordova: Editorial Brujas.
- Benaiges, F. D. (2012). Habilidades Humanas. *Revista Verdadera Seducción*.
- Benítez, S. R., & Del Águila, O. A. (2015). Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis. *Lan Harremanak*, 159-179.
- Cárdenas, A. T., & Jaik, D. A. (2014). *Engagement, ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-Conceptual*. México: Investigadores Educativos A. C.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Exitosa Noticias. (22 de febrero de 2020). <https://exitosanoticias.pe/>. Obtenido de <https://exitosanoticias.pe/v1/alcalde-de-tacna-este-desastre-no-es-solo-culpa-de-nuestra-gestion/>
- Federación Interamericana de Asociación de Gestión Humana. (10 de junio de 2016). <http://fidagh.org/>. Obtenido de <http://fidagh.org/joomlafidagh/noticias/103-articulo1/240-el-engagement-o-compromiso-con-la-organizacion>
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 81-100.
- Flores, J. C., Fernández, A. M., & Juárez, G. A. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 195-206.
- García, A. J. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 5-8.
- García, P. F., Boom, C. E., & Molina, R. S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Vision de Futuro*, 1-21.
- García, P. F., Boom, C. E., & Molina, R. S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 1-21.

- Gomez, G. L. (2003). El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas. *Economía Gestion y Desarrollo*, 28-30.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33, 692-724.
- Leyva, C. A., Espejel, B. J., & Cavazos, A. J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *RPE*, 10-12.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A.
- Medrano, L. A., Moretti, L., & Ortiz, A. (2015). Medición del Engagement Académico en Estudiantes Universitarios. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 114-124.
- Montoya, Z. P., & Moreno, M. S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 205-227.
- Moreno, J. B., Corso de Zúñiga, S., Sanz-Vergel, A. I., Rodriguez, M. A., & Pérez, M. B. (2010). El "burnout" y el "engagement" en profesores de Perú, aplicación del modelo de demanda - recursos laborales. *Universidad Autónoma de Madrid*, 293-307.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). el engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *ESTUDIOS FINANCIEROS*, 118.
- Salanova, S. M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*, 109-138.
- Schaufeli, W., Salanova, M., V., G.-R., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71-92.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. Administración: Limusa.

Sullivan, L. (2009). *The Sage Glossary of the Social And Behavioral Sciences*. USA: Sage.

Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Tamayo, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Whetten, D., & Cameron, k. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

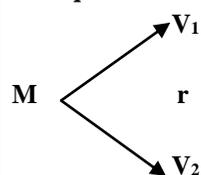
ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de Medición	Nivel y rango
Habilidades gerenciales	Whetten & Cameron (2011), son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.	Esta variable fue trabajada a través de las dimensiones: a) Habilidad humana b) Habilidad técnica c) Habilidad conceptual, de estos se extraerán los indicadores los cuales serán medidos mediante un cuestionario de preguntas de tipo Likert, en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco	Habilidad humana	Compromiso	1,2	Ordinal de Likert: Totalmente de desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Ineficiente
				Motivación	3,4		
				Sinergia	5,6		
				Manejo de inteligencia emocional	7,8		
				Cooperación	9,10		
			Habilidad técnica	Toma de decisión	11,12		Regular
				Comunicación eficiente	13,14		
				Trabajo en equipo	15,16		
				Pragmatismo	17,18		
				Autodominio	19,20		
			Habilidad conceptual	Resolución de problemas	21,22		Eficiente
				Responsabilidad	23,24		
				Coordinación	25,26		
				Integración de intereses	27,28		
				Pensamiento analítico	29,30		

Engagement laboral	García (2015), el engagement es realmente un constructor de tipo más activo, es decir, la satisfacción tiene más que ver con un sentido de sedación, cuando uno está más contento, cuando uno está satisfecho, significa que uno se puede sentir y disfrutar y ya, y no se está realmente activado o estimulado, y en el caso del engagement la estimulación o activación y la energía también están involucradas, de modo que esta es la diferencia, es un tipo de estado mental más activo, en lugar de estar más o menos pasivo, como en la felicidad, o estar contento o satisfecho.	La variable de engagement laboral se evaluó empleando el instrumento de cuestionario con valores tipo Likert, mediante la técnica encuesta destinada a la muestra censal de los trabajadores de en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco, siendo 48 preguntas en el que se identificó las dimensiones: a) Energía, b) Dedicación c) Absorción	Energía (vigor)	Resistencia mental	1,2
				Tiempo de trabajo	3,4
				Persistencia en el trabajo	5,6
			Dedicación	Entusiasmo por el trabajo	7,8
				Dedicación por el trabajo	9,10
				Inspiración por el trabajo	11,12
			Absorción	Disfrute del trabajo	13,14
				Distorsión del tiempo	15,16
				Pasión por el trabajo	17,18

ANEXO 2. Matriz de Consistencia

TÍTULO: LAS HABILIDADES GERENCIALES Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CUSCO - 2020.						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿De qué manera se relacionan las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020?	Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.	Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.		➤ Habilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisión • Comunicación eficiente • Trabajo en equipo • Pragmatismo • Autodominio 	<p>Tipo: Básico Nivel: Correlacional Diseño: No experimental Enfoque: Cuantitativo</p>  <p>Donde: M: Muestra V1: Habilidades gerenciales V2: Engagement laboral</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA Población: Estará conformada por: -44 trabajadores de la Municipalidad del Cusco. Muestra: Será igual al total de la población debido a que no supera</p>
PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	➤ Habilidades gerenciales	➤ Habilidad humana	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Motivación • Manejo de inteligencia emocional • Sinergia • Cooperación 	
P.E.1: ¿Cuál es la relación entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020?	O.E.1: Determinar la relación que existe entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.	H.E.1: Existe una relación significativa entre la habilidad técnica y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.		➤ Habilidad conceptual		

<p>P.E.2: ¿Cuál es la relación entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020?</p> <p>P.E.3: ¿Cuál es la relación entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020?</p>	<p>O.E.2: Determinar la relación que existe entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.</p> <p>O.E.3: Determinar la relación que existe entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.</p>	<p>H.E.2: Existe una relación significativa entre la habilidad humana y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.</p> <p>H.E.3: Existe una relación significativa entre la habilidad conceptual y el engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco-2020.</p>	<p>Engagement laboral</p>	<p>➤ Energía (vigor)</p> <p>➤ Dedicación</p> <p>➤ Absorción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Responsabilidad • Coordinación • Integración de intereses • Resolución de problemas • Resistencia mental • Tiempo de trabajo • Persistencia en el trabajo • Entusiasmo por el trabajo • Dedicación por el trabajo • Inspiración por el trabajo • Disfrute del trabajo • Distorsión del tiempo • Pasión por el trabajo 	<p>las 100 unidades de estudio; la cual es denominado como censo.</p> <p>TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Técnica - Encuesta Instrumentos Cuestionario de preguntas cerradas. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS: Para el procesamiento de datos se utilizará el programa estadístico SPSS V.25 para el análisis cuantitativo.</p>
---	---	---	----------------------------------	--	--	--

ANEXO 4. INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Las habilidades gerenciales y engagement laboral en el área
de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco - 2020

Encuesta

Distinguido(a) recurro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: Las habilidades gerenciales y engagement laboral en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Cusco - 2020. Utilice el tiempo necesario. La encuesta es individual. Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

- a) **Grado de instrucción.**
- b) Secundaria Completa
- c) Secundaria Incompleta
- d) Técnico Completo
- e) Técnico Incompleto
- f) Universitario Completo
- g) Universitario Incompleto

1. Profesión

- a) Ciencias administrativas.
- b) Contabilidad.
- c) Ingeniería
- d) Derecho
- e) Otros, menciónelo

2. Edad

- a) 18 – 25 años.
- b) 26 – 35 años.
- c) 36 – 45 años.
- d) 46 – 55 años.
- e) 56 años a más.

LEYENDA

Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total mente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLE: Habilidades Gerenciales						
Dime nsion es	Indicadores	1	2	3	4	5
Habilidad humana.	Compromiso					
	1	Las funciones que todos cumplen, siempre se realizan con disciplina.				
	2	Los trabajadores cumplen su trabajo con responsabilidad.				
	Motivación					
	3	La institución siempre mantiene motivado a su personal de recursos humanos.				
	4	El jefe del área de recursos humanos realiza actividades para mantener a su personal motivado.				
	Sinergia					
	5	En el área de recursos humanos, en momentos de abundante carga laboral, se opta por un trabajo que involucre a todos.				
	6	El jefe del área promueve activamente los trabajos en equipo.				
	Manejo de inteligencia emocional					
7	En momentos de gran presión, conflicto y problema usted guarda prudencia y tranquilidad para tomar decisiones a nivel profesional y personal.					

	8	El jefe de área, muestra serenidad y tranquilidad incluso en momentos tensos.					
	Cooperación						
	9	Cuando la carga laboral afecta solo a uno o a pocos integrantes del área de recursos humanos, siempre ayuda para disminuir esta carga.					
	10	Observa características de reciprocidad laboral y personal en los trabajadores.					
	Toma de decisión						
	11	Siempre toma decisiones respetando los conocimientos profesionales, teóricos y de experiencia que usted posee.					
	12	Todas las decisiones que se toma en el are de recursos humanos siempre terminan beneficiando a toda la institución.					
	Comunicación eficiente						
	13	Para recibir o brindar indicaciones, ordenes, etc. usted usa un idioma simple, claro y sencillo, según con quien se comunica.					
	14	Siempre comunica toda la información que tiene y hace que sea fluida en su oficina.					
Trabajo en equipo							
15	Impulsa los formación de equipos de trabajo en funciona a las habilidades y destrezas que usted observa.						
16	El trabajo en equipo en el área de recursos humanos es muy frecuente.						
Pragmatismo							
17	Fortalece y/o ejercita continuamente todos los conocimientos teóricos que aprende en capacitaciones, cursos o maestrías.						
18	Pone especial importancia en practicar algo que aprendió recientemente para que no se olvide.						

Habilidad técnica

Habilidad Conceptual	Autodominio					
	19	Los miembros del área de recursos humanos siempre muestran predisposición para el trabajo incluso cuando no existe una voz de mando.				
	20	Cuando no está el jefe, siempre existe una cadena de mando que se respeta y con el cual se continua trabajando.				
	Resolución de problemas					
	21	Aun en eventos donde existe un vacío en las normas y procedimientos puede ofrecer ideas y opciones de respuesta.				
	22	Siempre se da una solución a los problemas, en el momento en el que suceden.				
	Responsabilidad					
	23	Cuando existe problemas, siempre se reconocen responsabilidades, de manera profesional.				
	24	Los trabajadores muestran conciencia y toman responsabilidades de sus acciones.				
	Coordinación					
	25	Los resultados que logra el área de recursos humanos, es gracias a la coordinación que se tiene.				
	26	La coordinación de tareas y responsabilidades se da en estricto seguimiento a la cadena de mando y respetando las normas.				
	Integración de intereses					
	27	Los que imparte órdenes y toman decisiones lo hacen siempre con intenciones agrupar, juntan o integrar de los intereses.				
	28	Siempre se encuentran medios para integrar los intereses de todos los trabajadores para llevar a mejores resultados.				
	Pensamiento analítico					

	29	Los jefes del área, siempre fomentan en todos los colaboradores el pensamiento analítico y crítico para que no solo esperen ordenes e indicaciones.					
	30	La participación de todos los miembros del área en el análisis de problemas se da de manera activa.					

VARIABLE: Engagement Laboral							
Dimensio nes	Indicadores		1	2	3	4	5
Energía	Resistencia mental						
	31	Siempre tiene predisposición a continuar con labores y actividades en general, que exista durante el día a día.					
	32	Fuera de sus actividades laborales típicas de su cargo, tiene predisposición para actividades como reuniones, paseos, etc.					
	Tiempo de trabajo						
	33	Después de haber cumplido con el tiempo de trabajo en la institución, aún tiene predisposición para realizar otras actividades.					
	34	El trabajo de la institución que realiza ocupa todo su tiempo, incluso fuera del horario laboral.					
	Persistencia en el trabajo						
	35	En las labores que realiza, siempre persistente en terminarlas a tiempo a pesar de cualquier contratiempo.					
	36	La puntualidad es un rasgo humanos que se valoran mucho en el personal.					
Dedicación	Entusiasmo por el trabajo						
	37	Las actividades que se le asigna las realiza con gusto por que le agrada mucho el área en el que se desempeña.					
	38	Muestra gran animo en las labores cotidianas y en la interrelación con sus compañeros y colegas.					
	Dedicación por el trabajo						
	39	Por entregar un buen trabajo suele dedicar tiempo extra a sus actividades y tareas.					
	40	En ocasiones hasta pospone sus actividades personales para atender sus actividades laborales.					
Inspiración por el trabajo							

	41	Siente motivación e inspiración personal por el trabajo que realiza, el cargo que ocupa y las funciones que desempeña.					
	42	La manera como realiza su trabajo inspira a otros colegas, practicantes y demás personal.					
Absorción	Disfrute del trabajo						
	43	Disfruta y tiene especial gusto por el trabajo que realiza a diario.					
	44	Su trabajo no le genera estrés.					
	Distorsión del tiempo						
	45	Con frecuencia olvida el horario normal de trabajo y se pasa del horario de trabajo establecido.					
	46	Cuando trabaja, su concentración es tal que olvida que hora es.					
	Pasión por el trabajo						
	47	Por el gusto que tiene por su trabajo, en ocasiones promueve ideas, planes u actividades que superan las capacidades del área.					
48	Incluso en sus días libres siempre está pensando en su trabajo y sus actividades de oficina.						

GRACIAS

Anexo 5. Certificado de validación de instrumento

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades Gerenciales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³				Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A		
	DIMENSIÓN 1: HABILIDAD HUMANA											
1	Las funciones que todos cumplen, siempre se realizan con disciplina.			x			x				x	
2	Los trabajadores cumplen su trabajo con responsabilidad.			x			x				x	
3	La institución siempre mantiene motivado a su personal de recursos humanos.			x			x				x	
4	El jefe del área de recursos humanos realiza actividades para mantener a su personal motivado.			x			x				x	
5	En el área de recursos humanos, en momentos de abundante carga laboral, se opta por un trabajo que involucre a todos.			x			x				x	
6	El jefe del área promueve activamente los trabajos en equipo.			x			x				x	
7	En momentos de gran presión, conflicto y problema usted guarda prudencia y tranquilidad para tomar decisiones a			x			x				x	



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide inteligencia Engagement Laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias	
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A		M
	DIMENSIÓN 1: ENERGIA	D		A	A	D		A	D		A		A	
1	Siempre tiene predisposición a continuar con labores y actividades en general, que exista durante el día a día.			X				X					X	
2	Fuera de sus actividades laborales típicas de su cargo, tiene predisposición para actividades como reuniones, paseos, etc.			X				X					X	
3	Después de haber cumplido con el tiempo de trabajo en la institución, aún tiene predisposición para realizar otras actividades.			X				X					X	
4	El trabajo de la institución que realiza ocupa todo su tiempo, incluso fuera del horario laboral.			X				X					X	
5	En las labores que realiza, siempre persistente en terminarlas a tiempo a pesar de cualquier contratiempo.			X				X					X	
6	La puntualidad es un rasgo humano que se valoran mucho en el personal.			X				X					X	



04 de enero del 2021

Mgtr: **Lino Gamarra Edgar Laureano**
Administrador de Empresas y Lic. en Educación: Matemática e Informática

Anexo 4
Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades Gerenciales

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³				Sugerencias		
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D		A	M
	DIMENSIÓN 1: HABILIDAD HUMANA	D			A	D			A	D			A	
1	Las funciones que todos cumplen, siempre se realizan con disciplina.				x				x				x	
2	Los trabajadores cumplen su trabajo con responsabilidad.				x				x				x	
3	La institución siempre mantiene motivado a su personal de recursos humanos.				x				x				x	
4	El jefe del área de recursos humanos realiza actividades para mantener a su personal motivado.				x				x				x	
5	En el área de recursos humanos, en momentos de abundante carga laboral, se opta por un trabajo que involucre a todos.				x				x				x	
6	El jefe del área promueve activamente los trabajos en equipo.				x				x				x	
7	En momentos de gran presión, conflicto y problema usted guarda prudencia y tranquilidad para tomar decisiones a				x				x				x	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide inteligencia Engagement Laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	DIMENSIÓN 1: ENERGIA										
1	Siempre tiene predisposición a continuar con labores y actividades en general, que exista durante el día a día.			X			X			X	
2	Fuera de sus actividades laborales típicas de su cargo, tiene predisposición para actividades como reuniones, paseos, etc.			X			X			X	
3	Después de haber cumplido con el tiempo de trabajo en la institución, aún tiene predisposición para realizar otras actividades.			X			X			X	
4	El trabajo de la institución que realiza ocupa todo su tiempo, incluso fuera del horario laboral.			X			X			X	
5	En las labores que realiza, siempre persistente en terminarlas a tiempo a pesar de cualquier contratiempo.			X			X			X	
6	La puntualidad es un rasgo humano que se valoran mucho en el personal.			X			X			X	

04 de enero del 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'GALIA', written over a horizontal dashed line.

Dra.: Atauchí Atausinchi Gloria Luisa



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Habilidades Gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	M D	A A	M D	D A	M A	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDAD HUMANA										
1	Las funciones que todos cumplen, siempre se realizan con disciplina.		X			X			X		
2	Los trabajadores cumplen su trabajo con responsabilidad.		X			X			X		
3	La institución siempre mantiene motivado a su personal de recursos humanos.		X			X			X		
4	El jefe del área de recursos humanos realiza actividades para mantener a su personal motivado.		X			X			X		
5	En el área de recursos humanos, en momentos de abundante carga laboral, se opta por un trabajo que involucre a todos.		X			X			X		
6	El jefe del área promueve activamente los trabajos en equipo.		X			X			X		
7	En momentos de gran presión, conflicto y problema usted guarda prudencia y tranquilidad para tomar decisiones a		X			X			X		



	problemas, en el momento en el que suceden.		X		X		X	
23	Cuando existe problemas, siempre se reconocen responsabilidades, de manera profesional.		X		X		X	
24	Los trabajadores muestran conciencia y toman responsabilidades de sus acciones.		X		X		X	
25	Los resultados que logra el área de recursos humanos, es gracias a la coordinación que se tiene.		X		X		X	
26	La coordinación de tareas y responsabilidades se da en estricto seguimiento a la cadena de mando y respetando las normas.		X		X		X	
27	Los que imparte órdenes y toman decisiones lo hacen siempre con intenciones agrupar, juntan o integrar de los intereses.		X		X		X	
28	Siempre se encuentran medios para integrar los intereses de todos los trabajadores para llevar a mejores resultados.		X		X		X	
29	Los jefes del área, siempre fomentan en todos los colaboradores el pensamiento		X		X		X	



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Engagement Laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	M D	A A	M D	A A	M A	
	DIMENSIÓN 1: ENERGIA										
1	Siempre tiene predisposición a continuar con labores y actividades en general, que exista durante el día a día.		X			X			X		
2	Fuera de sus actividades laborales típicas de su cargo, tiene predisposición para actividades como reuniones, paseos, etc.		X			X			X		
3	Después de haber cumplido con el tiempo de trabajo en la institución, aún tiene predisposición para realizar otras actividades.		X			X			X		
4	El trabajo de la institución que realiza ocupa todo su tiempo, incluso fuera del horario laboral.		X			X			X		
5	En las labores que realiza, siempre persistente en terminirlas a tiempo a pesar de cualquier contratiempo.		X			X			X		
6	La puntualidad es un rasgo humanos que se valoran mucho en el personal.		X			X			X		



	de trabajo y se pasa del horario de trabajo establecido.		X				X			X	
16	Cuando trabaja, su concentración es tal que olvida que hora es.		X				X			X	
17	Por el gusto que tiene por su trabajo, en ocasiones promueve ideas, planes u actividades que superan las capacidades del área.		X				X			X	
18	Incluso en sus días libres siempre está pensado en su trabajo y sus actividades de oficina.		X				X			X	

Observaciones: _____

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Celestina Calsina Etito DNI: 23990053

Especialidad del validador: Mgtr. en Administración de la Educación

30 de 12 del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

Especialidad

Anexo 6 Base de Datos

#	GI	EDAD	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48					
1	1	2	5	5	1	1	3	1	3	2	3	3	3	5	5	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	5	5	5	3	5	2							
2	1	4	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	5	5	1	1	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	1	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	5									
3	1	3	3	5	5	1	1	4	3	5	2	3	1	3	2	4	1	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	2	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5							
4	1	5	4	4	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2						
5	5	1	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4						
6	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	1	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1						
7	6	4	1	5	1	1	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	2	3					
8	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5						
9	6	4	3	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4						
10	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	3					
11	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	2	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4					
12	3	5	5	3	2	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3					
13	6	2	2	3	2	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4					
14	6	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	3					
15	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4				
16	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3					
17	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4				
18	4	5	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
19	1	5	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2		
20	1	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2			
21	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5				
22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
23	1	3	3	5	2	2	1	2	5	3	1	3	3	1	5	3	1	1	3	5	3	3	3	5	3	5	2	3	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5				
24	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4				
25	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4			
26	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
27	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4			
28	5	2	4	3	2	1	1	2	5	1	2	3	3	3	5	5	4	2	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	2	2	2	3	5	1	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	3	4			
29	6	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4		
30	6	3	5	5	3	2	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
31	6	3	4	4	1	2	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
32	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
33	4	1	4	4	1	1	2	2	4	3	4	2	2	2	4	4	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
34	2	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	
35	5	2	2	4	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	5	5	3	1	5	5	2	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	2	5	4	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	4	5	3	2	3	5	3	2	4	3	3	2	1	1	2	3	5	5	3	1	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1		
37	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4		
38	1	4	5	5	3	3	4	3	5	3	3	3	5	3	5	5</																																							

DONDE:

P	PREGUNTA
#	NUMERO DE ENCUESTADOS
1	TOTALMENTE ENACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	NI E ACUERDO NI EN DESACUERDO
4	ACUERDO
5	TOTALMENTE EN ACUERDO

