



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**“Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los  
trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir,  
Trujillo 2020”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**AUTORA:**

Mariño Pérez, Esther Antonia (ORCID: 0000-0002-2735-6512)

**ASESOR:**

Dr. Márquez Yauri, Heyner Yuliano (ORCID: 0000-0002-1825-9542)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**TRUJILLO - PERÚ**

2020

## **Dedicatoria**

A Jehová todopoderoso por darme la oportunidad de vivir y aprender esta experiencia profesional junto con mis compañeros de MBA, por guiarme y tener paciencia durante este periodo de estudio.

A mis queridos padres Feliciano y Albina por su gran apoyo absoluto y por ser la fuente de motivación para culminar exitosamente mis estudios de posgrado.

## **Agradecimiento**

A mis padres por brindar su confianza y dedicación para seguir creciendo tanto espiritualmente como profesionalmente durante todos estos años de estudio.

A mis asesores por su acertado asesoramiento y constante apoyo para realizar y culminar con éxito el trabajo de investigación de acuerdo a las normas establecidas por la UCV.

A la UCV por ser la fuente principal de estudios que me permitió formar académicamente y crecer profesionalmente en todos estos años.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA .....	38
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	38
3.2. Variables y Operacionalización .....	38
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	39
3.5. Procedimientos .....	44
3.6. Método de análisis de datos.....	45
3.7. Aspectos éticos .....	46
IV. RESULTADOS .....	47
V. DISCUSIÓN.....	63
VI. CONCLUSIONES .....	75
VII. RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS .....	79
ANEXOS.....	87

## Índice de tablas

Tabla 1. Población total de trabajadores .....	38
Tabla 2. Técnica e instrumentos de medición de las variables .....	39
Tabla 3. Detalle de evaluación de las habilidades gerenciales .....	40
Tabla 4. Detalle de evaluación del desempeño laboral.....	40
Tabla 5. Código de distribución en los trabajadores de la Pollería .....	41
Tabla 6. Validez del instrumento habilidades gerenciales .....	41
Tabla 7. Validez del instrumento desempeño laboral.....	42
Tabla 8. Rango de valor según Alfa de Cronbach.....	42
Tabla 9. Confiabilidad de instrumentos de las variables .....	42
Tabla 10. Escala de valoración likert de las habilidades gerenciales .....	43
Tabla 11. Escala de valoración likert del desempeño laboral .....	43
Tabla 12. Puntaje de nivel del criterio habilidades gerenciales.....	43
Tabla 13. Puntaje de nivel del criterio desempeño laboral.....	44
Tabla 14. Escala de valoración del Coeficiente Rho de Spearman .....	46
Tabla 15. Nivel de las habilidades gerenciales.....	49
Tabla 16. Nivel de las dimensiones de las habilidades gerenciales .....	49
Tabla 17. Nivel del desempeño laboral.....	50
Tabla 18. Nivel de las dimensiones del desempeño laboral .....	51
Tabla 19. Nivel de relación habilidades técnicas y desempeño laboral.....	52
Tabla 20. Nivel de relación habilidades humanas y desempeño laboral .....	53
Tabla 21. Nivel de relación habilidades conceptuales y desempeño laboral.....	54
Tabla 22. Nivel de relación habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	55
Tabla 23. Prueba de normalidad Test Shapiro Wilk .....	57
Tabla 24. Relación entre habilidades técnicas y desempeño laboral .....	58
Tabla 25. Relación entre habilidades humanas y desempeño laboral.....	59
Tabla 26. Relación entre habilidades conceptuales y desempeño laboral .....	60
Tabla 27. Relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral .....	61
Tabla 28. Distribución de frecuencia dimensión habilidades técnicas.....	115
Tabla 29. Distribución de frecuencia dimensión habilidades humanas .....	116
Tabla 30. Distribución de frecuencia dimensión habilidades conceptuales.....	118
Tabla 31. Distribución de frecuencia dimensión factores actitudinales.....	119
Tabla 32. Distribución de frecuencia dimensión factores operativos .....	120

## Índice de figuras

Figura 1. Género de los trabajadores encuestados...	47
Figura 2. Cantidad de trabajadores que laboran en la Pollería.....	48
Figura 3. Diagrama dispersión habilidades técnicas y desempeño laboral...	52
Figura 4. Diagrama dispersión habilidades humanas y desempeño laboral .....	53
Figura 5. Diagrama dispersión habilidades conceptuales y desempeño laboral. ..	54
Figura 6. Diagrama dispersión habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	55
Figura 7. Resultados: Conocimientos y experiencia en el cargo.....	121
Figura 8. Resultados: Conocimientos sobre normatividad del rubro pollería .....	121
Figura 9. Resultados: Utiliza adecuadamente los aplicativos .....	122
Figura 10. Resultados: Al dar indicación se cerciora que entendió el mensaje...	123
Figura 11. Resultados: Comunica de manera clara con los demás .....	123
Figura 12. Resultados: Fomenta el trabajo en equipo en la empresa .....	124
Figura 13. Resultados: Los trabajadores son valorados como del equipo .....	125
Figura 14. Resultados: Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad.....	125
Figura 15. Resultados: Reconoce públicamente el trabajo de los trabajadores..	126
Figura 16. Resultados: Poder de influenciar autoridad en los trabajadores .....	127
Figura 17. Resultados: Capacidad de controlar actividades hacia los objetivos.	127
Figura 18. Resultados: Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo .....	128
Figura 19. Resultados: Promueve en el equipo una alta responsabilidad.....	129
Figura 20. Resultados: Propicia estrategias que promueven el compromiso.....	129
Figura 21. Resultados: Propone y ejecuta estrategias para mejorar el servicio.	130
Figura 22. Resultados: Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación...	131
Figura 23. Resultados: Organiza bien los tiempos y actividades. ....	131
Figura 24. Resultados: Toma decisiones consensuadas ante algún problema...	132
Figura 25. Resultados: Identifica problemas y da solución .....	133
Figura 26. Resultados: Capacidad de seleccionar estrategias ante problemas...	133
Figura 27. Resultados: Respeta y cumple las políticas de la empresa .....	134
Figura 28. Resultados: Asiste puntualmente al trabajo... ..	135
Figura 29. Resultados: Manifiesta proactividad en sus funciones.....	135
Figura 30. Iniciativa para aprender habilidades y extender horizontes... ..	136
Figura 31. Resultados: Responsable en el cumplimiento de las funciones... ..	136
Figura 32. Resultados: Termina las tareas en el tiempo preestablecido .....	137

Figura 33. Resultados: La presentación personal es la correcta .....	138
Figura 34. Resultados: La imagen que proyecta es profesional... ..	138
Figura 35. Resultados: Presenta capacidad de realización en los obstáculos... ..	139
Figura 36. Resultados: Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado .....	140
Figura 37. Resultados: Destreza para ejercer eficientemente su trabajo .....	140
Figura 38. Resultados: Conocimiento para responder las consultas .....	141
Figura 39. Resultados: Realiza con esmero y orden en el trabajo asignado.....	142
Figura 40. Resultados: Hace uso racional de los recursos de la empresa .....	142
Figura 41. Resultados: Muestra aptitud para trabajar en equipo .....	143
Figura 42. Resultados: Buenas relaciones laborales con los compañeros .....	144
Figura 43. Resultados: Asume la responsabilidad de su toma de decisiones... ..	144
Figura 44. Resultados: Muestra empatía en la resolución de problemas.....	145

## RESUMEN

En los negocios las investigaciones indican que el área de recursos humanos en una empresa es muy importante y en la cual el vínculo entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa. El personal directivo posee conocimientos sobre procesos operativos internos que favorecen una administración efectiva; sin embargo, carecen de habilidades para interactuar con el personal que dirigen, generándose situaciones problemáticas como: la escasa colaboración, la apatía en algunas actividades grupales y cooperación, la poca iniciativa e interés en las actividades diarias, limitando la toma de decisiones para resolver problemas. Por ello, la investigación realizada tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020. El tipo de estudio es aplicada, correlacional descriptivo con diseño no experimental-transversal. La población conformada por 15 trabajadores que laboran en la pollería. Los datos fueron recolectados a través de dos cuestionarios estructurados por ítems con escala Likert para las variables de estudio. En la primera variable se basó en tres dimensiones: habilidades técnicas, humanas y conceptuales, elaborado por Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y Coulter (2014), dirigido a los trabajadores quienes estiman la percepción de los jefes. En la segunda variable se basó en dos dimensiones: factores actitudinales y operativos, elaborado por Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), dirigido a los jefes (gerente general, administrador y jefe de personal), quienes evalúan el desempeño laboral de los trabajadores en la pollería. Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25 y Excel. Según resultados, concluye que existe una relación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables, demostrando que el Coeficiente de correlación Spearman obtuvo un valor de  $Rho = 0.646$  con un nivel de significancia de  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ); es decir, en la medida que aumentan los valores de una de las variables aumentan también la otra o viceversa.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, desempeño laboral, gerente, trabajadores.



## ABSTRACT

In business, research indicates that the area of human resources in a company is very important and in which the link between managerial skills and job performance can determine the success or failure of a company. Management personnel have knowledge of internal operating processes that promote effective administration; however, they lack skills to interact with the personnel they direct, generating problematic situations such as: poor collaboration, apathy in some group activities and cooperation, little initiative and interest in daily activities, limiting decision-making to solve problems. Therefore, the research carried out had the general objective of determining the relationship between managerial skills and job performance in the workers of the Súper Golden Chicken EIRL - The Porvenir, Trujillo 2020. The type of study is applied, descriptive correlational with a non-experimental-transversal design. The population made up of 15 workers who work in the chicken shop. The data were collected through two itemized questionnaires with a Likert scale for the study variables. The first variable was based on three dimensions: technical, human and conceptual skills, prepared by Flores (2018) adapted from the theory of Robbins and Coulter (2014), aimed at workers who estimate the perception of bosses. The second variable was based on two dimensions: attitudinal and operational factors, prepared by Castro (2017) adapted from Chiavenato's theory (2011), aimed at the bosses (general manager, administrator and chief of staff), who evaluate the job performance of the poultry workers. For the analysis and data processing, we used the statistical program SPSS version 25 and Excel. According to the results, it concludes that there is a moderate, direct and highly significant positive relationship in the study variables, demonstrating that the Spearman Correlation Coefficient obtained a value of  $Rho = 0.646$  with a significance level of  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ); that is, as the values of one of the variables increase, the other variable increases, or vice versa.

**Keywords:** Managerial Skills, Job Performance, Manager, Workers.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe una gran demanda de competitividad en el mundo empresarial sin precedentes, donde las habilidades directivas reflejan en el éxito organizacional. Existen varios tipos de gerentes tanto líderes y solo ser jefes de la empresa, es una de las formas donde se evidencia que el jefe posee varias habilidades gerenciales para dirigir una organización efectivamente. Estas habilidades contribuyen positivamente no sólo en la empresa sino también en el talento humano que posee los colaboradores, tal es el caso que se da en algunas de las empresas internacionales reconocidas y que son ejemplos a seguir. Apple, empresa multinacional que lidera el mercado mundial de tecnología celular bajo la dirección de Steve Jobs-CEO. Chevrolet, empresa dirigida por Ed whitacre, simplificó los procesos de la compañía para sobresalir de la bancarrota; asimismo, Marvel, igualmente pudo sobresalir de la quiebra a favor de su líder Isaac Perlmutter.

La clave para el éxito empresarial de un gerente en la actualidad depende del liderazgo que guíe hacia el logro del objetivo común, de la habilidad en la resolución de problemas y la visualización del negocio que se desea alcanzar, así como el desarrollo del talento de los integrantes del equipo (Graña, 2018).

Por su parte, el desempeño laboral Puchol (2016) define como “son las acciones que evidencia los colaboradores al ejecutar actividades que exigen en el área de trabajo” (p.12). En este contexto, hoy en día se percibe un débil rendimiento en gran parte a los trabajadores de las distintas organizaciones, esto se debe por la débil motivación y escasa habilidad del trabajador, así como el deficiente liderazgo empresarial. Por ello, es conveniente detectar el problema a tiempo para establecer inmediatamente alternativas de solución.

Toda organización tiene en cuenta una estrategia específica para satisfacer las necesidades del cliente, pero no tienen idea de por qué un trabajador con habilidades elige una empresa en vez de otra. Los directivos, deben entender primero que los colaboradores proceden de diferentes generaciones, por lo que valoran o están enfocados en diferentes cosas, según afirmó el gerente de Aptitus (Zumaeta, 2018). Para Cubas (2014), indica que no todo gira al valor del dinero, sino a la remuneración emocional del colaborador; es decir, a la retroalimentación

que reciben estos de los jefes para confirmar lo bien que está haciendo el trabajo. Hoy en día con la llegada de la globalización, las empresas peruanas, disponen de niveles bajo de desempeño en relación con empresas extranjeras, que ha repercutido que el nivel de competitividad no sea muy elevado, debido que la demanda de competencia ha puesto en jaque a las empresas locales. Sin embargo, las empresas locales abarcan una serie de fortalezas en el campo competitivo como el conocimiento minucioso del mercado, confianza y años de experiencia, representando una ventaja en los líderes que las dirigen (Puchol, 2016, p.32).

En la pollería Súper Dorado, ubicada en la Av. Pumacahua N°1200-El Porvenir, Trujillo-La Libertad, fue fundada el 28 de diciembre de 2007, actualmente tiene 15 trabajadores y la actividad principal es la preparación y venta de pollos a la brasa y a la parrilla. A pesar que, el personal directivo de la empresa poseen conocimientos sobre algunos procesos operativos internos que favorecen una administración efectiva, carecen de habilidades para interactuar, por el débil liderazgo que poseen para establecer roles, moderada propuesta de ideas para mejorar los procesos, moderada organización del tiempo y actividades; asimismo, existe poca comunicación verbal entre jefe-trabajador, impidiendo en ocasiones acercamiento y cooperación con algunos grupos, por lo que afecta notoriamente a la empresa en el éxito y respecto a los trabajadores, afectando el desempeño, mostrando poca iniciativa e interés en las actividades diarias, así como limitada participación e iniciativa en tomar decisiones para resolver problemas, la poca apatía en algunas actividades grupales y cooperación.

Ante esta situación problemática se presume que el problema principal se debe a las deficiencias de algunas habilidades de los jefes que ocasiona en los trabajadores de la pollería el mostrar un desempeño regular. Por ello, es importante relacionar ambas variables ya que son la fuente principal y garantía de la existencia y mantenimiento de las empresas, dado que los trabajadores son los intermediarios entre la empresa y el cliente que forman parte del compromiso empresarial.

En ese contexto, en base a la realidad problemática se determinó la formulación del problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020? Asimismo, se obtuvo los siguientes problemas específicos:

¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales que perciben los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?, ¿Cuál es el grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?, ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?

Por otra parte, en base a la justificación de Hernández, Fernández y Baptista (2014), han determinado cinco criterios:

**Conveniencia.** Es importante realizar esta investigación dado que permitió analizar y conocer la realidad problemática que existe en la empresa; asimismo, los hallazgos del estudio sirven para futuras investigaciones cuantitativas como una herramienta de evaluación de dichas variables.

**Relevancia social.** A medida que va mejorando las condiciones de ambas variables se obtuvo como resultado procesos óptimos, involucrando a la gente que forman parte de este sistema, tanto directa como indirecta, como los trabajadores, directivos y clientes; contribuyendo con una sociedad que requiera el bienestar de estos para el logro de los objetivos, brindando un mejor servicio a la población.

**Implicaciones prácticas.** Permite brindar algunas recomendaciones ante los problemas presentes en la empresa, además en función a los resultados obtenidos pueden ser aplicados en distintas empresas del sector, contribuyendo a mejorar a la empresa que presenten similares problemas.

**Valor teórico.** En base a la fundamentación teórica de ambas variables de estudio, sirvió como herramienta fundamental para establecer las dimensiones y/o indicadores para la operacionalización de las variables, y partir de ello, se pueda establecer correlaciones del mismo.

**Utilidad metodológica.** Se pudo verificar y adaptar un nuevo instrumento de evaluación validado, como el cuestionario que facilite el análisis y recojo de datos, con la finalidad de determinar las relaciones existentes en las variables.

En referencia a los objetivos planteados, se establece de la siguiente manera:

Objetivo general. Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

Objetivos específicos. Identificar el nivel de habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020; identificar el grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020 e identificar la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

En referencia a la hipótesis general, se estableció de la siguiente manera: Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL, Trujillo 2020. Finalmente, como hipótesis específicas, tenemos: el nivel de las habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020 es moderado, el grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020 es regular, y existe relación directa y significativa entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

En materia de los trabajos previos tenemos los siguientes antecedentes internacionales:

Según la autora Alcon (2014) en su tesis de maestría “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes” presentada en la Universidad de Carabobo, Venezuela. El objetivo planteado es la descripción de las habilidades en el director y cómo ellas influyen en el personal docente respecto a la satisfacción laboral. En la investigación descriptiva, de campo, no experimental. Se obtuvo un cuestionario que consta de 26 ítems tipo Likert aplicados a 19 docentes de dichas escuelas. Al respecto, concluye que:

*Respecto a la satisfacción de los docentes, se evidencia que el 68% consideran que el entorno laboral no es adecuado para llevar a cabo ciertas actividades educativas, dado que el director no se preocupa por las condiciones laborales del docente, ni propicia un clima de confianza con los demás; asimismo, el 63% consideran que éste no emplea estrategias para resolver conflictos que existen en las escuelas. En cuanto a los factores institucionales, el 73% consideran que no tiene empatía con los demás y el 52% no reconoce el trabajo de los docentes. Por otra parte, en las habilidades directivas, con respecto a las técnicas, se identifica que el director tiene debilidades respecto a las responsabilidades de su gestión y el manejo adecuado en el desempeño de sus funciones. En las humanas, el director raras veces tiene comunicación con los demás que están a su cargo, deficiente organización en el trabajo en equipo y no utiliza la motivación para iniciar las actividades en su campo de trabajo. En las conceptuales, se identifica que éste no posee sentido de pertenencia y sinergia a los demás, así como sus decisiones no son consensuadas. Finalmente, las habilidades directivas son de vital relevancia en el rendimiento de los docentes, debido que una adecuada gestión en el manejo de sus funciones, se ve reflejado en el comportamiento de éstos, despertando el interés, motivación y compromiso para cumplir con su rol en el trabajo (pp.64-66).*

Según los autores García, Boom y Molina (2017) en su artículo académico titulado “Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia” publicado en la Universidad Nacional de Misiones, Argentina. El objetivo general es identificar el nivel de las habilidades que poseen los directivos, así como identificar estrategias que ayuden a los gerentes a mejorar su gestión. En la investigación exploratorio, descriptivo, no experimental-transeccional. Se obtuvo un cuestionario escala Likert dirigido al personal de primera línea, como los gerentes, subgerente de operaciones y otros informantes, distribuidos en el sector indicado. Al respecto, concluyen que:

*Las habilidades gerenciales tienen un promedio ponderado de 2.76, identificando que los indicadores con nivel más alto fueron: la motivación, satisfacción, pensamiento estratégico, conocimiento especializado, equipos de trabajo y creatividad; mientras que, los indicadores de liderazgo, innovación y comprensión de tecnología muestran un nivel de porcentaje bajo. En cuanto, a los mecanismos de segunda generación: entrenamiento corporativo y cultura de equipo tienen un nivel medio, debido que el 50% del personal de primera línea casi nunca fomentan actividades para el desarrollo personal y laboral, así como también algunas veces potencian en desarrollar procesos que limiten a resolver problemas en los equipos de trabajo. Finalmente, para reforzar estas habilidades del sector y gestionar las capacidades adheridas al desarrollo del talento humano, se recomienda evaluar el nivel de innovación de cada uno para adaptarla según las necesidades que requiere las organizaciones con el propósito de mejorar la gestión empresarial (pp.17-18).*

Para la autora Rodríguez (2017) en su tesis de maestría “Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016” presentada en la Universidad de Carabobo, Venezuela. El objetivo de carácter general busca determinar la forma como ambas variables están vinculadas. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental-transversal. Se obtuvo el cuestionario de 22 ítems para cada variable aplicados a 26 funcionarios. Al respecto, concluye que:

*En cuanto a las debilidades y fortalezas de la evaluación del desempeño, se identifican que los aspectos más valorados por los colaboradores son: la responsabilidad y el compromiso; mientras que, los aspectos menos valorados son: la formación profesional, reconocimiento, cumplimiento, motivación, logro y capacitación. Esto se debe en parte que, en el proceso de evaluación, los directivos no toman en cuenta la titularidad profesional, no premian el esfuerzo por el cumplimiento de sus tareas, de tal forma que casi nunca existen ascensos, logrando insatisfacción por parte de estos. Por otra parte, el nivel de satisfacción de los funcionarios es bajo, debido que existe limitación en el desarrollo profesional, capacitación y reconocimiento, así como la motivación y las interacciones humanas. Finalmente, se determina que existe una vinculación fuerte y directa en las variables (pp.45-46).*

Para los autores Vargas y Torres (2017) en su artículo académico titulado “las habilidades directivas y su impacto en la productividad laboral de las pymes mexicanas”. El objetivo general es determinar el nivel de las variables. En la investigación tipo cualitativo-cuantitativo y exploratorio. Se obtuvo el cuestionario Likert a cinco empleados de Casa Verde. Al respecto, concluyen que:

*El análisis de los resultados revela que las PYME requieren gerentes con habilidades gerenciales, capaces de hacer frente a las dificultades del entorno interno y de alejarse del entorno externo. En tanto, el nivel de ambas variables es alto, debido a que la empresa tiene un líder que, junto con sus empleados, buscan lograr los objetivos propuestos. Asimismo, la motivación se considera un factor fundamental para el aumento de la productividad por parte de los empleados; sin embargo, rara vez están motivados. Por otro lado, el trabajo en equipo es promovido por el gerente general de manera continua, generando que los empleados vean el trabajo colectivo como una necesidad para aumentar el rendimiento laboral. Del mismo modo, la tecnología implementada se considera adecuada, ya que existen suficientes utensilios, equipos y materias primas para producir los productos, así como también cumplen con los estándares de calidad. Esto se debe a que los empleados son conscientes al compromiso que tienen con la satisfacción del cliente, ya que tienen funciones claramente definidas (p.30).*



Para los autores Frías, Sánchez y Ucrós (2018) en su artículo académico titulado “Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira” publicado en la Universidad EAFIT, Colombia. El objetivo general es determinar el nivel de las habilidades que poseen los directivos de la universidad. En la investigación descriptivo, no experimental-transversal. Se obtuvo un cuestionario dirigido a 27 directivos de la Universidad. Al respecto, concluyen que:

*Los directivos poseen habilidades con una alta tendencia a la autoestima, comunicación, participación, desempeño y liderazgo. Se evidencia la satisfacción de pertenecer a la organización e igualmente de ocupar las respectivas posiciones. Además, el estilo de liderazgo que poseen los directivos se caracteriza en un alto porcentaje, porque aparecen moldeados por sus propios prototipos, autoafirmados, creativos y orientados formativamente. Por tanto, las destrezas técnicas, conceptuales y humanas, son muy favorables en las decisiones gerenciales, manteniendo una efectiva comunicación con los colaboradores (pp.101-102).*

Asimismo, en materia de los trabajos previos tenemos los siguientes antecedentes nacionales:

Según la autora Cerna (2015) en su tesis de maestría “El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca” presentada en la UPN, Cajamarca-Perú. El objetivo de carácter general busca determinar la influencia de las variables. En la investigación descriptiva, correlacional, no experimental-transversal. Se aplicó el cuestionario y la ficha de entrevista dirigido a 14 colaboradores y 2 gerentes de la empresa. Al respecto, concluye que:

*El estilo de liderazgo que poseen los directivos son autocráticos, debido que casi siempre son impacientes cuando dan órdenes o cuando no trabajan a su propio ritmo, establecen comunicación solo cuando existen reuniones, no estrechan algún lazo de amistad, toman sus propias decisiones, pues raras veces escucha las opiniones de los demás. En cuanto al desempeño, los colaboradores manifiestan que no están motivados porque no retribuyen el esfuerzo, de tal forma que no solo afecta*

*en la actitud cooperativa hacia los demás, sino en la toma de iniciativa en el desenvolvimiento de alguna tarea, la creatividad de realizarlos, la cantidad de trabajo diario que reporta, los conocimientos y el liderazgo que puede ejercer en el grupo. Por tanto, existe influencia directa significativa en las variables (p.84).*

Para el autor Castro (2017) en su tesis de maestría “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016” presentada en la UCV, Lima-Perú. El objetivo de carácter general busca determinar la forma cómo las variables están vinculadas. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental-transversal. Se obtuvo como instrumentos los cuestionarios escala Likert que consta de 35 y 36 ítems para la primera y segunda variable, respectivamente, aplicados a 102 trabajadores de la Dirección de Educación. Al respecto, concluye que:

*Según los datos obtenidos, el 50% consideran que existe un nivel de motivación regular, esto se debe por un nivel bajo del 20% de los factores intrínsecos, pues al parecer el reconocimiento, responsabilidad, realización del personal, trabajo y progreso son poco valorados por los trabajadores. En cuanto al nivel de desempeño laboral, el 44% consideran que es regular, dado que existe un nivel bajo del 15% en los factores actitudinales, pues al parecer los trabajadores muestran una débil actitud cooperativa, responsabilidad y realización con los demás y en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente. Por tanto, existe una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones (p.63).*

Del mismo modo, la autora Vera (2017) en su tesis de maestría “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” presentada en la UCV, Lima-Perú. El objetivo de carácter general busca determinar la forma cómo las variables están vinculadas. La investigación es descriptivo, correlacional, no experimental-transversal. Se obtuvo como instrumentos los cuestionarios escala Likert que consta de 20 y 25 ítems para la primera y segunda variable, respectivamente, aplicados a 70 enfermeras. Al respecto, concluye que:

*El 92% de las encuestadas consideran que las habilidades directivas tienen un nivel alto y el 66% consideran que el desarrollo organizacional es alto; esto se debe básicamente que las habilidades que mejor predominan son las técnicas con un nivel alto de 70%, pues poseen bastante conocimiento en su labor y años de experiencia, así como el buen uso del manejo de tecnología y herramientas. A pesar de ello, el 43% de las enfermeras consideran que existen un nivel bajo en las habilidades humanas, debido por la poca motivación laboral en cuanto al reconocimiento de sistemas de incentivos por el cumplimiento de metas (orientación a resultados) que afecta notoriamente el desarrollo profesional laboral. Por tanto, existe una vinculación directa y significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones (p.73).*

Para la autora Flores (2018) en su tesis de maestría “Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018” presentada en la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa-Perú. El objetivo de carácter general busca analizar la forma cómo las variables están influenciadas. La investigación es no experimental-transversal. Se obtuvo un cuestionario Likert de 20 ítems para ambas variables aplicados a 97 colaboradores de la empresa, quienes estiman la percepción que tienen los jefes y 4 directivos de los Centros de Salud, quienes evalúan al personal según la muestra. Al respecto, concluye que:

*Los datos obtenidos precisan que las habilidades directivas, poseen un nivel alto de 60.82%, sobresaliendo, en primer lugar, las habilidades técnicas, seguido las conceptuales y las interpersonales. Es importante destacar, que el C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada presentan mejores niveles en las habilidades gerenciales que el C.S. Manuel Prado y Campo Marte. Este nivel moderado de 78.95% y 58.33% de estos dos últimos centro de salud se debe a la poca experiencia del personal en el área de trabajo, falta de delegación de autoridad e involucramiento en tomar decisiones, débil comunicación eficaz entre jefe-personal y moderada organización del tiempo y actividades. En cuanto, al desempeño laboral del personal, poseen un rendimiento muy bueno de 75.26%, siendo el C.S. Ampliación Paucarpata*

*y Nueva Alborada los que tienen mejor rendimiento en comparación al C.S. Manuel Prado y Campo Marte. Este nivel moderado de 26.36% y 41.67% de dos últimos centros de salud se deben a la falta de supervisión frecuente, inadecuado uso de los recursos, así como la escasa propuesta de ideas para mejorar los procesos y la poca capacidad para resolver problemas en grupo. Finalmente, existe una influencia directa significativa en las variables (p.239).*

Según la autora Reyes (2018) en su tesis de maestría “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud - Callao, 2018” presentada en la UCV, Lima-Perú. El objetivo de carácter general busca determinar la forma cómo las variables están vinculadas. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental. Se obtuvo como instrumentos los cuestionarios Likert que constan de 20 y 43 ítems para la primera y segunda variable, respectivamente, aplicados a 177 colaboradores de la gerencia. Al respecto, concluye que:

*Según los datos precisan que el 63.3% consideran que el nivel de las habilidades gerenciales es bueno; mientras que, el 68.4% el desempeño laboral es adecuado, siendo las más destacadas dentro de las dimensiones, las habilidades técnicas con un 64.4% y las relaciones interpersonales con un 72.9%, respectivamente; esto se debe que gran parte los directivos del área poseen liderazgo, así como las buenas relaciones con los demás del trabajo. Asimismo, dentro de las dimensiones del desempeño laboral, el menos destacado es el logro de metas, que el 54.8% es adecuado y el 20.9% es no adecuado, esto se debe que gran parte los colaboradores no logran terminar a tiempo con los objetivos propuestos, dado que tienen gran variedad de tareas que asumir durante la labor. Por tanto, existe una vinculación directa y fuerte en las variables y con cada una de sus dimensiones (p.65).*

Finalmente, en materia de los trabajos previos tenemos los siguientes antecedentes locales:

Para la autora Velezmoro (2017) en su tesis de maestría “Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del

distrito de Chiclayo 2016” presentada en la UCV, Chiclayo-Perú. El objetivo de carácter general busca determinar la forma cómo las variables están vinculadas. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental. Se obtuvo los cuestionarios que consta de 30 y 36 ítems para la primera y segunda variable, respectivamente, aplicados a 31 dirigentes de los comedores populares. Al respecto, concluye que:

*Las dirigentes consideran que el 71% casi siempre poseen el liderazgo transformacional, esto se debe que el 81% casi siempre poseen estimulación intelectual y el 74% inspiración en su labor; seguidamente, el 52% de las mujeres dirigentes consideran que a veces poseen el liderazgo transaccional, dado que el 65% existe una recompensa contingente. En cuanto a las habilidades gerenciales, consideran que el 65% poseen habilidades conceptuales y humanas; esto se debe que el 58% casi siempre toman decisiones e intercambian experiencias, así como tienen buenas relaciones interpersonales; mientras que, el 48% de las dirigentes solamente consideran que poseen habilidades técnicas, esto se debe que el 45% casi siempre existe realización de planes y manejo de los programas asistenciales. Por tanto, existe una vinculación significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones (p.59).*

Al respecto, se detalla el marco normativo constituido por diversas normas internacionales y nacionales, establecidos de la siguiente manera:

Según la Ley N°26842 “Ley General de Salud”, ante la propuesta de la DIGESA, el MINSA mediante R.M. N°822-2018/MINSA, de fecha 7 de setiembre de 2018, aprobó la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA, que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines. Mediante el D.S. N°034-2008-AG que aprobó el Reglamento D.L. N°1062 “Ley de Inocuidad de los Alimentos”, en el capítulo II, en sus artículos 6, 7, 10 y 12 establecen en sus apartados: la vigilancia higiénica y sanitaria, seguridad de los alimentos, vigilancia y control de la inocuidad de alimentos, y el Registro Sanitario de alimentos elaborados industrialmente, respectivamente (Anexo 9). Asimismo, en el capítulo IV de las infracciones y sanciones, en sus artículos 21 y 22 establecen la potestad reglamentaria sancionadora, así como las sanciones y medidas

complementarias (Anexo 9). Por consiguiente, según la R.M. N°448-2020-MINSA, en su artículo 1 resuelve: aprobar el documento técnico "lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19". En el anexo 10 especifica los siete lineamientos básicos de aplicación obligatoria, basado en criterios epidemiológicos.

Por otra parte, según la Ley N° 29783 "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo" y sus modificatorias, y las facultades contenidas en la R.S. N° 012-2020-SUNAFIL, en el artículo 60 determina que el empleador proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal adecuados, según el tipo de trabajo y riesgos específicos presentes en el desempeño de sus funciones, cuando no se pueda eliminar en su origen los riesgos laborales o sus efectos perjudiciales para la salud este verifica el uso efectivo de los mismos.

Finalmente, respecto a la Ley N°28015 "Ley de Promoción y Formalización de la MYPE" en sus artículos 3, 5, 45, 48, 49, 50 y 51 establecen las características y derechos laborales, regulación de derechos y beneficios laborales, remuneración, descanso vacacional, despido injustificado, seguro social en salud y el régimen de pensiones. Cabe precisar que, esta ley es una norma del gobierno peruano que tiene como objetivo promocionar el desarrollo de las MYPE, así como su formalización. Para ello, esta ley les otorga una serie de beneficios laborales y tributarios para apoyar su crecimiento y la generación de empleo, según especifica en el Anexo 11.

Por consiguiente, en base a la fundamentación teórica investigada por diversos autores tenemos:

En referencia al término conceptual de habilidad, Chiavenato (2011) indica que "es la aptitud aprendida o adquirida a través del tiempo para desempeñar distintas actividades en el trabajo" (p.121).

En una organización, las habilidades son relevantes para hacer de ella más productiva y lograr mejores rendimientos (Chirita, 2016).

Por su parte, Hermel y Stanescu (2016) afirman que "las habilidades tienen un impacto positivo en el desempeño gerencial y son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar a través del tiempo" (p.50).

Madrigal (2018), define como “el talento o potencial que tiene un individuo para desarrollar distintas actividades” (pp.1-2).

Se entiende por habilidad como el talento del individuo para llegar a realizar algo, pero con éxito de una forma correcta y muy habilidosa para concretarlo de forma positiva y eficiente para ayudar cumplir los objetivos en la empresa.

En referencia al término conceptual de gerente, Robbins y Coulter (2014) afirman que “él como encargado debe lograr que los trabajadores estén motivados para realizar las labores, que exista conexión y sinergia para trabajar en equipo, generando un clima de confianza, de manera que se sientan más seguros formando parte de la empresa” (p.5).

El profesional directivo en una organización basado en su experiencia y sentido social, tiene la responsabilidad de guiar en forma adecuada y satisfactoria al equipo en el logro de los objetivos que se establecieron, asumiendo los retos y aportando con soluciones creativas (López y Pérez,2015).

Por su parte, Arroyo (2017) define como “el encargado de tomar el mando del grupo para que los colaboradores realicen adecuadamente bien el trabajo” (p.78).

Las organizaciones empresariales deben considerar el apoyo de personal directivo con habilidades diferenciadas como trabajar en equipo, dirección y gestión de los recursos humanos, liderazgo, aptitud para motivar al personal, todo ello para conseguir el logro de las metas definidas por la empresa (Vargas y Torres, 2017).

Al respecto, según las funciones de los gerentes Robbins y DeCenzo (2013), determinan que son cuatro procesos básicos en la administración de la empresa:

Planificar. Define claramente las metas, establece estrategias para el logro de estas, integra y coordina actividades.

Organizar. Determina las actividades que se llevarán a cabo, cómo y quién las ejecutará, cómo serán agrupadas y dónde se tomarán las decisiones.

Dirigir. Coordina y determina las diferentes actividades, asimismo eligen el canal más adecuado para el cumplimiento de las metas propuestas.

Controlar. Proceso de medir y enmendar errores en el rendimiento personal y empresarial, en base a las metas y planes propuestos (pp.6-7).

Por tanto, se puede decir que el gerente debe tener la capacidad necesaria de orientar a los colaboradores en una misma dirección el cual es su meta que llegar, establecer la misión y visión de la entidad dándole la iniciativa y motivándolos en cierta manera para asegurar su crecimiento y ganar su confianza.

En referencia al término conceptual de habilidades gerenciales, explican que el logro de resultados eficaces en la organización, será posible cuando el personal directivo tenga la capacidad de que sus atributos y estilo de dirección contribuyan con el uso adecuado de las técnicas y herramientas que forman parte de la estrategia y práctica administrativa (Robbins y Coutler, 2014).

Según los autores, Whetten y Camerón (2011) definen como “un conglomerado de identificables acciones que los individuos toman en cuenta encaminándose a algún resultado” (p.9).

Dirigir una organización requiere habilidades directivas, el liderazgo es una de ellas, la imagen positiva del líder incentivará a los colaboradores a contribuir con una producción superior (Smutny, Prochazka y Vaculik, 2016).

En ese sentido Leyva, Cavazos y Espejel (2018) sostienen que en las Pymes las habilidades gerenciales contribuyen en la planeación estratégica para el logro de los objetivos y ser más competitivos.

Según Whetten y Camerón (2011), las habilidades directivas poseen las siguientes características:

Conductuales. Son las acciones o formas de comportamiento de un individuo que son observados por los demás y que a larga presiden a ciertos resultados (p.9).

Controlables. Son comportamientos manejables y modificables por el propio individuo (pp.9-11).

Desarrollar. Se refiere a la mejora continua de las habilidades que puede desarrollar a través del tiempo y retroalimentación (p.11).

Interrelacionadas y se traslapan. Desarrollan un conjunto de habilidades integradas de respuestas complejas para obtener resultados esperados (p.11).



Contradictorias y paradójicas. No todas las habilidades son compatibles entre sí, sino cada directivo debe aprender a utilizar las más correctas dependiendo de la situación (p.11).

Se puede acotar que las habilidades gerenciales tienen un rol importante en la empresa ya que esta herramienta ejercida de una manera eficiente logrará la integración del personal con la gerencia en conjunto llegando a todas las áreas de la entidad con el fin de llegar al éxito. A todo esto, está comprendido la responsabilidad y el compromiso que tiene el personal con la empresa bajo la orientación de la gerencia y los directores que resuelven situaciones complicadas para realizar un eficiente desempeño. Sin embargo, a pesar que el valor de la educación gerencial ha sido un área poco estudiada, los resultados sugieren que tiene una influencia positiva en el éxito empresarial. Por lo tanto, este estudio aporta información valiosa para la educación gerencial, igualmente para educadores, aspirantes a empresarios.

A lo largo de la historia, diversos autores han apoyado teorías sobre las habilidades directivas. Para profundizar en el tema a continuación son las teorías que se han fundamentado.

Según la teoría de Whetten y Camerón (2011) mencionan que una gestión eficaz en la empresa es producto de tres tipos de habilidades gerenciales: Personales o individuales, interpersonales y grupales. Las primeras se refieren a la administración del “yo” personal; las interpersonales son producto de la interacción y relación con otras personas; las grupales que se generan cuando el individuo forma parte de un grupo como iniciador o simple participante. Estas habilidades mencionadas y su desarrollo contribuyen con la mejora de competencias propias de carácter administrativo relacionadas con el éxito empresarial y personal.

Las organizaciones empresariales otorgan especial importancia a las habilidades gerenciales referidas a la gestión, personales e interpersonales, Goyal (2013) sostiene que este tipo de habilidades permiten al personal una vinculación exitosa con el trabajo dentro de un entorno con cambios continuos.

Por su parte, Griffin y Van Fleet (2016, pp.9-12), plantean que las diversas teorías y estudios concuerdan en la existencia de siete habilidades gerenciales centrales, la combinación eficaz de las habilidades en el comportamiento, la acción,

realización eficiente de funciones y las acciones gerenciales esenciales, aumentan la expectativa de los Individuos, equipos de trabajo y las organizaciones tengan éxito:

**Habilidades para administrar el tiempo:** El Gerente tiene la capacidad para establecer por primacía sus tareas a realizar, laborar con eficiencia y encomendar correctamente.

**Habilidades interpersonales:** Es la capacidad para entender y relacionarse con los individuos y grupos, también incluye el saber motivar a los demás para que brinden su excelente desempeño.

**Habilidades conceptuales:** Necesita de la destreza del directivo en el ámbito del pensamiento abstracto. Debe saber el funcionamiento de toda la Organización y de su ámbito, entender como mejoran todas las áreas y distinguirla de forma integral.

**Habilidades para diagnosticar:** Es la capacidad para distinguir la respuesta más adecuada para las diferentes circunstancias, determinados elementos que nos ayudan a diagnosticar son detectar las relaciones causa-efecto, administrar el control y asociar las recompensas con las conductas esperadas de los colaboradores.

**Habilidad para la comunicación:** Es la capacidad para transmitir eficazmente la información a los demás y recibir de la misma manera la información que ellos conceden.

**Habilidades para tomar decisiones:** Hacen referencia a la capacidad para reconocer y determinar adecuadamente los conflictos y las oportunidades.

**Habilidades Técnicas:** Resultan indispensables para desempeñar y entender funciones que necesiten de los conocimientos especializados, pueden ser diferentes conocimientos como en tecnología, productos, servicios contables, financieros, toma de decisiones y el propio negocio.

Asimismo, los mismos autores citados anteriormente sostienen que todas las habilidades que han sido enumeradas y descrito anteriormente serían inútiles si no pudieran comunicarse adecuadamente. Grandes habilidades de comunicación son la clave para ser un gran gerente, sin ellas el equipo no tendría dirección. Por ello, recomienda mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para evaluar si existen problemas y si tienen dificultades para resolverlo. Si descubre que varios miembros del equipo están luchando con el mismo problema, puede ser hora de

programar una capacitación de actualización sobre el tema en cuestión. También puede permitir que otros miembros del equipo intenten y brinden soluciones a los problemas que se han presentado. No se puede ser un buen gerente y, desde luego, no uno excelente con malas habilidades de comunicación.

Del mismo modo, según la teoría de Katz (citado por Robbins y Coulter, 2014) plantea que existen diversas habilidades para administrar efectivamente, pero las más destacadas que el gerente debe poseer son las siguientes:

Habilidades técnicas. Se entiende como toda persona adquiere determinada formación y adquisición en conocimiento que se capacita en diversas maneras como estudios superiores para realizar funciones y desempeñarlas con éxito, siendo importante el poder trabajar de una manera eficiente y eficaz a la hora de realizarla con el fin de lograr un mejor desarrollo a la organización. Ante tanta competencia de estos tiempos, estos profesionales buscan sacar ventaja ante otros dentro de una organización o postulando alguna.

Para Ferrer y Clemenza (2006) mencionan que “las personas deben adquirir conocimientos y destrezas a través de las experiencias, para poner en práctica lo aprendido y aplicarlos ante diversas situaciones y necesidades de la especialidad” (p.9).

Katz (citado por Robbins y Coulter, 2014) señalan que “se vinculan con el área de especialización de un individuo, en base a técnicas, conocimientos, herramientas y recursos que se utiliza para el desempeño de las funciones” (p.12).

Las destrezas técnicas son muy relevantes para los directivos del nivel inferior que para los que están en la parte superior de la cadena. Muchas compañías promueven a sus gerentes desde adentro para este mismo propósito (What are management skills and why are they important, 2017).

En tanto, se puede acotar que estas habilidades aportan un conjunto de conocimientos que son importantes y pueden realizar una tarea destinada teniendo la capacidad para realizar algo, con el respaldo de sus previos estudios y experiencia adquirida generando así la competencia ante el personal de la organización. A continuación, se detalla los siguientes indicadores:

Conocimiento y experiencia, Robbins y Coulter (2014) definen como “los hechos o acontecimientos e información que han sido adquiridos a través del

tiempo y la capacidad de cada individuo para aprender y llevar a la práctica” (p.490).

La identificación de competencias personales requeridas para el desempeño exitoso de las funciones asignadas en la empresa, forma parte de lo que se conoce como perfil profesional y ayudan a identificar el puesto de trabajo en función de dichas competencias (Vázquez y Liesa, 2015).

Según los autores García et al. (2017) refieren que “es la habilidad que tiene cada persona, siendo diferente a los demás, por el creciente progreso de adquirir conceptos novedosos y por la reciente inicio en el ámbito de la investigación” (p.6).

El conocimiento y experiencia en la industria deben guiar a todos aquellos a los que supervisa, ayudando a alcanzar mayores niveles de éxito. Los gerentes a menudo son llamados para proporcionar formación y de entrenamiento en los colaboradores. A la vez, debe impartir sabiduría útil y prácticos secretos que ayude a su equipo a sobresalir (What are management skills and why are they important, 2017).

Domínguez (2018) explica que:

La fase de conocimiento empieza a través del conocimiento a priori de cada individuo en cuanto al nivel de suficiencia y se demuestra a través de la práctica dentro del entorno laboral. Por su parte, la compañía es quien determina que conocimiento son fundamentales para la intervención de los procesos y cómo lograr mejorar en el tiempo (p.197).

Manejo de tecnología y herramientas, en un entorno altamente competitivo como el actual, en donde la innovación tecnológica es un elemento diferenciador en el éxito empresarial, los directivos tienen que prestar mucha atención al surgimiento de la nueva tecnología y su impacto en el desempeño de las labores en la organización y las formas en que los colaboradores las realizan (Bateman y Snell, 2009).

Por su parte. Robbins y Coulter (2014) manifiestan que:

La tecnología representa una primordial fuente de perplejidad del entorno que afrontan las empresas, las variaciones tecnológicas permiten que el directivo administre con más efectividad los esfuerzos laborales de los colaboradores. Por ello, es importante que los directivos comprendan cómo

funcionan las redes sociales y cómo se relacionan con los demás para el beneficio del mismo (p.492).

Habilidades Humanas. El relacionarse con otras personas con facilidad dándole estímulo y motivación, el saber trabajar con ellas se le ha nombrado una habilidad humana. Es importante para el directivo ya que ellos deben estar relacionados, teniendo una buena comunicación con los colaboradores con la finalidad de que puedan desenvolverse mejor en la labor.

Según Ferrer y Clemenza (2006) definen como “la habilidad de interactuar con los demás, de comprender, incentivar y sobre todo entender las necesidades; es decir, allí en donde el directivo se transforma en un verdadero líder, socio y amigo encaminándoles a lograr los objetivos empresariales” (p. 9).

Para Rosanas (2011) refiere que “es la aptitud que el directivo debe cooperar efectivamente influenciando a los demás para alcanzar el compromiso y la interacción entre estas” (p.88).

Katz (citado por Robbins y Coulter, 2014) señalan que “se vincula con la capacidad de liderazgo y útil para trabajar en equipo, comunicarse y entender a las personas” (p.12).

Esta habilidad incluye características personales de cómo un líder debe comportarse a sí mismo cuando interactúa con otros de manera personal, individual; es decir, los líderes deben ser atentos, empáticos, indulgentes, hospitalarios, pacientes, respetuosos y confiables (Kalargyrou, Pescosolido y Kalargiros, 2015, p.51).

Según los autores García, et al. (2017) algunas habilidades humanas consideran como:

La autorregulación, el talento y el autoconocimiento son propios de la persona; no obstante, otras capacidades como: administrar el tiempo, controlar la ansiedad, la capacidad para lograr comunicaciones efectivas, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, así como la aptitud para dirigir reuniones, eventos y entrevistas, u otros, que pueden perfeccionarse y aprenderse con el tiempo (p.7).

Las dimensiones conductuales básicas se encuentran en las relaciones humanas efectivas y que producen crecimiento, han permanecido y continúan siendo constantes. Y a la vez, sirven como puntos fijos, claves para un desempeño personal, interpersonal y organizacional efectivo (Sar, 2017).

Por tanto, esta habilidad es una de la más destacadas ya que la gerencia la tiene que poseer, el obtener logros en la empresa tiene como base a sus colaboradores el motivarles y guiarlos hace que se cumplan las metas trazadas por el trabajo en equipo que realizan. Asimismo, no solo se destaca por saber cómo manejar al personal, sino también trabajar por medio de ellas, el ponerse en contacto teniendo como base una buena comunicación hace que no genere celos entre ellos o antipatía generando un desarrollo al personal. A continuación, se detalla los siguientes indicadores:

Comunicación efectiva, Spaho (2013) afirma que:

La comunicación es necesaria para realizar negocios de manera eficiente. Cualquier negocio implica dos tipos de comunicación: comunicación externa que se dirige a los actores en el entorno empresarial, y comunicación interna que se dirige a los empleados”. Asimismo, se requiere una comunicación efectiva, no solo para mantener las relaciones humanas, sino también para lograr un buen desempeño comercial (pp.103-104).

La habilidad que deben predominar los directivos para ser eficaces, es resolver problemas tomando decisiones correctas, pero no pueden tomar decisiones sin información y transmitirlas. Una vez tomada la decisión, otra vez debe comunicarse para enterarse lo que se decidió (Robbins y Coulter, 2014, p.480).

Del mismo modo, Naranjo, menciona que “la comunicación se logra cuando el destinatario entiende el mensaje en su totalidad difundido por el emisor, optando captar la información por los diferentes medios de doble vía” (2015, p.18).

Una de las responsabilidades más importantes que tienen los gerentes es comunicarse de manera efectiva, tanto con los colaboradores que trabajan como con los otros gerentes de la empresa. Forman parte de una red intrincada y deben actuar como un fuerte punto de conexión que cierra las brechas entre los colaboradores de nivel inferior y los altos mandos o entre los departamentos de

de ventas, marketing y producción. Por consiguiente, las habilidades de las personas son cruciales, pues debe comunicarse efectivamente tanto en forma verbal como escrita. Memos llenos de errores tipográficos o reuniones apresuradas y confusas no funcionarán. Los mejores gerentes siempre pueden enviar un mensaje claro y compartir información valiosa y comprensible que ayude a realizar el trabajo (What are management skills and why are they important, 2017).

Por su parte, López, Parra y Rubio (2019) sostienen que:

La comunicación interna sirve como instrumento de motivación de los colaboradores y fortalece la identidad corporativa. No obstante, si no existe una identidad corporativa bien establecida es improbable que los usuarios tengan una buena imagen de la empresa y que la empresa perdure a través del tiempo (p.10).

Trabajo en equipo, Bateman y Snell (2009) señalan que “un equipo de trabajo está integrado por personas con características diferentes y con enfoques comunes, que confían en sí mismas y están comprometidas con el desarrollo de los objetivos de la empresa” (p.507).

Según los autores, Robbins y Coulter (2014) definen como “grupos cuyos miembros utilizan las habilidades complementarias y la sinergia positiva para trabajar mutuamente en el cumplimiento de los objetivos” (p.429).

Es importante apoyarse como grupo, todo personal que labora tiene metas trazadas que le establecen en la empresa y el poder manejarlo con otras personas es un desafío que no es fácil de establecer, por ello el directivo debe de saber cómo dirigir a su personal realizando que el personal interactúe e indicando la manera de manejar el trabajo, estableciendo reglas y tomando decisiones para resolver las dificultades que se visualizan en la empresa.

Motivación, los gerentes deben incentivar a los colaboradores para que se unan, mantengan en la empresa y asistan con regularidad a trabajar. Asimismo, deben crear un ambiente favorable que satisfaga a los colaboradores para que logren comprometerse con la empresa (Bateman y Snell, 2009, p.470).

Según los autores, Robbins y Coulter (2014) definen como “los factores emocionales que repercuten en los estados de ánimo de una persona persuadiendo

en la conducta para alcanzar los objetivos empresariales” (p.506).

Los gerentes que pueden motivar a sus empleados son verdaderos activos para la empresa. Este tipo de interacción no solo incrementa la productividad y el rendimiento de los colaboradores, sino que también es un buen ejemplo. Los gerentes de contratación buscan líderes que puedan detectar las fortalezas de los colaboradores y alentarlos a desarrollar sus habilidades. Los mejores gerentes tienen un buen ojo para las áreas que podrían mejorarse y saben cómo abordar estas cuestiones diplomáticamente para que los colaboradores se sientan alentados a realizar cambios productivos, en lugar de desanimarse por sus deficiencias (What are management skills and why are they important, 2017).

Domínguez (2018) define como “las fuerzas que producen en las personas y el ambiente que les rodea para empezar, avanzar o refrenar conductas que predominan en su ser para desenvolverse en cumplir ciertas actividades” (p.253).

Liderazgo, Bateman y Snell (2009) refieren que “un líder influye a los demás para lograr metas, además les ayuda a potenciar las habilidades para el crecimiento personal en el entorno laboral” (p.434).

Para Naranjo y González (2012) manifiestan que:

El líder actualmente debe ser un alto directivo, que adquiera conocimientos amplios y profundos sobre el producto y/o servicio, la empresa y el sector en que se direcciona la empresa, además debe ser un hombre visionario que asuma riesgos en búsqueda del crecimiento de las personas y la empresa (pp.35-36).

Según los autores, Robbins y Coulter (2014) definen como “la guía de orientar a un equipo de individuos para cumplir determinados objetivos” (p.536).

El liderazgo debe aceptar el riesgo y ser audaz al tomar decisiones y planificar para el futuro, mientras sueña con grandes sueños y busca cualquier oportunidad. De esta manera, los líderes deben tener una visión, comunicar esa visión como misioneros, no dormir hasta que la logren y ser flexibles en el proceso (Kalargyrou, et al., 2015, p.52).



Por su parte, Uslu, Ayça y Çubuk indican que “en las pequeñas empresas, el tipo de liderazgo del propietario de la organización tiene un efecto directo sobre las actitudes de los empleados y los resultados organizacionales” (2015, p.1167).

Stephan y Pathak (2016) afirman que:

Los gerentes necesitan influenciar a otros a su alrededor, incluidos inversores, clientes, proveedores y empleados, para lanzar y mantener sus negocios con éxito. Los empresarios como propietarios-gerentes también son los principales tomadores de decisiones (líderes estratégicos) que configuran la trayectoria de sus organizaciones de acuerdo a los objetivos propuestos (p.506).

Por tanto, se puede acotar que son habilidades que posee una persona que distingue de las demás en la empresa, el directivo debe de poseer un líder el cual guiara a su grupo teniendo responsabilidad de promoverlos de manera que ellos destaquen en su labor, el llegar a comunicarse con el personal y adaptarse a las circunstancias, a la vez ayuda afrontar riesgos y solucionar problemas teniendo una mentalidad optimista transmitiendo su experiencia y motivando a los colaboradores.

Compromiso, Robbins y Coulter (2014) definen como “el grado de identificación, de entrega y participación activa de un individuo, grupo, proyecto o idea que implica contribuir a las metas empresariales” (p.537).

Para Domínguez (2018) explica que:

Es un componente esencial y la carencia de está, genera una brecha en la consecución de tareas para lograr las metas planteadas; involucra desde el más alto directivo hasta el personal operativo. Dicho compromiso requiere que la misma gerencia cambie la estructura cultural, y si esta no cambia nada nuevo podrá acontecer con el personal, por eso todos los involucrados forman parte de ella (p.194).

Habilidades conceptuales. El poder de detectar los problemas en la empresa, tanto internos y externos, es una de las habilidades que nos previene y ayuda a analizar las circunstancias que podría presentarse y dar solución hará que estos suban sus niveles en la organización.

Según los autores, Bateman y Snell (2009) definen como “la destreza de identificar y solucionar problemas a favor de la compañía y todos los involucrados que pertenecen en ella” (p.26).

Katz (citado por Robbins y Coulter, 2014) definen como “la aptitud para evaluar los problemas de una organización, distinguiendo los escenarios posibles de esa situación para dar una solución óptima” (p.12).

El autor antes mencionado refiere que esta habilidad, el gerente debe analizar o percibir situaciones complejas para que pueda entender y saber cómo resolverlas ya que tiene la capacidad para hacerlo. Tiene la capacidad de ver ideas, un pensamiento estratégico que conlleve a mantener un resultado exitoso.

Como expresa Madrigal (2018), las habilidades vinculadas a la dirección empresarial, son aquellas que ayudan en la capacidad para entender estratégicamente a la organización, entendiendo su entorno y la posible aplicación de modelos administrativos adecuados.

Se puede manifestar que esta habilidad comprende variedad de funciones en la empresa ya que no se limita, sino ayuda a resolver situaciones problemáticas. No obstante, la persona que posea esta habilidad tendrá más facilidad en tener determinaciones en la empresa, una mejor comprensión y adaptación al cambio influenciando de manera positiva al personal, teniendo un mejor manejo emocional y social con los colaboradores, interpretando las ideas que ellos puedan tener y plasmándola de una forma efectiva en la empresa de tal manera que den resultados favorables y con éxito. A continuación, se detalla los siguientes indicadores:

Innovación, Bateman y Snell (2009) definen como “la transformación de procesos, métodos para mejorar la situación que se tenía antes para convertirlas en un futuro diferente” (p.610).

En definitiva, Robbins y Coulter señalan que “las empresas innovadoras atribuyen por la habilidad de crear nuevas ideas distintas de la competencia, en cuanto a los productos, servicios, procesos rediseñados, entre otros aspectos que logre generar resultados óptimos” (2014, p.203).

Kalargyrou, et al. (2015) manifiestan que “los administradores deben tener una comprensión del desarrollo y la ejecución de la estrategia, deben ver cosas que otros no pueden ver y deben poder imaginar el futuro” (p.52).

Por su parte, Uslu, et al., explican como “la capacidad innovadora general de una empresa para introducir o aperturar novicios productos en el mercado, mediante la combinación de orientación estratégica con comportamiento y procesos innovadores” (2015, p.1169).

La innovación es una palabra clave para casi todas las empresas. Sus competidores siempre se esfuerzan por desarrollar los mejores productos y servicios nuevos por delante. Asimismo, las empresas que innovan bien se mantienen en la cima del paquete, atrayendo a nuevos clientes con sus nuevas ofertas y manteniendo contentos a los clientes existentes con una selección continua de actualizaciones. Los gerentes de contratación tienen un buen ojo para los nuevos empleados que aportarán diferentes perspectivas y nuevas ideas a la empresa (What are management skills and why are they important, 2017).

Por lo tanto, los administradores deben encontrar formas creativas de ser más divertidos, no darse por vencidos fácilmente y demostrar una mayor toma de riesgos al creer en el mejor interés de las personas que lideran.

Organización, el éxito de esté en el logro de sus objetivos es producto de una efectiva coordinación de recursos de información, físicos, financieros, de asignación de tareas, de atraer a personas a la empresa asignando responsabilidades, esta coordinación realizada con eficiencia permitirá crear las mejores condiciones para las personas y el mejor funcionamiento de las cosas (Bateman y Snell, 2009).

Robbins y Coulter (2014) definen como “el proceso de planificación que incluye la disposición de recursos materiales y humanos para cumplir con el desarrollo de ciertas tareas en la organización” (p.6).

Para Varo (2014) menciona que “el proceso de organización se concibe en delimitar las acciones precisas para cumplir objetivos, agrupar actividades en una estructura lógica, asignar tareas y definir los puestos de trabajo” (p.226).

Toma de decisiones, Spaho (2013) sostiene que “a veces, los conflictos pueden ser útiles, ya que, a tomar una decisión correcta, aunque pueden representar un gran obstáculo para una organización y su negocio” (p.104).

Para los autores, Robbins y Coulter (2014) manifiestan que “los directivos de diferentes niveles y empresas utilizan la capacidad de razonamiento para elegir determinadas alternativas para resolver problemas en diversas situaciones que puede o no afectar al trabajo personal como a la empresa” (p.162).

Solución de problemas. Conflicto significa estar en oposición el uno al otro. El conflicto puede definirse como la lucha o concurso entre personas con distintas necesidades, ideas, creencias, valores u objetivos opuestos.

Todos los niveles gerenciales tienen la responsabilidad de una buena comunicación organizacional y manejo de conflictos. Las experiencias prácticas han demostrado que los gerentes no pueden quedar fuera de los conflictos, sino que deben participar activamente en ellos. Los conflictos deben ser resueltos por los gerentes de primera línea o, si el conflicto es significativo, en el nivel medio de gestión. No es apropiado dejar la resolución de conflictos a la alta gerencia, ya que muestra que los gerentes de niveles inferiores no son capaces de lidiar con conflictos y empleados en general (Spaho, 2013, p.116).

Del mismo modo, Gupta (2013) indica que:

El conflicto puede ser constructivo y puede ser destructivo. La distinción viene en términos de cómo se gestiona. Lo que hace que el conflicto sea positivo o negativo tiene que ver con cómo lo manejan las personas que están en conflicto entre sí. Al resolver el conflicto con éxito, la organización puede resolver muchos de los problemas que ha traído a la superficie, además de obtener beneficios (p.61).

Asimismo, el mismo autor Gupta (2013) sostiene que:

El efecto negativo del conflicto crea obstáculos para el crecimiento de la empresa, por lo que, para resolver este problema, la gestión de conflictos es un instrumento fundamental para aumentar el rendimiento de la empresa y ayudar a llegar a la posición deseada (p.60). El objetivo de la gestión de conflictos es mejorar el aprendizaje y los resultados grupales, incluida la

efectividad o rendimiento en el entorno empresarial. Además, implica la autoconciencia sobre los modos de conflicto, las habilidades de entablar una comunicación de conflictos y el establecimiento de una estructura para esta gestión en su entorno (p.62).

Robbins y Coulter (2014) definen como “las acciones o estrategias que llevan a cabo los directivos para resolver asuntos controversiales en la empresa. Los procesos de solución de problemas son: identificar y analizar los problemas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor opción, poner en práctica y evaluar el resultado” (p.165).

Teniendo en cuenta a Vázquez y Liesa (citado por Pereda, 2016) los aspectos relacionadas con entender adecuadamente el proceso de comunicación, el acertado manejo de las relaciones interpersonales y problemas de disciplina, son competencias que forman parte del perfil en la función directiva de los directores escolares. La práctica del feedback como proceso relacionado a la gestión de personas debe ayudar en el desarrollo del colaborador y no debe ser causante de conflictos entre las jefaturas y subordinados.

El conjunto de habilidades correcto permite a los gerentes identificar, enfrentar y superar varios problemas que puedan surgir en el lugar de trabajo. Los altos directivos pueden detectar problemas emergentes antes de que sean evidentes para todos en la empresa e identificar la raíz del problema. Las habilidades analíticas también son importantes en la gestión, pues debe saber qué datos son más relevantes para su industria, cómo recopilarlos y qué significan los números resultantes (What are management skills and why are they important, 2017).

En resumen, estas habilidades citado por Katz, son asimiladas por los colaboradores, de tal manera que cuanto más hábiles sean los directivos, más son transmitidas subjetivamente. Asimismo, la trascendencia de las habilidades descritas, se alteran de acuerdo con el nivel del directivo, en la fase inicial de la carrera resulta muy indispensable las habilidades técnicas. Las habilidades conceptuales son más relevantes que las técnicas, mientras ascienda en la empresa. En tanto, las habilidades humanas son muy indispensables en toda la profesión y en los distintos niveles de dirección.

Por tanto, para desarrollar estas habilidades se debe mostrar con la práctica y los conocimientos, y sin ello resulta improductivo para adaptarse en diversas situaciones en la empresa. Además, el desarrollo de competencias de los directivos está ligado al aprendizaje conceptual y práctica conductual; es por eso que enfocan estas tres directrices para su desarrollo personal y laboral.

En referencia al término conceptual de desempeño, García et al. (2011) define como “el rendimiento de los colaboradores que son observados y medibles en el ámbito laboral en términos de competencia y contribución a la empresa” (p.73).

Por otra parte, Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) afirman que:

Los empleados son el recurso principal y constituyen la fuerza central de la organización. Las organizaciones a menudo dan más importancia a la tecnología y los sistemas que a los empleados. No se recuerda bien el hecho de que son los empleados los que impulsan la tecnología y los sistemas en una organización. El trabajo de los empleados en la organización no es individual; son seres sociales, que pertenecen a un sistema social particular, estilo de vida familiar y cultura (p.126).

Los empleados son los engranajes de las organizaciones con sus habilidades, técnicas, conocimientos y trabajo para lograr el bien o servicio que permite a las organizaciones cumplir sus objetivos con la sociedad y sobrevivir, y mantener una buena vida laboral es la base para un mejor desempeño (Klein, Pereira y Lemos, 2019).

En referencia al término conceptual de desempeño laboral, Werther y Davis (2013) definen como “el rendimiento que un individuo adopta para cumplir ciertas funciones, actividades y metas siendo evaluados continuamente para obtener buenos resultados” (p.302).

Según Chávez (2014) explica que “es el valor que las empresas esperan de los trabajadores durante el término de la labor, con el propósito de lograr los objetivos empresariales” (p.19).

Dessler (2015) refiere que “cumplimiento de tareas lo que se pretende medir en base a los conocimientos, habilidades y potencialidades del área laboral” (p.336).

Cabe resaltar que, el desempeño laboral abarca un conjunto de factores, características, competencias que se espera que el individuo demuestre y aplique sus destrezas frente a las actividades diarias en el trabajo. A continuación, se detalla las teorías por diversos autores:

Según la teoría de Davis (citado por Palmar y Valero, 2014, pp.159-188) menciona algunos factores para el buen desenvolvimiento laboral, tales como:

**Ambiente de trabajo.** Hace referencia a las condiciones del espacio físico que ofrece al colaborador, disposición de elementos acordes al puesto para que trabajen activamente.

**Salario.** Hace referencia a la remuneración acorde, justa que ofrece al colaborador según el rendimiento, que satisfaga las necesidades personales y grupales.

**Relaciones interpersonales.** Es de gran valor ya que a medida que exista una conexión e interrelación entre colaboradores-jefes, hará que el entusiasmo de uno de ellos logre inyectar a los demás para actuar de la misma forma.

**Jornada laboral.** Hace referencia a la cantidad de horas laboradas según la función asignada en la empresa, logrando que el gerente adopte medidas que motiven al colaborador al realizar las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo.

**Horario de trabajo.** Hace referencia a la cantidad de horas que el colaborador cumple en su labor diario, según normas establecidas por la empresa.

**Cancelación puntual del salario.** Hace referencia al pago en la fecha establecida según acuerdos establecidos en el contrato, logrando que el colaborador se sienta dichoso y seguro para quien trabaja.

**Incentivos y motivación.** Hace referencia a la retribución por el esfuerzo desempeñado, logrando que el colaborador se sienta estimulado a trabajar eficientemente en su área de trabajo.

Es importante relacionar estos siete factores de la teoría de Davis, porque influye directamente en el rendimiento del personal, debido que el jefe o subordinado de la empresa es quien vela por la seguridad y bienestar para el cumplimiento del objetivo, ya que a medida que cumpla con uno de estos factores, su bienestar laboral aumentará y, por tanto, el desempeño de su trabajo será óptimo.

Según la teoría de Benavides (citado por Araujo y Leal, 2017, pp.132-147) indica que el desempeño se direcciona a las competencias que tiene el individuo, comportamientos y destrezas que hace que se distinga de las demás para cumplir el objetivo empresarial. Existen tres tipos de competencias: genéricas, laborales y básicas.

Competencias genéricas. Es la combinación de características y cualidades que el individuo desarrolla a través del aprendizaje cotidiano y es útil no solamente para un puesto específico, sino en un conglomerado de tareas para el desempeño de cualquier trabajo.

Competencias laborales. Hace referencia a las cualidades o atributos individuales del individuo, que aportan a la demanda de ciertas actividades, cumplimiento los objetivos definidos por la empresa.

Competencias básicas. Es la forma en la que cualquier individuo emplea sus cualidades personales y desarrollo del pensamiento, como sus habilidades, actitudes y experiencias para actuar activamente en la edificación de su plan personal y laboral.

Por tanto, es importante destacar que estas tres competencias citado por la teoría de Benavides, porque sería fácil para el jefe identificar y evaluar lo que el colaborador sabe hacer y cómo realiza sus funciones; mientras que, para el reclutador conocer cuáles son aquellas competencias que lo diferencian para un puesto de trabajo en específico. Este aporte contribuye dado que las competencias laborales marcan en la empresa una visión de calidad continúa asignada por desempeño exitosos, representando para la empresa una ventaja competitiva.

En general, la teoría de Chiavenato (2011, pp.209-221) sostiene que el rendimiento del personal se evalúa a través de dos factores:

Factores actitudinales. Se determina mediante la formación o comportamiento que tiene cada persona respecto al entorno, en materia de disciplina laboral, actitud e iniciativa, responsabilidad, presentación personal y la capacidad de realización (Chiavenato, 2011, p.210). A continuación, se detalla los siguientes indicadores:

Disciplina laboral, Chiavenato (2011) refiere que “se trata de la autodisciplina, o el control que ejercen los individuos sobre sí mismos sin necesidad de vigilancia externa, cumpliendo ciertas pautas y normas de la empresa” (p.298).



Según los autores Werther y Davis (2013) definen como “las acciones que se pretende corregir y moldear el comportamiento de los colaboradores para ajustarse a los lineamientos internos de la empresa (p.453).

Para Bugdol (2018) afirma que:

La disciplina comprende todas las acciones destinadas a corregir el comportamiento de todos los interesados de una organización. En este enfoque, la disciplina se aplica no solo a los empleados, sino también a los clientes, proveedores, propietarios y personas contratadas para administrar la organización. Asimismo, está relacionada no solo con el castigo sino también con la capacitación, el desarrollo y el autocontrol de los empleados. Incluye un sistema de regulaciones que recomiendan el comportamiento organizacional requerido (pp.12-13).

De lo citado anteriormente, el mismo autor Bugdol (2018) menciona que:

La escala de las acciones disciplinarias depende de las posibilidades de expresar autoridad. Las acciones disciplinarias incluyen no solo castigos, sino también capacitación (incluyendo instrucciones en el sitio, tutoría, entrenamiento, apoyo para procesos de capacitación), otorgar premios y motivar a los empleados, juegos sociales, cuyo objetivo es lograr la aceptación de estándares o valores, métodos socio técnicos de modulación del comportamiento (persuasión, amenazas, expresión positiva de emociones (p.12).

Actitud e iniciativa, Chiavenato (2011) define como “la competencia emocional de hacer las cosas que sucedan sin esperar nada a cambio, referente a adelantarse a los hechos, planteando soluciones, actuando de forma consciente, planeada y de forma proactiva” (p.210).

Por su parte, la proactividad, Salessi y Omar explican que “son comportamientos automotivadas y orientadas al cambio que influyen en el medio laboral, con el fin de alcanzar las metas personales y empresariales” (2017, p.83).

Para Sánchez de Gallardo y Hernández (2017) sostienen que “es la disposición del colaborador para realizar ciertas actividades sin que haya recibido órdenes de otra persona” (p.327).

Responsabilidad, Chiavenato (2011) indica que “evalúa la forma cómo el colaborador realiza el trabajo y si cumple dentro del tiempo requerido, considerando la supervisión para conseguir resultados esperados” (p.210).

Werther y Davis (2013) menciona que “es el compromiso que se asume a cumplir correctamente las funciones en el área de trabajo” (p.303).

Presentación personal, Chiavenato (2011) define como “el aspecto del trabajador que impacta la primera impresión definitiva en los demás, en cuanto a la vestimenta e higiene personal” (p.210).

Es importante proyectar una imagen positiva, demostrando en todo momento una ética a toda prueba, un enorme deseo de participación y una imagen profesional genuina (Arroyo, 2017, p.8). En concordancia, al autor Bett Haragán, manifiesta que muchas personas no progresan en el trabajo por falta de atención al vestirse...la vestimenta debe decir que usted es competente, tiene confianza en sí mismo, es confiable y tiene autoridad.

Capacidad de realización, Chiavenato (2011) define como “la capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas, así como poner en práctica proyectos en materia de desarrollo profesional” (p.209).

Factores operativos. Hace referencia al conocimiento y calidad de trabajo realizado, así como cooperación y trabajo en equipo y liderazgo (Chiavenato, 2011, p.210). A continuación, se detalla los siguientes indicadores:

Conocimiento del trabajo, mide la capacidad de adquirir información para realizar las actividades y funciones del trabajador en la empresa (Chiavenato, 2011, p.209).

Para Chávez (2014) manifiesta que “son los saberes previos que se adquiere de la enseñanza y la investigación de información para desarrollarlas en el momento oportuno” (p.77).

Calidad del trabajo, evalúa la precisión, frecuencia de errores, presentación, orden y pulcritud en el trabajo ejecutado que caracterizan al servicio del empleado (Chiavenato, 2011, p.210).

Según Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) afirman que “el equilibrio entre la vida laboral y el trabajo debe mantenerse de manera efectiva para garantizar que todos los empleados estén trabajando a su máximo potencial y libres de estrés” (p.126).

Cooperación y trabajo en equipo, Chiavenato (2011), la cooperación se refiere “a la voluntad propia entre varias personas que están coordinadas entre sí para desarrollar una serie de actividades en común” (p.210).

En la opinión de Hermel y Stanescu (2016) el delegar facultades en los colaboradores de parte de los directivos, contribuye en desarrollar habilidades que mejoran la productividad y eficiencia, así como promover en el equipo una mejor coordinación e integración.

Liderazgo, Chiavenato (2011) define como “capacidad de influir directamente a ciertos grupos o equipos de trabajo, que a través del proceso de comunicación se interrelacionan entre sí para la realización de un fin en común” (p.219).

El papel de un líder en el equipo es asignar tareas correctas, otorgar autonomía, proporcionar los recursos eficientes, brindando protección y seguridad para contribuir con los objetivos organizacionales (Bonifaz, 2012, p.114).

Por su parte, Gupta (2013) sostiene que:

El conflicto en los equipos es inevitable; sin embargo, los resultados del conflicto no están predeterminados. El conflicto puede aumentar y conducir a resultados no productivos, o el conflicto puede resolverse beneficiosamente y conducir a productos finales de calidad. Por lo tanto, aprender a manejar conflictos es parte integral de un equipo de alto rendimiento (p.62).

Del mismo modo, Spaho (2013) manifiesta que:

Si los gerentes aplican la comunicación directa a tiempo, se puede evitar el conflicto o se puede minimizar su impacto. Los conflictos suceden en cada momento y su gestión es un componente clave de la empresa y gerencial. Finalmente, el conflicto es un hecho en la vida cotidiana y si somos capaces de comprenderlo y su impacto en la efectividad del trabajo, podría ser útil usarlo para lograr mejores resultados (p.105).

Por su parte, Uslu, et al. (2015) afirman que:

Los enfoques actuales de liderazgo adoptan una visión inclusiva, democrática y transformadora de la gerencia y se espera que los empleados ejerzan control e iniciativa sobre el trabajo que realizan, sean notificados de posibles problemas en su línea de trabajo y se les aliente a presentar propuestas, usar sus propias habilidades y destrezas y desarrollar formas alternativas de desempeño (p.1167).

Es importante destacar estos dos factores de la teoría de Chiavenato, porque abarca todos los aspectos que el colaborador con sus actitudes, conocimientos y destrezas debe poseer para ejercer eficientemente su área de trabajo, facilitando y evaluando a cada uno el esfuerzo o rendimiento para mejorar en el tiempo, aplicando estrategias adecuadas acorde al puesto y con los objetivos propuestos.

En referencia al término conceptual evaluación del desempeño, Bateman y Snell (2009) señalan que:

La medición del desempeño en el trabajo ayuda a los colaboradores a mejorar el rendimiento, sueldos y ascensos; así como mejorar el medio de interrelación entre los directivos y colaboradores, aumentar la productividad laboral del colaborador, logrando obtener buenos resultados para la empresa (p.374).

Chiavenato (2011) define como “una valoración sistemática del rendimiento del individuo, en función de las tareas que realiza, objetivos y resultados que debe lograr y de su potencial de desarrollo” (p.202).

De lo citado anteriormente, Chiavenato (2011) señala que las personas involucradas en la medición del desempeño son:

El gerente es quien determina el desempeño y la conducta de los colaboradores en base a un instrumento de medición que determine la objetividad del desempeño. El subordinado, realiza una autoevaluación general y crítica en cuanto al desempeño y al desarrollo personal, y finalmente la organización determina el potencial humano en un periodo de tiempo estipulado, así como también permite establecer cuál es la contribución de está (pp.203-204).

Por su parte, Alles (2012) expresa que:

La evaluación del desempeño da a conocer la opinión de los directivos sobre cómo el trabajador está llevando a cabo las tareas. El estudio o análisis del desempeño de un trabajador corresponde a un instrumento que ayuda a gerenciar, administrar y supervisar al personal (pp. 221-222).

Werther y Davis (2013) definen como “las etapas o procedimientos que se evalúa sobre el rendimiento global del trabajador” (p. 302).

Para Coexphal (2015) define que “es un proceso sistemático y metódico que permite hacer una estimación cualitativa y cuantitativamente sobre el rendimiento de los trabajadores en la empresa” (p.10).

La evaluación de los colaboradores en la empresa proporciona información importante para tomar decisiones de tipo administrativo vinculadas a las promociones, aumento salarial, despidos, ascensos, necesidad de capacitación, proponer cambios, que influirán en afectando en las actitudes y destrezas del personal (Chávez, 2019).

En referencia a los métodos de la evaluación del desempeño, Werther y Davis (2013), mencionan que:

Esta evaluación crea diversos métodos para medir o estimar la forma en que el colaborador está realizando las funciones, en base a los resultados logrados antes de ser evaluado. Las técnicas frecuentemente utilizadas son: las escalas de puntuación, listas de verificación, método de selección obligatoria, método de registro de acontecimientos notables, estimación de conocimientos y asociaciones, método de evaluación comparativa, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo, de distribución obligatoria, entre otros (294-302).

Para Chiavenato (2011, pp.207-215) señala que los principales métodos tradicionales para dicha evaluación son las siguientes:

Escalas gráficas. Califica al personal según con los factores establecidos. Con este enfoque, los evaluadores anotan sus percepciones sobre el rendimiento mediante una escala de valoración que incluye categorías definidos por adjetivos, para verificar si cumplen o necesitan dichas características del enunciado.

Elección forzada. Propone bloques de frases como opciones para especificar el tipo de rendimiento personal.

Investigación de campo. Se refiere a la entrevista de evaluación al personal sobre los resultados del rendimiento, pues se debe anotar y analizar las posibles causas que afectan al rendimiento, para luego establecer pautas o estrategias que permitan mejorar lo indicado.

Incidentes críticos. Se basa en registrar resultados positivos o negativos del comportamiento del colaborador y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

Comparación por pares. Consiste en realizar una comparación de cada característica entre colaboradores.

Por su parte, Alles refiere que “las técnicas metódicas más utilizables son: las escalas gráficas de calificación, señala gráficamente en qué grado el colaborador posee dicha característica y las escalas mixtas, indican tres descripciones específicas, como: superior, promedio o inferior” (2012, p.227).

Cabe precisar que, estos métodos citados anteriormente dependen del manejo del sistema de evaluación de una empresa otra, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción de los colaboradores; además se sujetan a determinados objetivos específicos y a ciertas características del mismo. Es muy importante precisar qué sistema y método utilizar para estructurar adecuadamente el tipo y las características de los colaboradores implicados para obtener resultados óptimos.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La Investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se caracteriza por tener un orden secuencial, donde establecen preguntas de investigación, de las cuales nacen hipótesis, que son sometidas a pruebas estadísticas utilizando diseños de investigación, mide variables, analiza y establece conclusiones.

De acuerdo al tipo de investigación. Es aplicada, ya que en base a los conocimientos teóricos y su aplicación en el trabajo diario de la empresa ayudará a dar solución a los problemas que se presentan en la actualidad y lograr los resultados esperados mencionados en la presente investigación.

De acuerdo al diseño de investigación. Es no experimental, porque no existió manipulación en las variables. Correlacional, porque buscó medir la relación en las variables y la forma como interactúan entre estas. Es transversal descriptivo, porque los datos se describen y se recolectan en un sólo momento y en un tiempo estipulado (Hernández, et al., 2014).

#### 3.2. Variables y Operacionalización

Primera variable: Habilidades Gerenciales (Anexo 1).

Segunda Variable: Desempeño Laboral (Anexo 1).

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

##### 3.3.1. Población

Estuvo conformada por un total de 15 trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir, siendo distribuidos en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Población total de trabajadores Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir*

Área	Cargo	Cantidad
Producción	Cocinero	1
	Ensaladero	1
	Hornero	2
	Despachador	2
Atención al cliente	Mozos	6
	Cajero	1
Servicios	Personal de limpieza	1
Almacén	Almacenero	1
<b>Total</b>		<b>15</b>

*Fuente: Base de datos distribuidos según área, cargo y cantidad de trabajadores que labora en la empresa en el año 2020.*

### 3.3.2. Muestra

Por ser conocida y pequeña, se tomó en cuenta a todos los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir. Asimismo, los datos son proporcionados directamente con la gerente de la empresa.

#### 3.3.2.1. Unidad de análisis.

Cada trabajador que labora en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir.

#### 3.3.2.2. Criterios de selección.

- **Criterios de inclusión.**

Los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir.

- **Criterios de exclusión.**

Los trabajadores que no laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir.

### 3.3.3. Muestreo

Por ser una población conocida y pequeña, el muestreo es no probabilístico por conveniencia, porque fue fácil reclutar a los integrantes que están dispuestos y disponibles para ser evaluados.

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.4.1. Técnica e instrumentos

De acuerdo a las variables de investigación se aplicó las encuestas, teniendo como instrumento los cuestionarios para ambos casos.

#### Tabla 2

*Técnica e instrumento de medición*

Variable	Técnica	Instrumento
Habilidades gerenciales	Encuesta	Cuestionario
Desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario

*Fuente: Modelos de instrumentos para medir las variables de estudio (anexo 3).*

Para evaluar a la primera variable, se basó en un cuestionario elaborado por Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y Coulter (2014), dirigido a los quince trabajadores quienes estiman la percepción de los jefes que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir.



Para evaluar a la segunda variable, se basó en un cuestionario elaborado por Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), dirigido a los tres jefes (gerente general, administrador y jefe de personal), quienes evalúan el desempeño laboral de los quince trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir. A continuación, se precisa lo siguiente:

**Tabla 3**  
*Detalle de evaluación de las habilidades gerenciales*

Evaluadores	Evaluados
Cocinero	Gerente
Ensaladero	Jefe de personal
Hornero 1	Administrador
Hornero 2	Jefe de personal
Despachador 1	Gerente
Despachador 2	Administrador
Mozo 1	Gerente
Mozo 2	Jefe de personal
Mozo 3	Administrador
Mozo 4	Jefe de personal
Mozo 5	Administrador
Mozo 6	Gerente
Cajero	Administrador
Personal de limpieza 1	Gerente
Almacenero	Jefe de personal

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4**  
*Detalle de evaluación del desempeño laboral*

Evaluadores	Evaluados
Gerente	Cocinero
Jefe de personal	Ensaladero
Administrador	Hornero 1
Jefe de personal	Hornero 2
Gerente	Despachador 1
Administrador	Despachador 2
Gerente	Mozo 1
Jefe de personal	Mozo 2
Administrador	Mozo 3
Jefe de personal	Mozo 4
Administrador	Mozo 5
Gerente	Mozo 6
Administrador	Cajero
Gerente	Personal de limpieza 1
Jefe de personal	Almacenero

*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, cabe precisar que los formatos de los cuestionarios de las variables de estudio son anónimos por la cual son codificadas ordenadamente según el área y cargo, estableciéndose de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Código de distribución en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL*

Área	Cargo	Código
Producción	Cocinero (1)	001-CO
	Ensaladero (1)	002-EN
	Hornero (2)	03- H1
		04- H2
	Despachador (2)	05- D1
		06- D2
Atención al cliente	Mozos (6)	07- M1
		08- M2
		09- M3
		10- M4
		11- M5
		12- M6
Servicios	Cajero (1)	013-CA
	Personal de limpieza (1)	014-PL1
Almacén	Almacenero (1)	015-AL

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4.2. Validez

Los instrumentos de medición han sido redactados en base a los indicadores de cada variable de investigación y a la vez fue validado a través de tres jueces expertos, siendo los siguientes:

**Tabla 6**

*Validez del instrumento habilidades gerenciales, según expertos*

Expertos	Condición
Mg. Ugarriza Gross, Gustavo.	Aplicable
Mg. Alvarado Enríquez, Luis.	Aplicable
Mg. Alvarado Cabrera Karenn Estefani	Aplicable

*Fuente: Resultado según la condición del instrumento (Anexo 4)*

Según las opiniones de los tres expertos determinan que el instrumento para medir habilidades gerenciales es aplicable por contener ítems con los criterios de validación que garantizan la medición válida del mismo.

**Tabla 7***Validez del instrumento desempeño laboral, según expertos*

Expertos	Condición
Mg. Alvarado Cabrera Karenn	Aplicable
Mg. Alvarado Enríquez, Luis.	Aplicable
Mg. Ugarriza Gross, Gustavo.	Aplicable

*Fuente: Resultado según la condición del instrumento (Anexo 4)*

Según las opiniones de los tres expertos determinan que el instrumento para medir desempeño laboral es aplicable por contener ítems con los criterios de validación que garantizan la medición válida del mismo.

**3.4.3. Confiabilidad**

Se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la consistencia y precisión de los ítems del cuestionario, aplicados a una muestra piloto para obtener confirmación de validez según el rango de valores predeterminado por George y Mallery (1995).

**Tabla 8***Rango de valores según Alfa de Cronbach*

Rangos o valores	Criterio
Coeficiente alfa > 0.90	Excelente
Coeficiente alfa > 0.80	Bueno
Coeficiente alfa > 0.70	Aceptable
Coeficiente alfa > 0.60	Cuestionable
Coeficiente alfa > 0.50	Pobre
Coeficiente alfa < 0.50	Inaceptable

*Fuente: Rangos estadísticos según George y Mallery, 1995, p.231*

Se acepta una herramienta cuando Alfa de Cronbach es mayor a 0.70

**Tabla 9***Confiabilidad de instrumentos de las variables*

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades gerenciales	0.861	20
Desempeño laboral	0.846	18

*Fuente: Resultado obtenido según muestra de la prueba piloto*

De acuerdo al análisis del índice de confiabilidad Coeficiente Alfa de Cronbach, se aplicó una muestra a 10 trabajadores que laboran en la Pollería ERCYSA S.A.C., ubicada en Jr. Manuel Ubalde N° 1194 AA.HH. Barrio 2, sucursal de la Pollería Súper Dorado EIRL. Se obtuvo como resultado  $\alpha = 0.861$  ( $\alpha > 0.70$ ) para la primera variable y  $\alpha = 0.846$  ( $\alpha > 0.70$ ) para la segunda variable, indicando

que existe una confiabilidad positiva buena. Por tanto, los instrumentos que evalúa ambas variables son confiables para realizar dicho estudio (Anexo 5).

En referencia, a la escala de valoración de las variables se determinó lo siguiente:

**Tabla 10**

*Escala de valoración para la variable habilidades gerenciales*

Puntuación Likert	Criterios
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

*Fuente: Criterios designados según escala Likert*

La tabla 10 muestra la puntuación de cada ítem del cuestionario según escala Likert basado en 5 opciones, estableciéndose un puntaje del 1 al 5 correspondiente a “nunca”, “casi nunca”, “a veces”, “casi siempre” y “siempre”, respectivamente, criterio adaptado por la autora Flores (2018).

**Tabla 11**

*Escala de valoración para la variable desempeño laboral*

Nivel y puntuación Likert	Criterios
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

*Fuente: Criterios designados según escala Likert*

La tabla 11 muestra la puntuación de cada ítem del cuestionario según escala Likert basado en 5 opciones, estableciéndose un puntaje del 1 al 5 correspondiente a “nunca”, “casi nunca”, “a veces”, “casi siempre” y “siempre”, respectivamente, criterio adaptado por el autor Castro (2017).

Del mismo modo, para establecer el nivel de las variables, se utilizó diferentes escalas del criterio investigado basado en los siguientes puntajes:

**Tabla 12**

*Puntaje de nivel del criterio habilidades gerenciales*

Nivel	Puntaje
Bajo	20 – 46
Moderado	47 – 73
Alto	74 – 100

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla 12 indica la ponderación de la primera variable aplicado en base a 20 ítems del cuestionario y la ponderación de escala Likert, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo. Multiplicando cada puntaje mínimo y máximo con la cantidad de ítems da como resultado el orden de cada nivel, determinado por un rango intermedio de 26 que se halla dividiendo entre la resta del puntaje máximo con el mínimo y la cantidad total del nivel. Por tanto, se considera que el puntaje de la escala de valoración oscila entre > 20 a < 46, > 47 a < 73 y > 74 a < 100 correspondiente a un nivel “bajo”, “moderado” y “alto” según sea el caso.

**Tabla 13**

*Puntaje de nivel del criterio desempeño laboral*

Nivel	Puntaje
Malo	18 – 42
Regular	43 – 69
Bueno	70 – 90

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla 13 indica la ponderación de la segunda variable aplicado en base a 18 ítems del cuestionario y la ponderación de escala Likert, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo. Multiplicando cada puntaje mínimo y máximo con la cantidad de ítems da como resultado el orden de cada nivel, determinado por un rango intermedio de 24 que se halla dividiendo entre la resta del puntaje máximo con el mínimo y la cantidad total del nivel. El puntaje de la escala de valoración oscila entre > 18 a < 42, > 43 a < 69 y > 70 a < 90 correspondiente a un nivel “malo”, “regular” y “bueno” según sea el caso.

### 3.5. Procedimientos

Se procedió a recolectar la información con los permisos adecuados, efectuando el consentimiento por la gerente de la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir (Anexo 6). Una vez obtenido dicho consentimiento, se realizó a través vía virtual a aplicar los instrumentos de medición a los trabajadores y jefes que laboran en la empresa, habiendo antes solicitado su apoyo incondicional y explicado los motivos de dicha investigación.

En referencia a los instrumentos, se empleó dos cuestionarios: uno para evaluar la percepción de las habilidades gerenciales (Anexo 3) y otro para el desempeño laboral (Anexo 3). En las habilidades gerenciales, se basó en el cuestionario elaborado por Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y

Coulter (2014), compuesto por 20 ítems y 3 dimensiones: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. En cuanto al desempeño laboral, se basó en el cuestionario elaborado por Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), compuesto por 18 ítems y 2 dimensiones: factores actitudinales y operativos. Asimismo, ambos instrumentos corresponden a una escala Likert basado en 5 opciones (desde 1 “nunca” hasta 5 “siempre”).

Finalmente, según el plan de análisis de los instrumentos, es preciso indicar que se obtuvo la validez de los tres jueces expertos, siendo algunos expertos en la materia; así como se procedió a validar estadísticamente a través del Coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad entre ambas partes. En la primera variable, tuvo un resultado de  $\alpha=0.861$ ; mientras que, en la segunda variable fue de  $\alpha=0.846$ . Por tanto, se determinó que ambos instrumentos tienen una confiabilidad positiva buena.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en la investigación, se aplicó los siguientes métodos estadísticos:

**Estadística descriptiva**, tenemos:

**Tablas estadísticas.** Permitió clasificar las distribuciones de frecuencias de la variable objeto de estudio, en base a los baremos elegidos, para analizar e interpretar el comportamiento de las variables, presentadas según las normas APA entre las variables, según datos obtenidos y procesados de los instrumentos de medición.

**Figuras estadísticas.** Permitió analizar visualmente los datos consignados en las tablas estadísticas, para comprender más objetivamente el comportamiento de los niveles asociados a las variables de investigación, presentadas según las normas APA.

**Estadística inferencial**, tenemos:

**Medidas estadísticas.** Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25.0 y Excel, siendo analizados mediante tablas de doble entrada, para luego realizar la contrastación de la hipótesis, basándose en los siguientes cálculos estadísticos.

**Pruebas estadísticas.** Se tiene las siguientes pruebas:

- Shapiro-Wilk: Para comprobar la normalidad de los datos y así demostrar el comportamiento de las variables de estudio (Tabla 23).
- Rho de Spearman: Prueba no paramétrica que ayuda a contrastar las hipótesis de investigación.

**Tabla 14**

*Escala de valoración del Coeficiente de correlación Rho de Spearman*

Valores	Interpretación
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy buena
1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente: Valores estadísticos según George y Mallery, 1995, p.231*

La tabla 14 muestra la valoración estimada del Coeficiente, donde los valores oscilan desde -1 al 1. Según la interpretación estadística se determina que existen correlaciones positivas del 0.01 al 1.00 estableciéndose como muy baja, baja, moderada, alta, muy buena y perfecta; finalmente existe una correlación nula que es 0. Cabe precisar que el resultado va a depender de acuerdo a las correlaciones entre las variables, según datos obtenidos y procesados de los instrumentos de medición.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se cumplió con la normatividad de la UCV, demostrando que no se manipuló las respuestas, ni tampoco en resultados de estudios ya realizados en el mismo sector. Se investigó con honestidad y responsabilidad en el procesamiento de los datos al aplicar los cuestionarios, guardando confiabilidad de las personas participantes implicadas en el estudio y guardando objetividad para obtener resultados imparciales que nieguen o afirmen la hipótesis. Asimismo, se respetó los derechos de propiedad intelectual, realizando las citas de la manera adecuada, el uso del turnitin y el permiso del consentimiento informado.

## IV. RESULTADOS

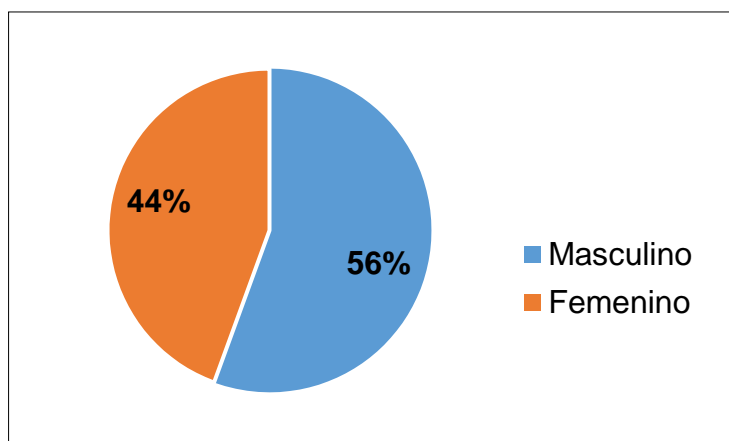
### 4.1. Generalidades de la empresa

#### 4.1.1. Breve historia de la empresa.

En el año 1990 inicio las actividades, en la que en ese entonces era la mejor pollería del Porvenir, bajo el nombre El dorado, donde comer pollo era un grato placer. Desde entonces estuvo vinculado al negocio de los pollos y de un establo de vacas. De hecho, fue muy difícil iniciar, dado que no se contaba con mucho capital. A pesar que, El Dorado tenía cuatro mesas para atender y el dueño era el único trabajador, obtuvo buenos resultados ya que a partir del año 2000 fue creciendo poco a poco, tanto en atención como en infraestructura, es allí donde surgió el nombre de Pollería Súper Dorado EIRL. Después de la triste tragedia que ocurrió en el pasado por la muerte del dueño, la empresa continúa avanzando con dichas actividades, y que, a partir del dos de noviembre de 2017, la Sra. Sarita Aimee Carbonel Juárez, asume el cargo como gerente general de la empresa.

#### 4.1.2. Descripción de la empresa.

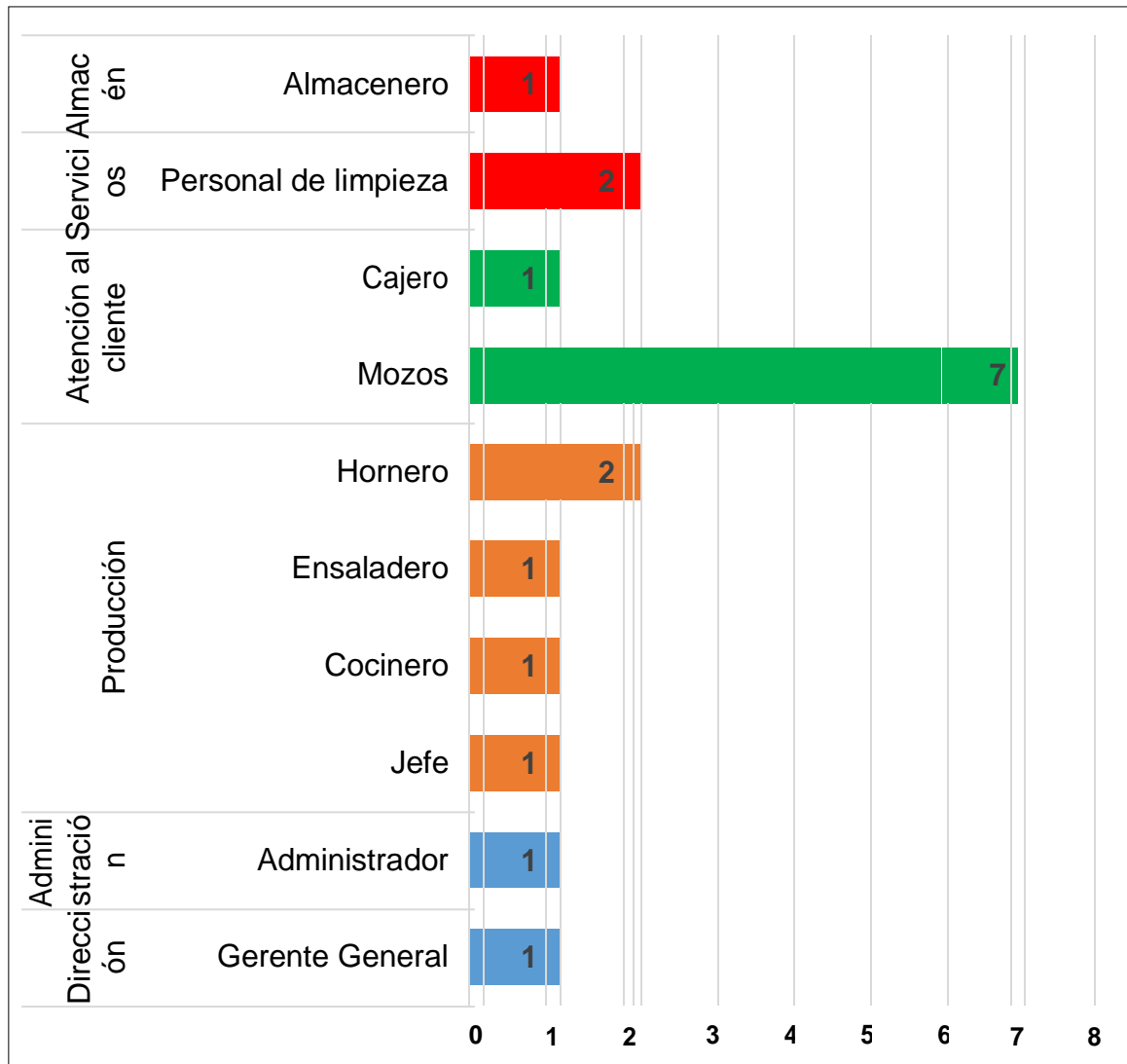
Pollería Súper Dorado, especializada en restaurantes, bares y cantinas. Fue fundada el 28 de diciembre de 2007, iniciando las actividades el 1 de enero de 2008 y la actividad principal es la preparación y venta de pollos a la brasa y a la parrilla. Se encuentra ubicada en la Av. Pumacahua N°1200-El Porvenir, Trujillo-La Libertad. Tiene como Registro Único de Contribuyente (RUC) 20481745315 y es registrada como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL).



**Figura 1.** Género de los trabajadores encuestados en la Pollería Súper Dorado EIRL, 2020



En la figura 1 muestra la cantidad de trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL-EI Porvenir según el género. Se precisa que, del total de trabajadores, el 56% representa al género masculino y el 44% al género femenino.



**Figura 2.** Cantidad de trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado según área y cargo

En la figura 2 muestra la cantidad de trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL-EI Porvenir según área y cargo; teniendo en cuenta que la empresa está conformada por siete áreas: dirección, administración, recursos humanos, producción, atención al cliente, servicios y almacén. Dentro de las cuales son 15 trabajadores que laboran en diferentes áreas de la empresa y 3 jefes inmediatos, tales como: la Gerente general, administrador y jefe de personal.

## 4.2. Descripción de resultados

### Objetivo específico 1

**Tabla 15**

*Nivel de las habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Variable 1	Escala	N°	%
<b>Habilidades gerenciales</b>			
Bajo	20 - 46	4	26.67
Moderado	47- 73	8	53.33
Alto	74 - 100	3	20.00
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100</b>

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 15 muestra que el 53.33% de los trabajadores perciben que el nivel de las habilidades de los jefes que laboran en la Pollería es moderado; mientras que, el 26.67% nivel bajo y el 20.00% nivel alto, debido que existen niveles moderados destacándose en primer lugar, las habilidades conceptuales en un 66.67%, seguidamente las habilidades humanas en un 60.00% y las habilidades técnicas en un 53.33%, respecto algunos indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, y conocimiento y experiencia.

**Tabla 16**

*Nivel de las dimensiones de las habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Nivel	Habilidades técnicas		Habilidades humanas		Habilidades conceptuales	
	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	1	6.67	4	26.67	2	13.33
Moderado	8	53.33	9	60.00	10	66.67
Alto	6	40.00	2	13.33	3	20.00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 16 muestra que las tres dimensiones de las habilidades gerenciales tanto conceptuales como humanas y técnicas son de nivel moderado en un 66.67%, 60.00% y 53.33%, respectivamente. Esto se debe que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema, el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución, el 60.00% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, el 46.67% a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso y el 40.00% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.

## Objetivo específico 2

**Tabla 17**

*Grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Variable 2	Escala	N°	%
<b>Desempeño laboral</b>			
Malo	18 - 42	6	40.00
Regular	43 - 69	7	46.67
Bueno	70 - 90	2	13.33
<b>Total</b>		15	100

*Fuente: Aplicación del cuestionario de desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 17 muestra que el 46.67% de los jefes perciben que el grado de desempeño laboral en los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir es regular; mientras que, el 40% un nivel malo y el 13.33% un nivel bueno, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 66.67% y en factores operativos en un 46.67%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad del trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo.

**Tabla 18**

*Grado de las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Nivel	Factores actitudinales		Factores operativos	
	N°	%	N°	%
Malo	3	20.00	4	26.67
Regular	10	66.67	7	46.67
Bueno	2	13.33	4	26.67
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Aplicación del cuestionario de desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 18 muestra que las dos dimensiones del desempeño laboral tanto factores actitudinales como factores operativos son de grado regular en un 66.67% y 46.67%, respectivamente. Esto se debe que, el 46.67% de los jefes encuestados perciben que los trabajadores a veces manifiestan proactividad en el desempeño de sus funciones, el 40.00% casi nunca tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo, el 40.00% casi nunca terminan las tareas en el tiempo preestablecido, el 40% casi nunca muestran capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo, el 46.67% a veces realizan con esmero y orden en el trabajo asignado, el 46.67% hacen uso racional de los recursos de la empresa, el 46.67% casi nunca muestran aptitud para trabajar en equipo, el 40.00% casi nunca tienen buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo y el 46.67% casi nunca muestran empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.

### Objetivo específico 3

**Tabla 19**

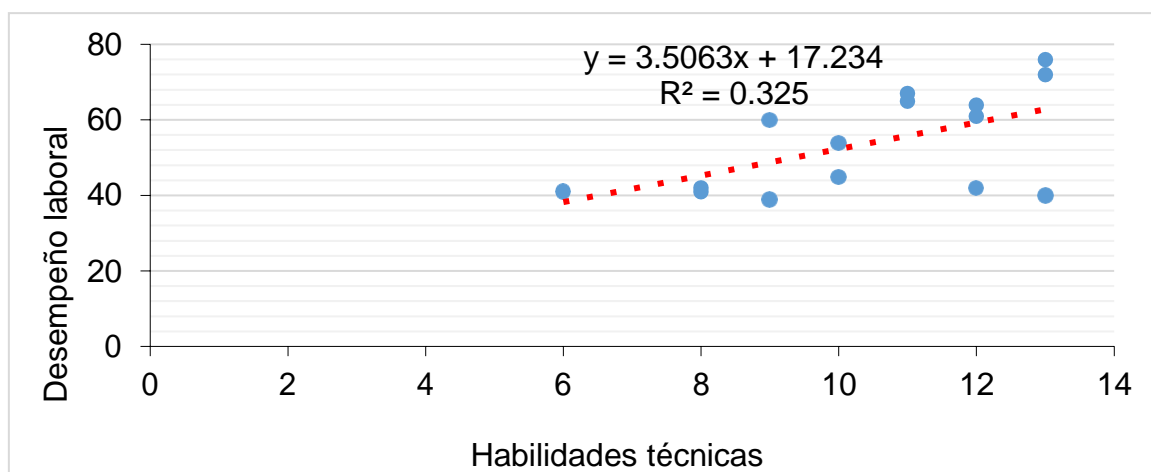
*Nivel de relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Habilidades técnicas	Desempeño laboral						Total
	Bueno		Regular		Malo		
	N°	%	N°	%	N°	%	
Alto	2	13	2	13	2	13	6
Moderado	0	0	5	33	3	20	8
Bajo	0	0	0	0	1	7	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>15</b>

**Rho de Spearman = 0.530\* (p < 0.05)**

\*. La correlación es significativa al 5% (0.05)

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*



*Fuente: Tabla 19*

**Figura 3.** *Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

En la tabla 19 y en la figura 3 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.530$ , con un nivel de significancia menor al 5% ( $p < 0.05$ ) y con un 32.5% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 33%. Esto se debe que, el 40.00% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.

**Tabla 20**

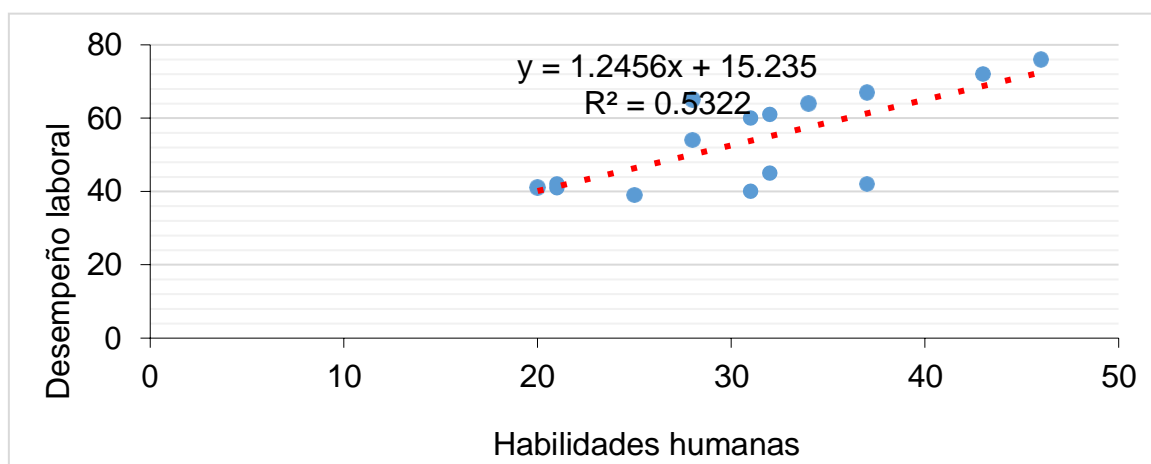
*Nivel de relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Habilidades humanas	Desempeño laboral						Total
	Bueno		Regular		Malo		
	N°	%	N°	%	N°	%	
Alto	2	13	0	0	0	0	2
Moderado	0	0	7	47	2	13	9
Bajo	0	0	0	0	4	27	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>15</b>

**Rho de Spearman = 0.709\*\* (p < 0.01)**

\*\* La correlación es altamente significativa al 1% (0.01)

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.



Fuente: Tabla 20

**Figura 4.** Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020

En la tabla 20 y en la figura 4 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.709$ , con un nivel de significancia menor al 1% ( $p < 0.01$ ) y con un 53.22% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva alta, directa y altamente significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%. Esto se debe que el 60.00% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi

nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores y el 46.67% a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.

**Tabla 21**

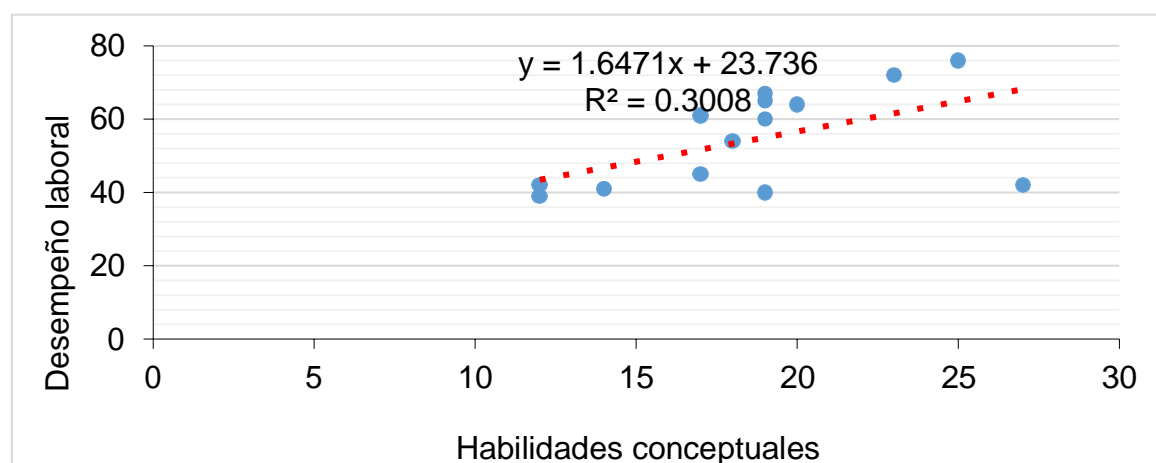
*Relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Habilidades conceptuales	Desempeño laboral						Total N°
	Bueno		Regular		Malo		
	N°	%	N°	%	N°	%	
Alto	2	13	0	0	1	7	3
Moderado	0	0	7	47	3	20	10
Bajo	0	0	0	0	2	13	2
<b>Total</b>	2	13	7	47	6	40	15

**Rho de Spearman = 0.624\* (p < 0.05)**

\*. La correlación es significativa al 5% (0.05)

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*



*Fuente: Tabla 21*

**Figura 5.** *Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

En la tabla 21 y en la figura 5 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es Rho = 0.624, con un nivel de significancia menor al 5% ( $p < 0.05$ ) y con un 30.08% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%. Esto se debe que el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca

identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y las actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema y el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución.

### Objetivo general

**Tabla 22**

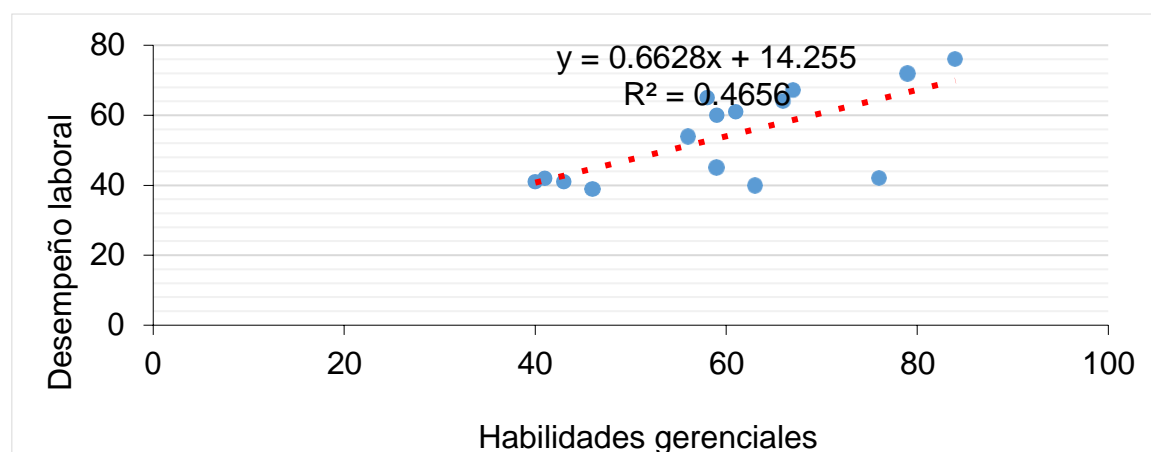
*Nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Habilidades gerenciales	Desempeño laboral						Total	
	Bueno		Regular		Malo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Alto	2	13	0	0	1	7	3	20
Moderado	0	0	7	47	1	7	8	53
Bajo	0	0	0	0	4	27	4	27
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Rho de Spearman = 0.646\*\* (p < 0.01)**

\*\* . La correlación es altamente significativa al 1% (0.01)

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*



*Fuente: Tabla 22*

**Figura 6.** Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020



En la tabla 22 y en la figura 6 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.646$ , con un nivel de significancia menor al 1% ( $p < 0.01$ ) y con un 46.56% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables. Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que las tres dimensiones de las habilidades gerenciales tanto conceptuales como humanas y técnicas son de nivel moderado en un 66.67%, 60.00% y 53.33%, respectivamente. Precisando que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema, el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución, el 60.00% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, el 46.67% a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso y el 40.00% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.

### 4.3. Prueba de normalidad

**Tabla 23**

*Prueba Test Shapiro-Wilk de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

Pruebas de normalidad			
Variables / Dimensiones	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.950	15	0.526
Habilidades técnicas	0.929	15	0.262
Habilidades humanas	0.956	15	0.623
Habilidades conceptuales	0.944	15	0.434
Desempeño laboral	0.875	15	0.040
Factores actitudinales	0.880	15	0.049
Factores operativos	0.866	15	0.030

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 23 muestra que la prueba utilizada es el Test de Shapiro-Wilk, porque el tamaño de la muestra es menor a 50 ( $n < 50$ ), teniendo en cuenta que la primera variable tiene un nivel de significancia mayor de  $p = 0.526$  ( $p > 0.05$ ) con distribución normal y en la segunda variable un nivel de significancia menor de  $p = 0.040$  ( $p < 0.05$ ) con distribución no normal y así sucesivamente en cada dimensión. Por ello, en base al reglamento se utilizó la prueba estadística no paramétrica, el Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación en las variables.

### 4.4. Contrastación de hipótesis

Se tomó en cuenta la escala de valoración del Coeficiente de correlación Rho de Spearman y el nivel de significancia para realizar la aceptación o rechazo de la Hipótesis Nula.

Prueba de hipótesis específica:

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):** Existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Tabla 24**

*Relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020*

		Habilidades técnicas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.530*
		N	15
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.530*
		Sig. (bilateral)	.042
		N	15

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

En la tabla 24, se observa que en base a una muestra de 15 colaboradores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir y en base a los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman  $Rho = 0.530$  con un nivel de significancia de  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ), donde estadísticamente establece que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables. Según resultados, demuestra que el personal directivo posee poca capacidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos y aplicarlos ante diversas situaciones y necesidades según la especialidad en la empresa, por lo que influye directamente en el rendimiento de los trabajadores y en la productividad laboral. Por ello, los gerentes a menudo son llamados para proporcionar formación y de entrenamiento en los colaboradores, pues debe impartir sabiduría útil y prácticos secretos que pueda ayudar a su equipo a sobresalir (What are management skills and why are they important, 2017).

Prueba de hipótesis específica:

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):** Existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Tabla 25**

*Relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL – El Porvenir, Trujillo 2020*

		Habilidades humanas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.709**
		N	.003
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	15
		Sig. (bilateral)	.709**
		N	.003
		15	15

\*\* . La correlación es altamente significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 25, se observa que en base a una muestra de 15 colaboradores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir y en base a los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman Rho = 0.709 con un nivel de significancia de  $p = 0.003$  ( $p < 0.01$ ), se rechaza la hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis de investigación (H<sub>1</sub>), donde estadísticamente establece que existe una correlación positiva alta, directa y altamente significativa en las variables. Según resultados, demuestra que el personal directivo carece de habilidades para interactuar, por el débil liderazgo que poseen para establecer roles, pocas veces motivan y establecen poca comunicación verbal con el personal a su cargo, impidiendo en ocasiones acercamiento y cooperación con algunos grupos, por lo que afecta notoriamente a la empresa en el éxito y respecto

a los trabajadores, afectando el desempeño. Por ello, la habilidad de interactuar con los demás, de comprender, incentivar y sobre todo entender las necesidades; es decir, allí en donde el directivo se transforma en un verdadero líder, socio y amigo encaminándoles a lograr los objetivos empresariales (Ferrer y Clemenza, 2006).

Prueba de hipótesis específica:

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):** Existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Tabla 26**

*Relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL – El Porvenir, Trujillo 2020*

		Habilidades conceptuales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	1.000	.624*
	Desempeño laboral	.624*	1.000
	Sig. (bilateral)		.013
	N	15	15

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

*Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.*

En la tabla 26, se observa que en base a una muestra de 15 colaboradores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir y en base a los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman Rho = 0.624 con un nivel de significancia de  $p = 0.013$  ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) y se

acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ), donde estadísticamente establece que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables. Según resultados, demuestra que el personal directivo posee poca habilidad para resolver problemas que se suscitan en la empresa, casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación, y a veces organizan bien los tiempos y actividades, por lo que afecta directamente en el rendimiento de los trabajadores. Por ello, Alcon (2014) precisa que estas habilidades son de vital relevancia en el rendimiento de los trabajadores, debido que una adecuada gestión en el manejo de sus funciones, se ve reflejado en el comportamiento de estos, despertando el interés, motivación y compromiso para cumplir eficientemente con su rol en el trabajo.

Prueba de hipótesis general:

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

**Hipótesis alterna ( $H_1$ ):** Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

### Tabla 27

*Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL – El Porvenir, Trujillo 2020.*

			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	.646**
		Sig. (bilateral)		.009
		N	15	15
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.646**	1.000
		Sig. (bilateral)	.009	
		N	15	15

\*\* La correlación es altamente significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.

En la tabla 27, se observa que en base a una muestra de 15 colaboradores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir y en base a los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman  $Rho = 0.646$  con un nivel de significancia de  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ), donde estadísticamente establece que existe una correlación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables. Según resultados, demuestra el personal directivo a pesar que poseen poca habilidad técnica en su área de trabajo, carecen de habilidades humanas y conceptuales, generando en ocasiones en los trabajadores la escasa colaboración, la apatía en algunas actividades grupales y cooperación, la poca iniciativa e interés en las actividades diarias, limitando la toma de decisiones para resolver problemas. Por ello, Hermel y Stanescu (2016) afirman que las habilidades tienen un impacto positivo en el desempeño gerencial, y son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar a través del tiempo (p.50). Asimismo, el delegar facultades en los colaboradores de parte de los directivos, contribuye en desarrollar habilidades que mejoran la productividad y eficiencia, así como promover en el equipo una mejor coordinación e integración.

## V. DISCUSIÓN

De acuerdo al primer objetivo específico del nivel de habilidades gerenciales, se determinó que el 53.33% de los trabajadores que laboran en la Pollería perciben que es moderado, debido que existen niveles moderados destacándose en primer lugar, las habilidades conceptuales en un 66.67%, seguidamente las habilidades humanas en un 60.00% y las habilidades técnicas en un 53.33%, respecto algunos indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, y conocimiento y experiencia. Este hallazgo es similar a la investigación de Flores (2018) quien efectuó un estudio no experimental-transversal, cuyo propósito “fue analizar las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018”, en los resultados demuestra que existen niveles moderados de 78.95% en las habilidades de los jefes de C.S. Manuel Prado y 58.33% de Campo Marte que los jefes del C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada; esto se debe por la poca experiencia del personal en el área de trabajo, falta de delegación de autoridad e involucramiento en tomar decisiones, débil comunicación eficaz entre jefe-personal y moderada organización del tiempo y actividades (p.239). Por su parte, López y Pérez (2015) precisan que el profesional directivo en una organización basado en su experiencia y sentido social, tiene la responsabilidad de guiar en forma adecuada y satisfactoria al equipo en el logro de los objetivos que se establecieron, asumiendo los retos y aportando con soluciones creativas. Y a la vez está investigación difiere por los autores García, Boom y Molina (2017) quienes efectuaron un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental-transeccional, cuyo propósito fue “identificar el nivel de las habilidades que poseen los directivos, así como identificar estrategias que ayuden a los gerentes a mejorar su gestión”. Concluyen que, las habilidades directivas tienen un promedio de 2.76, identificando que los indicadores con nivel más alto fueron: la motivación, satisfacción, pensamiento estratégico, conocimiento especializado, equipos de trabajo y creatividad; mientras que, los indicadores liderazgo, innovación y comprensión de tecnología muestran un nivel de porcentaje bajo. En tanto, para



reforzar estas habilidades del sector y gestionar las capacidades adheridas al desarrollo del talento humano, se recomienda evaluar el nivel de innovación de cada uno para adaptarla según las necesidades que requiere las organizaciones con el propósito de mejorar la gestión empresarial (pp.17-18). Asimismo, las empresas que innovan bien se mantienen en la cima del paquete, atrayendo a nuevos clientes con sus nuevas ofertas y manteniendo contentos a los clientes existentes con una selección continua de actualizaciones. Los gerentes de contratación tienen un buen ojo para los nuevos empleados que aportarán diferentes perspectivas y nuevas ideas a la empresa (What are management skills and why are they important, 2017). Por consiguiente, también difieren con los autores Frías, Sánchez y Ucrós (2018) quienes efectuaron un estudio descriptivo, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar las habilidades de los directivos universitarios de la Guajira-Colombia”. Concluyen que, los directivos poseen habilidades con una alta tendencia a la autoestima, comunicación, participación, desempeño y liderazgo. Se evidencia la satisfacción de pertenecer a la organización e igualmente de ocupar las respectivas posiciones. Además, el estilo de liderazgo que poseen los directivos se caracteriza en un alto porcentaje, porque aparecen moldeados por sus propios prototipos, autoafirmados, creativos y orientados formativamente. Por tanto, las destrezas técnicas, conceptuales y humanas, son muy favorables en las decisiones gerenciales, manteniendo una efectiva comunicación con los colaboradores (pp.101-102). Graña (2018) señala que la clave para el éxito empresarial de un gerente en la actualidad depende del liderazgo que guíe hacia el logro del objetivo común, de la habilidad en la resolución de problemas y la visualización del negocio que se desea alcanzar, así como el desarrollo del talento de los integrantes del equipo. Por tanto, grandes habilidades de comunicación son la clave para ser un gran gerente, sin ellas el equipo no tendría dirección. Por ello, se recomienda mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para evaluar si existen problemas y si tienen dificultades para resolverlo. Si descubre que varios miembros del equipo están luchando con el mismo problema, puede ser hora de programar una capacitación de actualización sobre el tema en cuestión. También puede permitir que otros miembros del equipo intenten y brinden soluciones a los problemas que se han

presentado. No se puede ser un buen gerente y, desde luego, no uno excelente con malas habilidades de comunicación.

De acuerdo al segundo objetivo específico del grado de desempeño laboral, se determinó que 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir perciben que es regular, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 66.67% y en factores operativos en un 46.67%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad de trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo. Este hallazgo es similar a la investigación de Flores (2018), quien efectuó un estudio no experimental-transversal, cuyo propósito fue “analizar las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018”, en los resultados demuestra que existen niveles moderados de 26.36% en el rendimiento del personal de los C.S. Manuel Prado y 41.67% del Campo Marte que el personal del C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada; esto se debe a la falta de supervisión frecuente, inadecuado uso de los recursos, así como la escasa propuesta de ideas para mejorar los procesos y la poca capacidad para resolver problemas en grupo (p.239). Del mismo modo coincide con la investigación de Castro (2017), quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar la relación entre la motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”, demostrando que existe una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 44% consideran que el nivel del desempeño laboral es regular, dado que existe un nivel bajo del 15% en los factores actitudinales, pues al parecer los trabajadores muestran una débil actitud cooperativa, responsabilidad y realización con los demás y en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente (p.63). Según las teorías de Bateman y Snell (2009) manifiestan que los gerentes deben incentivar a los colaboradores para que se unan, mantengan en la empresa y asistan con regularidad a trabajar. Asimismo, deben crear un ambiente favorable que satisfaga a los colaboradores para que logren comprometerse con la empresa (p.470). De igual forma, Uslu, et al. (2015)

afirman que los enfoques actuales de liderazgo adoptan una visión inclusiva, democrática y transformadora de la gerencia y se espera que los empleados ejerzan control e iniciativa sobre el trabajo que realizan, sean notificados de posibles problemas en su línea de trabajo y se les aliente a presentar propuestas, usar sus propias habilidades y destrezas y desarrollar formas alternativas de desempeño (p.1167). Por tanto, Alles (2012) indica que es necesario evaluar el desempeño porque da a conocer la opinión de los directivos sobre cómo el trabajador está llevando a cabo las tareas. El estudio o análisis del desempeño de un trabajador corresponde a un instrumento que ayuda a gerenciar, administrar y supervisar al personal (pp. 221-222).

De acuerdo al tercer objetivo específico de la dimensión habilidades técnicas de la primera variable, se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.530$  con un nivel de significancia  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 33%, esto se debe que, el 40.00% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería. Este hallazgo coincide con Alcon (2014), quien efectuó un estudio descriptivo, de campo, no experimental, cuyo propósito fue “la descripción de las habilidades en el director y cómo ellas influyen en el personal docente respecto a la satisfacción laboral de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”. Concluye que, respecto a la satisfacción de los docentes, se evidencia que el 68% consideran que el entorno laboral no es adecuado para llevar a cabo ciertas actividades educativas, dado que el director no se preocupa por las condiciones laborales del docente, ni propicia un clima de confianza con los demás; asimismo, el 63% consideran que esté no emplea estrategias para resolver conflictos que existen en las escuelas. En las habilidades directivas, con respecto a las técnicas, se identifica que el director tiene debilidades respecto a las responsabilidades de su gestión y el manejo adecuado en el desempeño de sus funciones. Las habilidades directivas son de vital relevancia en el rendimiento de los docentes,

debido que una adecuada gestión en el manejo de sus funciones, se ve reflejado en el comportamiento de éstos, despertando el interés, motivación y compromiso para cumplir con su rol en el trabajo (pp.64-66). En tanto, los gerentes a menudo son llamados para proporcionar formación y de entrenamiento en los colaboradores, pues debe impartir sabiduría útil y prácticos secretos que pueda ayudar a su equipo a sobresalir (What are management skills and why are they important, 2017). Y a la vez esta investigación difiere por Vera (2017), quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, según resultados indica que existe vinculación directa y significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 92% de las encuestadas consideran que las habilidades directivas tienen un nivel alto y el 66% consideran que el desarrollo organizacional es alto, esto se debe básicamente que las habilidades que mejor predominan son las técnicas con un nivel alto de 70%, pues poseen bastante conocimiento en su labor y años de experiencia, así como el buen uso del manejo de tecnología y herramientas (p.73). En concordancia con Ferrer y Clemenza (2006) mencionan que las personas deben adquirir conocimientos y destrezas a través de las experiencias, para poner en práctica lo aprendido y aplicarlos ante diversas situaciones y necesidades de la especialidad (p.9). Del mismo modo, Naranjo y González (2012) manifiesta que el líder actualmente debe ser un alto directivo, que adquiera conocimientos amplios y profundos sobre el producto y/o servicio, la empresa y el sector en que se direcciona la empresa, además debe ser un hombre visionario que asuma riesgos en búsqueda del crecimiento de las personas y la empresa (pp.35-36). Por tanto, cabe destacar que toda persona adquiere determinada formación y adquisición en conocimiento que se capacita en diversas maneras como estudios superiores para realizar funciones y desempeñadas con éxito, siendo importante el poder trabajar de una manera eficiente y eficaz a la hora de realizarla con el fin de lograr un mejor desarrollo a la organización. Ante tanta competencia de estos tiempos, estos profesionales buscan sacar ventaja ante otros de una organización o postulando alguna.

De acuerdo al tercer objetivo específico de la dimensión habilidades humanas de la primera variable, se determinó que existe una relación positiva alta, directa y altamente significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de Correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.709$  con un nivel de significancia  $p = 0.003$  ( $p < 0.01$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe que, el 60.00% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores y el 46.67% a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso. Este hallazgo coincide con Vera (2017), quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, según resultados indica que existe una vinculación directa y significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 43% de las enfermeras consideran que existen un nivel bajo en las habilidades humanas, debido por la poca motivación laboral en cuanto al reconocimiento de sistemas de incentivos por el cumplimiento de metas (orientación a resultados) que afecta notoriamente el desarrollo profesional laboral (p.73). En concordancia con el autor Castro (2017), quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar la relación entre la motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”, demostrando que existe una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 50% consideran que existe un nivel de motivación regular, esto se debe por un nivel bajo del 20% de los factores intrínsecos, pues al parecer el reconocimiento, responsabilidad, realización del personal, trabajo y progreso son poco valorados por los trabajadores, por lo que afecta notoriamente el rendimiento laboral en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente (p.63). Por ello, Robbins y

Coulter (2014) afirman que el gerente como encargado debe lograr que los trabajadores estén motivados para realizar las labores, que exista conexión y sinergia para trabajar en equipo, generando un clima de confianza, de manera que se sientan más seguros formando parte de la empresa (p.5). De igual forma, coinciden con Cerna (2015), quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar como el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”. Concluye que, existe influencia directa significativa en las variables, teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo que poseen los directivos son autocráticos, debido que casi siempre son impacientes cuando dan órdenes o cuando no trabajan a su propio ritmo, establecen comunicación solo cuando hay reuniones, no estrechan algún lazo de amistad, toman sus propias decisiones, pues raras veces escuchan las opiniones de los demás. En cuanto al desempeño, los colaboradores manifiestan que no están motivados porque no retribuyen el esfuerzo, de tal forma que afectan no solamente en la actitud cooperativa hacia los demás, sino en la toma de iniciativa en el desenvolvimiento de alguna tarea, la creatividad de realizarlos, la cantidad de trabajo diario que reporta, los conocimientos y el liderazgo que puede ejercer en el grupo (p.84). Por ello, esta investigación anterior, infiere por Bonifaz (2012) señalando que el papel de un líder en el equipo es asignar tareas correctas, otorgar autonomía, proporcionar los recursos eficientes, brindando protección y seguridad para contribuir con los objetivos organizacionales (p.114). La habilidad de interactuar con los demás, de comprender, incentivar y sobre todo entender las necesidades; es decir, allí en donde el directivo se transforma en un verdadero líder, socio y amigo encaminándoles a lograr los objetivos empresariales (Ferrer y Clemenza, 2006, p.9) Asimismo, Bateman y Snell (2009) refieren que un líder influye a los demás para lograr metas, además les ayuda a potenciar las habilidades para el crecimiento personal en el entorno laboral (p.434). Por tanto, las organizaciones empresariales otorgan especial importancia a las habilidades gerenciales referidas a la gestión, personales e interpersonales, Goyal (2013) sostiene que este tipo de habilidades permiten al personal una vinculación exitosa con el trabajo dentro de un entorno con cambios continuos. Por tanto, el relacionarse con otras personas con facilidad

dándole estímulo y motivación, el saber trabajar con ellas se le ha nombrado una habilidad humana. Es importante para el directivo ya que ellos deben estar relacionados, teniendo una buena comunicación con los colaboradores con la finalidad de que puedan desenvolverse mejor en la labor.

De acuerdo al tercer objetivo específico de la dimensión habilidades conceptuales de la primera variable, se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.624$  con un nivel de significancia  $p = 0.013$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema y el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución. Este hallazgo coincide por los autores García, Boom y Molina (2017) quienes efectuaron un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental-transeccional, cuyo propósito fue “identificar el nivel de las habilidades que poseen los directivos, así como identificar estrategias que ayuden a los gerentes a mejorar su gestión del Sector Palmicultor en el dpto. Cesar - Colombia”. Concluyen que, los mecanismos de segunda generación: entrenamiento corporativo y cultura de equipo tienen un nivel medio, debido que el 50% del personal de primera línea casi nunca fomentan actividades para el desarrollo personal y laboral, así como también algunas veces potencian en desarrollar procesos que limiten a resolver problemas en los equipos de trabajo. Asimismo, Alcon (2014), quien efectuó un estudio descriptivo, de campo, no experimental, cuyo propósito fue “la descripción de las habilidades en el director y cómo ellas influyen en el personal docente respecto a la satisfacción laboral de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”. Concluye que, respecto a la satisfacción de los docentes, se evidencia que el 68% consideran que el entorno laboral no es adecuado para llevar a cabo ciertas

actividades educativas, dado que el director no se preocupa por las condiciones laborales del docente, ni propicia un clima de confianza con los demás; asimismo, el 63% consideran que esté no emplea estrategias para resolver los conflictos que existen en las escuelas. Las habilidades directivas, con respecto a las conceptuales, se identifica que el director no posee sentido de pertenencia y sinergia a los demás, así como sus decisiones no son consensuadas. Por tanto, precisa que las habilidades directivas son de vital relevancia en el rendimiento de los docentes, debido que una adecuada gestión en el manejo de sus funciones, se ve reflejado en el comportamiento de estos, despertando el interés, motivación y compromiso para cumplir eficientemente con su rol en el trabajo (pp.64-66). Por ello, Robbins y Coulter (2014) indican que la habilidad que deben predominar los directivos para ser eficaces, es resolver problemas tomando decisiones correctas, pero no pueden tomar decisiones sin información y transmitirlas. Una vez tomada la decisión, otra vez debe comunicarse para enterarse lo que se decidió (p.480). No obstante, el efecto negativo del conflicto crea obstáculos para el crecimiento de la empresa, por lo que, para resolver este problema, la gestión de conflictos es un instrumento fundamental para aumentar el rendimiento de la empresa y ayudar a llegar a la posición deseada (Gupta, 2013, p.60). Teniendo en cuenta a Vázquez y Liesa (citado por Pereda, 2016), la práctica del feedback como proceso relacionado a la gestión de personas debe ayudar en el desarrollo del colaborador y no debe ser causante de conflictos entre las jefaturas y subordinados. Por tanto, Robbins y Coulter (2014) sostienen que los procesos de solución de problemas son: identificar y analizar los problemas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor opción, poner en práctica y evaluar el resultado (p.165).

Finalmente, comparando estadísticamente la medición de ambas variables se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y altamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.646$  con un nivel de significancia  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), lo que significa que en la medida que aumentan los valores de una de las variables aumentan también la otra o viceversa. Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe



que, las tres dimensiones de las habilidades gerenciales tanto conceptuales como humanas y técnicas son de nivel moderado en un 66.67%, 60.00% y 53.33%, respectivamente. Precizando que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema, el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución, el 60.00% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, el 46.67% a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso y el 40.00% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería. Este hallazgo es similar a la investigación de Alcon (2014), quien efectuó un estudio descriptivo, de campo, no experimental, cuyo propósito fue “la descripción de las habilidades en el director y cómo ellas influyen en el personal docente respecto a la satisfacción laboral de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”. Concluye que, las habilidades directivas, con respecto a las técnicas, se identifica que el director tiene debilidades respecto a las responsabilidades de su gestión y el manejo adecuado en el desempeño de sus funciones. En las habilidades humanas, el director raras veces tiene comunicación con los demás que están a su cargo, deficiente organización en el trabajo en equipo y no utiliza la motivación para iniciar las actividades en su campo de trabajo. En las habilidades conceptuales, se identifica que esté no posee sentido de pertenencia y sinergia a los demás, así como sus decisiones no son consensuadas. Por tanto, las habilidades directivas son de vital relevancia en el rendimiento de los docentes, debido que una adecuada gestión en el manejo de sus funciones, se ve reflejado en el comportamiento de estos, despertando el interés, motivación y compromiso para cumplir eficientemente con su rol en el trabajo (pp.64-66). Y a la vez esta investigación difiere por Reyes (2018), quién efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental, cuyo propósito fue determinar la relación de las

habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud - Callao, 2018. Según resultados concluye que, existe una vinculación directa y fuerte en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 63.3% consideran que el nivel de las habilidades gerenciales es bueno; mientras que, el 68.4% el desempeño laboral es adecuado, siendo las más destacadas dentro de las dimensiones, las habilidades técnicas con un 64.4% y las relaciones interpersonales con un 72.9%; esto se debe que gran parte los directivos del área poseen liderazgo, así como las buenas relaciones con los demás del trabajo. Asimismo, cabe precisar que, dentro de las dimensiones del desempeño laboral, el menos destacado es el logro de metas, considerando que el 54.8% es adecuado y el 20.9% es no adecuado, esto se debe que gran parte los colaboradores no logran terminar a tiempo con los objetivos propuestos, dado que tienen gran variedad de tareas que asumir durante la labor (p.65). De igual forma difiere por los autores Vargas y Torres (2017) quienes efectuaron un estudio cualitativo-cuantitativo y exploratorio, cuyo propósito fue “determinar el nivel de productividad de las PYME Casa Verde (Green House) en función de sus habilidades gerenciales”. Según resultados concluyen que, el nivel de ambas variables es alto, debido a que la empresa tiene un líder que, junto con sus empleados, buscan lograr los objetivos propuestos. Asimismo, la motivación se considera un factor fundamental para el aumento de la productividad por parte de los empleados; sin embargo, rara vez están motivados. Por otro lado, el trabajo en equipo es promovido por el gerente general de manera continua, generando que los empleados vean el trabajo colectivo como una necesidad para aumentar el rendimiento laboral. Del mismo modo, la tecnología implementada por la empresa se considera adecuada, ya que existen suficientes utensilios, equipos y materias primas para producir los productos, así como también cumplen con los estándares de calidad. Esto se debe principalmente a que los empleados son conscientes del compromiso que tienen con la satisfacción del cliente, ya que tienen funciones claramente definidas (p.30). Y a la vez difiere con Velezmoro (2017) quien efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental, cuyo propósito fue “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de Chiclayo 2016”. Según resultados

concluyen que, existe una vinculación significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones. Respecto al tipo de liderazgo, el 71% de los dirigentes consideran que casi siempre poseen un liderazgo transformacional, esto se debe que el 81% casi siempre poseen estimulación intelectual y el 74% casi siempre poseen inspiración en su labor. En cuanto a las habilidades gerenciales, consideran que el 65% poseen habilidades conceptuales y humanas; esto se debe que el 58% casi siempre toman decisiones e intercambian experiencias, así como tienen buenas relaciones interpersonales (p.59). Por ello, Hermel y Stanescu (2016) afirman que las habilidades tienen un impacto positivo en el desempeño gerencial, y son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar a través del tiempo (p.50). Asimismo, el delegar facultades en los colaboradores de parte de los directivos, contribuye en desarrollar habilidades que mejoran la productividad y eficiencia, así como promover en el equipo una mejor coordinación e integración. Por su parte, Bateman y Snell (2009) señalan que la medición del desempeño en el trabajo ayuda a los colaboradores a mejorar el rendimiento, sueldos y ascensos; así como mejorar el medio de interrelación entre los directivos y colaboradores, aumentar la productividad laboral del colaborador, logrando obtener buenos resultados para la empresa (p.374).

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados de la investigación se concluye lo siguiente:

1. En cuanto a la identificación del nivel de la primera variable, se determinó que las habilidades gerenciales que perciben los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir es moderado en un 53.33%, debido que existen niveles moderados destacándose en primer lugar, las habilidades conceptuales en un 66.67%, seguidamente las habilidades humanas en un 60.00% y las habilidades técnicas en un 53.33%, respecto algunos indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, y conocimiento y experiencia.
2. En cuanto el grado de la segunda variable, se determinó que el desempeño laboral en los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir es regular en un 46.67%, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 66.67% y en factores operativos en un 46.67%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad de trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo.
3. De acuerdo a la dimensión habilidades técnicas existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.530$  con un nivel de significancia  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 33%, esto se debe que los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.
4. De acuerdo a la dimensión habilidades humanas existe una relación positiva alta, directa y altamente significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.709$  con un nivel de significancia  $p = 0.003$  ( $p < 0.01$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes al dar una indicación, a veces se cercioran que entendió el mensaje, casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, a

veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores y a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.

5. De acuerdo a la dimensión habilidades conceptuales existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.624$  con un nivel de significancia  $p = 0.013$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, a veces organizan bien los tiempos y actividades, a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema y a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución.
6. Finalmente, respecto al objetivo general, se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.646$  con un nivel de significancia  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa; a veces organizan bien los tiempos y actividades; a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema; a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución; a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje; casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa; a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad; casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores; a veces ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso y a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.

## VII. RECOMENDACIONES

A continuación, se detalla las siguientes recomendaciones:

1. Dar a conocer los resultados de la investigación a la gerente de la Pollería Súper Dorado EIRL-El Porvenir, para luego sugerir que diagnostique las habilidades gerenciales que predomina tanto a sí misma como los jefes de área, con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento de las competencias y habilidades que deben desarrollar en el marco del rubro de la empresa.
2. Los jefes de cada área deben realizar el análisis exhaustivo del desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Pollería que han obtenido puntajes regulares, con la finalidad de conocer los factores que provocan el rendimiento laboral regular, para luego diseñar programas que busquen mantener una constante evaluación de los niveles de desempeño de cada trabajador, de forma que no se perciba como intrusiva en el desenvolvimiento de las labores que desarrollan en la empresa.
3. La dimensión habilidades técnicas en cuanto al conocimiento y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería. Se sugiere a los jefes de las distintas áreas, buscar ampliar sus conocimientos en especializaciones, talleres y/o cursos en un periodo de corta duración, para luego aplicarlos de acuerdo al cargo que asume en la empresa.
4. La dimensión habilidades humanas en cuanto a la comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación y liderazgo. La gerente de la pollería debe realizar programas de capacitación e integración trimestralmente como: talleres, seminarios, y cursos de liderazgo y coaching, dirigido a todos los trabajadores y jefes de cada área, con el fin de establecer vínculos laborales, trabajar en equipo e incrementar la confianza. Asimismo, implementar programas de incentivos a los trabajadores que laboran en la pollería que contribuya con la motivación y comunicación efectiva, así como en la mejora continua del desempeño laboral.
5. La dimensión habilidades conceptuales en cuanto la organización, toma de decisiones y solución de problemas. La gerente de la pollería debe gestionar con ponentes externos para realizar charlas sobre la organización del tiempo que traten temas exclusivos de cómo administrar el tiempo, organizar las actividades

importantes y urgentes, conocer los ladrones del tiempo, entre otros temas como el manejo de conflictos laborales, servicio de atención al cliente dirigido a todos los trabajadores que laboran en la pollería. Por otra, parte la administradora debe involucrar a todos los trabajadores y jefes de cada área para realizar reuniones semanalmente para tratar asuntos de los problemas internos en el trabajo, así como observar las emociones de las personas que tiene bajo su cargo a fin de detectar sentimientos de inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado y de los asuntos tratados, a fin de establecer estrategias de motivación y problemas laborales.

6. Finalmente, se recomienda a la gerente de la pollería verificar todos los resultados obtenidos hasta el momento, para luego tomar las acciones necesarias realizando el seguimiento sobre el cumplimiento de los acuerdos pactados, para que de esta manera en un periodo no muy lejano continúen evaluando esta investigación a fin de contrarrestar los problemas que vienen afectando al desarrollo de la empresa. Es ahí donde se demuestra que las habilidades gerenciales tienen un relación directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo del Municipio Tintaquillo, Estado Cojedes*. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela]. Repositorio Institucional <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/941>
- Alles, M. A. (2012). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. (2.ª ed.). Argentina: Ediciones Gránica.
- Araujo, M. C. y Leal-Guerra, M. (2017). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas, Venezuela. *CICAG*, 4(2),132-147. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20(1).pdf)
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. (2.ª ed.). Madrid: Editorial Esic.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2009) *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8.ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores,S.A.[file:///C:/Users/USER/Downloads/Administraci%C3%B3n,%208va%20Edici%C3%B3n-%20Thomas%20S.%20Bateman%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Administraci%C3%B3n,%208va%20Edici%C3%B3n-%20Thomas%20S.%20Bateman%20(2).pdf)
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. (1.ª ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.[http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/757/Liderazgo\\_empresarial.pdf?sequence=1](http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/757/Liderazgo_empresarial.pdf?sequence=1)
- Bugdol, M. (2018). *A different approach to work discipline: models, manifestations and methods of behavior modification*. Poland: Human Resource Management. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74008-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74008-9_1)
- Castro, P. C. (2017). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima-Perú]. Repositorio Institucional <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8520?locale-attribute=es>



- Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Perú]. Repositorio Institucional  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10957>
- Coexphal, A. (2015, 29 de abril). *Evaluación del desempeño*. Andalucía: Fondo Social Europeo. <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1>
- Chávez-Epiquén, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas, Ucayali. *Horizonte de la ciencia*, 4(6), 75-81. <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/212>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9.<sup>a</sup> ed.). España: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chirita, C. (2016). Managerial skills and the managerial culture in the knowledge society. *Manager Journal*, 23(1), 67-80. <https://search.proquest.com/docview/2213786354>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. <https://baixardoc.com/documents/administracion-de-recursos-humanos-11va-edicion-gary-dessler--5d04041a1d17b>
- Domínguez, J. B. (2018). *Pastillas Gerenciales*. (1.<sup>a</sup> ed.). Chimbote-Perú: Convención Universal. [http://utex.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH\\_CATOLICA/173/pastillas\\_gerenciales\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed](http://utex.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/173/pastillas_gerenciales_web.pdf?sequence=1&isAllowed)
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalúrgica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 7-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3985408>

- Flores, R. L. (2018). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa-Perú]. Repositorio Institucional <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7160>
- Frías-Acosta, E.C., Sánchez-Roys, D. y Ucrós-Brito, M. (2018). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *EAFIT*. 45 (155), 94-102. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/7>
- García-Pantigozo, M., Quispe-Atúncas, C. y Raéz-Guevara, L. (2011). Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Industrial Data*, 6(4), 35-48.
- García-Payares, F. J., Boom-Cárcamo, E. A. y Molina-Romero, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357955446001/html/index.html>
- George, D. & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. wadsworth Publishing Company. Belmont, CA: Estados Unidos. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000162&pid=S1692-2522201100020000600011&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000162&pid=S1692-2522201100020000600011&lng=es)
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, 5(49), 1-18.
- Gupta, B. (2013). Conflict Management: Need for Organization Effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Research*, 3(5), 61-65. [https://www.ijemr.net/DOC/ConflictManagementNeedForOrganizationEffectiveness\(61-65\)dcee3a20-401f-4769-8ee9-962f1b0978d7.pdf](https://www.ijemr.net/DOC/ConflictManagementNeedForOrganizationEffectiveness(61-65)dcee3a20-401f-4769-8ee9-962f1b0978d7.pdf)
- Graña, E. (2018, 17 de julio). *Cuatro habilidades directivas que todo empresario debe tener*. Diario andina38. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cuatro-habilidadesdirectivas-todo-empresario-debe-tener-717765.aspx>
- Griffin, R. & Van Fleet, D. (2016). *Management skills. Assessment and development*. (1.ª ed.). México: Cengage Learning editores, S.A. de C.V.

- Hermel, M. & Stanescu, M. (2016). The Evolution of Managerial Skills with Age. *FAIMA Business & Management Journal*, 4(3), 50-60. <https://search.proquest.com/docview/1878044490>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.ª ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T. & Kalargiros, E. A. (2015). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39-63. [http://werken.ubiobio.cl/html/documentos/valores\\_bcm/leadership\\_skills.pdf](http://werken.ubiobio.cl/html/documentos/valores_bcm/leadership_skills.pdf)
- Katz, R. (2014). *Habilidades de un administrador efectivo*. México: Editorial Pearson Educación.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 20(3), 1-33. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>
- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E. & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Managerial skills as a business competitiveness strategy in small and medium enterprises (SMEs) in Hermosillo, Sonora-México. *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectivaempresarial/article/view/119/104>
- Leyva-Carreras, A. B., Cavazos-Arroyo, J. & Espejel-Blanco, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's in Hermosillo, Sonora-México. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>

- López-Gutiérrez, J. C. y Pérez-Ones, I. (2015). Gestión de la formación de directivos y su vínculo con la práctica organizacional, Guayaquil. *Ecociencia*, 2(3), 1-22. <https://search.proquest.com/docview/1826744049>
- López-Posada, L. M., Parra-Alviz, M. y Rubio-Guerrero, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40 (11), 1-15. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Madrigal, B. E. (2018). *Habilidades Directivas*. (3.<sup>a</sup> ed.). Londres: McGraw-Hill Interamericana.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Relationship between quality of work life and demographical characteristics of SMEs employees. *Pakistan Journal of Engineering. Technology & Science*, 4(2), 125-144. <https://doi:10.22555/pjets.v4i2.261>
- Naranjo-Arango, R. (2015). Las habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*. 40(38), 119-146. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf>
- Naranjo-Arango, R. y González-Arencia, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *TEACS*, 27(1), 35-36.
- Palmar-G., R. S. y Valero-U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia, México. *Espacios Públicos*, 17(39),159-188.
- Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas: Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, España]. Repositorio Institucional <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Puchol, L. y Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. (4.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Reyes, C. J. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud - Callao, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima-Perú]. Repositorio Institucional <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/28922?show=full>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración: Un empresario competitivo*. (12.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y DeCenzo, D. A. (2013). *Fundamentos de la administración*. (3.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. M. (2017). *Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016*. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela]. Repositorio Institucional <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/4322>
- Rosanas, J. (2011). La esencia de la dirección. *Antiguos alumnos del IESE*, 83(4), 53-61.
- Salessi, S. y Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día, Argentina. *Ciencias del comportamiento*, 9 (3), 82-103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333454618005>
- Sánchez de Gallardo, M. y Hernández, Z. (2017). Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 9(2), 318-344. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1323>
- Sar, A. K. (2017). The influence of management education on entrepreneurship success. *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-17. <https://search.proquest.com/docview/2024441074?accountid=37408>
- Smutny, P. Prochazka, J. & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in Managerial Simulation Game, Bogotá. *Innovar*, 26(62), 11-22. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59385>.

- Stephan, U. & Pathak, S. (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505-523. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.003>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118. [file:///C:/Users/USER/Downloads/6\\_Spaho.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/6_Spaho.pdf)
- Uslu, T., Ayça, I. & Çubuk, D. (2015). An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 1166-1175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.169>
- Vargas-Hernández, J. G. & Torres-Vega, B. A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of Mexican smes. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6182530>
- Varo, J. (2014). *Gestión Estratégica de la calidad en los Servicios Sanitarios: Un modelo de Gestión Hospitalaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Vázquez-Toledo, S. y Liesa-Orús, M. (2015). Análisis de las competencias de los directivos escolares: La profesionalización del director. *Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(1), 1-16. [https://zaguan.unizar.es/record/64381/files/texto\\_completo.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/64381/files/texto_completo.pdf)
- Velezmoro, L. M. (2017). *Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del distrito de Chiclayo 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo-Perú]. Repositorio Institucional <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/3910>
- Vera, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Lima-Perú]. Repositorio Institucional [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera\\_VME.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf)

- What are management skills and why are they important (2017, march 14). *Careerbuilder*. <https://www.careerbuilder.com/advice/what-are-management-skills-and-why-are-they-important>
- Werther, W. B. y Davis, K. (2013). *Administración de recursos humanos: Gestión del Capital Humano*. (7.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Whetten, D. A. y Camerón, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. file:///C:/Users/USER/Downloads/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten%20(1).pdf
- Zumaeta, J. (2018, 20 de agosto). *Importancia del desempeño laboral*. *Diario andina38*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeño>

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
*Operacionalización de la variable habilidades gerenciales*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades Gerenciales	Según los autores, Robbins y Coulter (2014) refieren que: Es 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 en las organizaciones (p.11).	Se aplica como instrumento el cuestionario, elaborado por Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y Coulter (2014), dirigido a los trabajadores, quienes estiman la percepción de los jefes que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir.	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia Manejo de tecnología y herramientas Comunicación efectiva Trabajo en equipo	Ordinal
			Habilidades humanas	Motivación Liderazgo Compromiso Innovación Organización	
			Habilidades conceptuales	Toma de decisiones Solución de problemas	Ordinal

*Fuente: Teoría basada en Robbins y Coulter (2014); Chiavenato (2011).*

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Desempeño laboral	De acuerdo a Chiavenato (2011) define como “una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (p.202).	Se aplica como instrumento cuestionario, elaborado por Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), dirigido a los jefes, quienes evaluarán el desempeño laboral a los trabajadores en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir.	Factores actitudinales	Disciplina laboral	Ordinal
				Actitud e iniciativa	
				Responsabilidad	
				Presentación personal	
				Capacidad de realización	
				Conocimiento del trabajo	
			Factores operativos	Calidad del trabajo	Ordinal
				Cooperación y trabajo en equipo	
				Liderazgo	

Fuente: Teoría basada en Robbins y Coulter (2014); Chiavenato (2011).

**Anexo 2**  
*Matriz de Consistencia*

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA POLLERÍA SÚPER DORADO EIRL - EL PORVENIR, TRUJILLO 2019.												
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					METODOLOGÍA				
			Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios	Nivel	Tipo de investigación: Investigación aplicada.			
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	Variable 1: Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	1-2	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Bajo Moderado Alto	<b>Diseño de la investigación:</b>  No experimental Correlacional Transversal descriptivo  <b>Población:</b>  Conformada con un total de 15 trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL- El Porvenir.  <b>Muestra:</b>  Por ser una población conocida y pequeña, se tomó en cuenta la misma cantidad de trabajadores de la población.			
					Manejo de tecnología y herramientas	3						
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.	Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL, Trujillo 2020.		Habilidades humanas	Comunicación efectiva	4-5						
					Trabajo en equipo	6-7						
					Motivación	8-9						
					Liderazgo	10-12						
					Compromiso	13-14						
					Innovación	15-16						
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>		Habilidades conceptuales	Organización	17				Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Bajo Moderado Alto	<b>Técnicas e instrumentos de datos:</b>  Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionarios escala Likert para ambas variables.  <b>Método de análisis de datos:</b>  Estadística descriptiva, tablas y figuras estadísticas según normas APA.  Estadística inferencial, medidas estadísticas (Programa estadístico SPSS versión 25.0 y Excel) y pruebas estadísticas (Test Shapiro-Wilk y Rho de Spearman).
					Toma de decisiones	18						
			Solución de problemas		19-20							
			<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>	<b>Criterios</b>	<b>Nivel</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?</li> <li>¿Cuál es el grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?</li> <li>¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el nivel de habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.</li> <li>Identificar el grado de desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.</li> <li>Identificar la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020.</li> </ul>	El nivel de las habilidades gerenciales percibidas por los trabajadores que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020 es moderado.	Variable 2: Desempeño laboral	Factores actitudinales	Disciplina	1-2	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Malo Regular Bueno				
					Actitud e iniciativa	3-4						
					Responsabilidad	5-6						
					Presentación personal	7-8						
				Factores operativos	Capacidad de realización	9-10						
					Conocimiento del trabajo	11-12						
					Calidad del trabajo	13-14						
				Cooperación y trabajo en equipo	15-16							
				Liderazgo	17-18							

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

### INSTRUMENTO VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES

#### CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA POLLERÍA SÚPER DORADO EIRL - EL PORVENIR, TRUJILLO 2020

Buenas tardes/noches, el presente cuestionario es sobre un trabajo de investigación solicitado por la Universidad César Vallejo, tiene como objetivo obtener la opinión sobre las habilidades gerenciales de los jefes que laboran en la Pollería Súper Dorado EIRL. La información es utilizada para fines de investigación y de forma confidencial, siendo indispensable contestar la totalidad de los ítems con sinceridad.

**I. Datos del evaluador**

Fecha:     /     /

<b>Cargo</b>		<b>Código</b>		
<b>Oficina/área</b>		<b>Género</b>	F	M

**II. Instrucciones:** Lea detenidamente cada ítem y marque con una "X" en la casilla que considere la respuesta que eligió:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	Items	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Técnicas</b>						
1	Tiene conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.					
2	Tiene conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería.					
3	Utiliza adecuadamente los aplicativos: Office, Excel y redes sociales.					
<b>Habilidades Humanas</b>						
4	Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje.					
5	Se comunica de manera clara con los demás.					
6	Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.					
7	Se preocupa que todos sus trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.					
8	Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad.					
9	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores.					
10	Tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores.					
11	Tiene capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos.					
12	Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.					
13	Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad.					
14	Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa.					
<b>Habilidades Conceptuales</b>						
15	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.					
16	Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.					
17	Organiza bien los tiempos y actividades.					
18	Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.					
19	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.					
20	Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.					

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## INSTRUMENTO VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

### CUESTIONARIO A LOS JEFES DE LA POLLERÍA SÚPER DORADO EIRL - EL PORVENIR, TRUJILLO 2020

Buenas tardes/noches, el presente cuestionario es sobre un trabajo de investigación solicitado por la Universidad César Vallejo, tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL. La información es utilizada con fines de investigación y de forma confidencial, siendo indispensable contestar la totalidad de los ítems con sinceridad.

#### I. Datos del evaluado

Fecha:     /     /

Código		Cargo		
Oficina/área		Género	F	M

#### II. Datos del evaluador

Cargo		Área	
-------	--	------	--

III. **Instrucciones:** Lea detenidamente cada ítem y marque con una "X" en la casilla que considere la respuesta según su criterio:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Factores actitudinales</b>						
1	Respeto y cumple las políticas de la empresa.					
2	Asiste puntualmente al trabajo.					
3	Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones.					
4	Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo.					
5	Es responsable en el cumplimiento de las funciones.					
6	Termina las tareas en el tiempo preestablecido.					
7	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta.					
8	La imagen que proyecta es profesional.					
9	Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo.					
10	Ejecuta labores de acuerdo a lo planificado.					
<b>Factores operativos</b>						
11	Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo.					
12	Tiene conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado.					
13	Realiza con esmero y orden el trabajo asignado.					
14	Hace uso racional de los recursos de la empresa.					
15	Muestra aptitud para trabajar en equipo.					
16	Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.					
17	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.					
18	Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.					

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



15	Habilidades Conceptuales	Innovación	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.											
16			Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.											
17		Organización	Organiza bien los tiempos y actividades.											
18		Toma de decisiones	Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.											
19		Solución de problemas	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.											
20			Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.											

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

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

Apellidos y nombres del experto: .....Fecha de revisión: .....

Grado Académico: .....Especialidad: .....

Firma del experto: .....

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

D.N.I.: .....





17		Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.											
18		Liderazgo	Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.											

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

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

Apellidos y nombres del experto: .....Fecha de revisión: .....

Grado Académico: .....Especialidad: .....

Firma del experto: .....

D.N.I.: .....

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Tiene conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Tiene conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería.	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Manejo de tecnología y herramientas	Utiliza adecuadamente los aplicativos: Word, Excel y redes sociales.	✓		✓		✓		✓		✓		
4	Habilidades Humanas	Comunicación efectiva	Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje.	✓		✓		✓		✓		✓		
5			Se comunica de manera clara con los demás.	✓		✓		✓		✓		✓		
6		Trabajo en equipo	Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
7			Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	✓		✓		✓		✓		✓		
8		Motivación	Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad.	✓		✓		✓		✓		✓		
9			Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓		
10		Liderazgo	Tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓		
11			Tiene capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos.	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.	✓		✓		✓		✓		✓		
13			Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad.	✓		✓		✓		✓		✓		
14		Compromiso	Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		

15	Habilidades Conceptuales	Innovación	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.	✓		✓		✓		✓		✓	
16			Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓	
17		Organización	Organiza bien los tiempos y actividades.	✓		✓		✓		✓		✓	
18		Toma de decisiones	Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.	✓		✓		✓		✓		✓	
19		Solución de problemas	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.	✓		✓		✓		✓		✓	
20			Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**

**Aplicable [ X ]**

**Aplicable después de corregir [ ]**

**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del experto:** Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

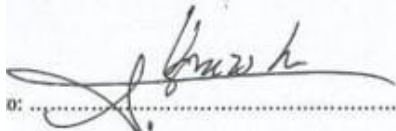
**Fecha de revisión:** 15/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Marketing

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

**Firma del experto:**



**D.N.I.:** 42744311

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores Actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
5		Responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de las funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina las tareas en el tiempo preestablecido.	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta.	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional.	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado.	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores Operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con esmero y orden el trabajo asignado.	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
15		Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo.	✓		✓		✓		✓		✓		
16			Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
17		Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		

18		Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.	✓	✓	✓	✓	✓						
----	--	--	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

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

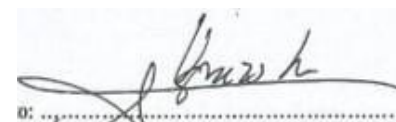
**Apellidos y nombres del experto:** Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

**Fecha de revisión:** 15/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Marketing

**Firma del experto:**



**D.N.I.:** 42744311

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias	
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Tiene conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.	✓		✓		✓		✓		✓			
2			Tiene conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería.	✓		✓		✓		✓		✓			
3		Manejo de tecnología y herramientas	Utiliza adecuadamente los aplicativos: Word, Excel y redes sociales.	✓		✓		✓		✓		✓			
4	Habilidades Humanas	Comunicación efectiva	Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje.	✓		✓		✓		✓		✓			
5			Se comunica de manera clara con los demás.	✓		✓		✓		✓		✓			
6		Trabajo en equipo	Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓			
7			Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	✓		✓		✓		✓		✓			
8		Motivación	Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad.	✓		✓		✓		✓		✓			
9			Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓			
10		Liderazgo	Tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓			
11			Tiene capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos.	✓		✓		✓		✓		✓			
12			Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.	✓		✓		✓		✓		✓			
13		Compromiso	Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad.	✓		✓		✓		✓		✓			
14			Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓			
15		Habilidades Conceptuales	Innovación	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.	✓		✓		✓		✓		✓		

16		Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
17	Organización	Organiza bien los tiempos y actividades.	✓		✓		✓		✓		✓		
18	Toma de decisiones	Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.	✓		✓		✓		✓		✓		
19	Solución de problemas	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.	✓		✓		✓		✓		✓		
20		Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**

**Aplicable [ X ]**

**Aplicable después de corregir [ ]**

**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del experto:** Alvarado Enríquez Luis

**Fecha de revisión:** 18/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Marketing

**Firma del experto:**



D.N.I.: 42744311

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores Actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
5		Responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de las funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina las tareas en el tiempo preestablecido.	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta.	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional.	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado.	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores Operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con esmero y orden el trabajo asignado.	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
15		Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo.	✓		✓		✓		✓		✓		
16			Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
17		Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		



18		Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.	✓	✓	✓	✓	✓						
----	--	--	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

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

**Apellidos y nombres del experto:** Alvarado Enríquez Luis

**Fecha de revisión:** 18/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Marketing

**Firma del experto:**

.....  


**D.N.I.:** 42744311

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias	
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Tiene conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.	✓		✓		✓		✓		✓			
2			Tiene conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería.	✓		✓		✓		✓		✓			
3		Manejo de tecnología y herramientas	Utiliza adecuadamente los aplicativos: Word, Excel y redes sociales.	✓		✓		✓		✓		✓			
4	Habilidades Humanas	Comunicación efectiva	Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje.	✓		✓		✓		✓		✓			
5			Se comunica de manera clara con los demás.	✓		✓		✓		✓		✓			
6		Trabajo en equipo	Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓			
7			Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	✓		✓		✓		✓		✓			
8		Motivación	Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad.	✓		✓		✓		✓		✓			
9			Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓			
10		Liderazgo	Tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		✓			
11			Tiene capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos.	✓		✓		✓		✓		✓			
12			Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.	✓		✓		✓		✓		✓			
13		Compromiso	Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad.	✓		✓		✓		✓		✓			
14			Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓			
15		Habilidades Conceptuales	Innovación	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.	✓		✓		✓		✓		✓		

16		Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
17	Organización	Organiza bien los tiempos y actividades.	✓		✓		✓		✓		✓		
18	Toma de decisiones	Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.	✓		✓		✓		✓		✓		
19	Solución de problemas	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.	✓		✓		✓		✓		✓		
20		Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**

**Aplicable [ X ]**

**Aplicable después de corregir [ ]**

**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del experto:** Alvarado Cabrera Karenn Estefani

**Fecha de revisión:** 19/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Recursos Humanos

**Firma del experto:**



**D.N.I.:** 47504064

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide desempeño laboral

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		Sugerencias
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores Actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
5		Responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de las funciones.	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina las tareas en el tiempo preestablecido.	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta.	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional.	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado.	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores Operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con esmero y orden el trabajo asignado.	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
15		Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo.	✓		✓		✓		✓		✓		
16			Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		
17		Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		✓		✓		

18		Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.	✓	✓	✓	✓	✓						
----	--	--	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia

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

**Apellidos y nombres del experto:** Alvarado Cabrera Karenn Estefani

**Fecha de revisión:** 19/05/2020

**Grado Académico:** Magíster

**Especialidad:** Recursos Humanos

**Firma del experto:**



**D.N.I.:** 47504064

- **Redacción:** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. Además, es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- **Coherencia:** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: variable y dimensión; dimensión e indicador; indicador e ítems y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación desempeño del entrevistado.
- **Comprensión:** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

## Anexo 5

*Prueba piloto del análisis estadístico de confiabilidad del instrumento que evalúa habilidades gerenciales*

Ítems / Sujetos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Suma de ítems	
<b>S1</b>	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	3	4	3	4	5	80	
<b>S2</b>	4	1	3	2	5	4	4	1	3	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	4	50	
<b>S3</b>	3	4	5	3	4	3	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	76	
<b>S4</b>	2	5	2	4	5	2	1	2	2	2	1	3	5	4	2	3	3	3	1	3	55	
<b>S5</b>	4	3	2	1	4	1	4	3	4	3	4	2	3	3	1	1	4	2	3	2	54	
<b>S6</b>	2	5	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	59	
<b>S7</b>	3	4	1	2	5	2	5	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	2	5	74	
<b>S8</b>	4	2	3	2	1	3	4	4	2	2	1	4	3	3	1	2	1	1	4	4	51	
<b>S9</b>	5	5	5	3	5	2	3	2	3	5	4	3	4	4	2	5	4	3	3	5	75	
<b>S10</b>	3	5	4	4	4	3	5	5	2	4	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	81	
<b>VAR</b>	1.17	2.10	2.01	1.17	2.00	1.07	1.66	1.43	1.29	1.82	1.43	1.34	1.57	1.34	1.07	1.29	1.79	1.33	1.56	1.07	$\sigma_t^2$	<b>162.06</b>
																					$\Sigma S_i^2$	<b>29.50</b>

Fuente: Muestra Piloto

### Procesamiento:

K: Número de preguntas

20
----

**Sección 1**

1.053
-------

$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de cada ítem

29.50
-------

**Sección 2**

0.818
-------

$S_t^2$ : Varianza total de los ítems

162.06
--------

**Absoluto S2**

0.818
-------

$\alpha$ : Coeficiente del Alfa de Cronbach

<b>0.861</b>
--------------

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_t^2} \right]$$

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.861	20

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	62.00	158.000	0.106	0.866
Ítem 2	61.60	139.822	0.587	0.849
Ítem 3	62.20	144.178	0.466	0.854
Ítem 4	63.00	158.667	0.082	0.867
Ítem 5	61.50	150.056	0.289	0.862
Ítem 6	62.70	161.344	-0.014	0.870
Ítem 7	61.60	146.489	0.447	0.855
Ítem 8	62.60	148.044	0.432	0.855
Ítem 9	62.30	153.567	0.256	0.862
Ítem 10	62.10	135.433	0.789	0.840
Ítem 11	62.60	143.822	0.585	0.850
Ítem 12	62.20	144.400	0.585	0.850
Ítem 13	61.80	141.733	0.629	0.848
Ítem 14	62.20	143.289	0.628	0.848
Ítem 15	63.30	152.900	0.317	0.859
Ítem 16	62.30	150.011	0.387	0.857
Ítem 17	61.80	137.289	0.733	0.842
Ítem 18	62.50	141.389	0.704	0.845
Ítem 19	62.50	146.722	0.456	0.855
Ítem 20	61.70	149.344	0.461	0.855

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS versión 25.0

Prueba piloto del análisis estadístico de confiabilidad del instrumento que evalúa desempeño laboral

Ítems / Sujeto s	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Suma de ítems		
S1	5	5	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	4	5	80		
S2	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	1	2	2	4	4	2	56		
S3	4	4	2	5	2	4	4	4	3	4	5	5	4	1	3	5	3	2	64		
S4	1	2	3	2	1	2	1	4	1	3	1	4	3	2	3	5	3	3	44		
S5	3	4	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	3	2	4	65		
S6	2	4	1	4	5	1	5	1	2	4	1	1	5	3	1	3	1	1	45		
S7	4	3	2	2	3	2	4	4	3	1	4	5	3	3	3	4	4	2	56		
S8	4	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	1	2	2	5	2	2	51		
S9	5	4	3	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	3	4	75		
S10	2	1	4	4	5	2	1	4	1	4	2	2	3	4	2	1	2	3	47		
VAR	1.82	1.51	1.38	1.29	2.04	1.21	2.72	1.39	1.43	1.51	2.50	2.10	2.10	1.88	1.78	2.01	1.07	1.51	$s_t^2$	155.57	
																				$\Sigma S_t^2$	31.26

Fuente: Muestra Piloto

**Procesamiento:**

K: Número de preguntas

18
----

Sección 1

1.059
-------

$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de cada ítem

31.26
-------

Sección 2

0.799
-------

$S_t^2$ : Varianza total de los ítems

155.57
--------

Absoluto S2

0.799
-------

$\alpha$ : Coeficiente del Alfa de Cronbach

0.846
-------

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_t^2} \right]$$



<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.846	18

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	54.900	129.878	0.776	0.822
Ítem 2	55.100	134.100	0.701	0.827
Ítem 3	55.700	144.011	0.361	0.842
Ítem 4	54.500	138.056	0.608	0.832
Ítem 5	54.900	146.989	0.188	0.851
Ítem 6	55.400	138.711	0.604	0.832
Ítem 7	54.800	131.511	0.564	0.832
Ítem 8	54.800	152.178	0.069	0.854
Ítem 9	55.400	133.156	0.759	0.825
Ítem 10	55.100	160.767	-0.215	0.866
Ítem 11	54.800	124.844	0.799	0.818
Ítem 12	54.400	131.378	0.665	0.827
Ítem 13	55.200	153.956	-0.014	0.861
Ítem 14	55.200	138.622	0.467	0.837
Ítem 15	55.300	128.233	0.846	0.818
Ítem 16	54.600	154.711	-0.033	0.862
Ítem 17	55.500	144.278	0.412	0.840
Ítem 18	55.500	134.944	0.669	0.828

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS versión 25.0

## Anexo 6. Autorización de consentimiento para la aplicación del instrumento

*“Año de la Universalización de la Salud”*



**EL QUE SUSCRIBE GERENTE GENERAL DE LA POLLERÍA SÚPER DORADO EIRL-EL PORVENIR, TRUJILLO; OTORGA LA PRESENTE:**

### AUTORIZACIÓN

A la Srta. **ESTHER ANTONIA MARIÑO PÉREZ**, identificada con D.N.I. N°76210554, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada César Vallejo de Trujillo en el programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA, ha sido admitida para aplicar los Cuestionarios respecto al proyecto de investigación denominado “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020”, con fines de recoger información solicitada para la pronta sustentación de tesis, por lo que deberá brindar las facilidades del caso.

Sin otro particular, se expide la presente para que se le reconozca como tal.

El Porvenir, 20 de Mayo de 2020

Gerente General

*Santa Carbonel Trujares*

DNI : 41060884



**Anexo 7**  
**Base de datos de la primera variable**

Habilidades gerenciales																							
N° Código	Evaluadores	Evaluados	Ítems / Sujetos	Habilidades técnicas			Habilidades humanas										Habilidades conceptuales						
				Conocimiento y experiencia		Manejo de tecnología y herramientas	Comunicación efectiva		Trabajo en equipo		Motivación		Liderazgo			Compromiso		Innovación		Organización	Toma de decisiones	Solución de problemas	
				Ítems 1	Ítems 2	Ítems 3	Ítems 4	Ítems 5	Ítems 6	Ítems 7	Ítems 8	Ítems 9	Ítems 10	Ítems 11	Ítems 12	Ítems 13	Ítems 14	Ítems 15	Ítems 16	Ítems 17	Ítems 18	Ítems 19	Ítems 20
001-CO	Cocinero	Gerente	S1	3	4	3	4	4	1	3	2	1	3	4	2	3	1	4	2	3	3	3	3
002-EN	Ensaladero	Jefe de personal	S2	2	4	4	3	5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3
003-H1	Hornero 1	Administrador	S3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2
004-H2	Hornero 2	Jefe de personal	S4	2	3	4	3	3	2	2	1	2	2	3	2	4	1	2	1	3	3	2	1
005-D1	Despachador 1	Gerente	S5	1	4	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1
006-D2	Despachador 2	Administrador	S6	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2
007-M1	Mozo 1	Gerente	S7	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2
008-M2	Mozo 2	Jefe de personal	S8	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
009-M3	Mozo 3	Administrador	S9	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	3
010-M4	Mozo 4	Jefe de personal	S10	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4
011-M5	Mozo 5	Administrador	S11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
012-M6	Mozo 6	Gerente	S12	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3
013-CA	Cajero	Administrador	S13	3	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2
014-PL1	Personal de limpieza 1	Gerente	S14	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2
5-AL	Almacenero	Jefe de personal	S15	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Base de datos de la segunda variable

Desempeño laboral																					
N° Código	Evaluadores	Evaluados	Ítems / Sujetos	Factores actitudinales										Factores operativos							
				Disciplina		Actitud e iniciativa		Responsabilidad		Presentación personal		Capacidad de realización		Conocimiento del trabajo		Calidad del trabajo		Cooperación y trabajo en equipo		Liderazgo	
				Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18
001-CO	Gerente	Cocinero	S1	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2
002-EN	Jefe de personal	Ensaladero	S2	3	3	2	2	3	1	4	3	1	2	4	4	3	3	1	2	3	1
003-H1	Administrador	Hornero 1	S3	4	4	4	3	5	1	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2
004-H2	Jefe de personal	Hornero 2	S4	2	3	1	2	4	2	3	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3	2
005-D1	Gerente	Despachador 1	S5	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
006-D2	Administrador	Despachador 2	S6	5	4	4	2	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	3	3
007-M1	Gerente	Mozo 1	S7	2	2	3	2	2	3	4	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2
008-M2	Jefe de personal	Mozo 2	S8	3	2	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1
009-M3	Administrador	Mozo 3	S9	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4
010-M4	Jefe de personal	Mozo 4	S10	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	4	3	2	2	1	1	2	2
011-M5	Administrador	Mozo 5	S11	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4
012-M6	Gerente	Mozo 6	S12	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	5	3
013-CA	Administrador	Cajero	S13	4	4	4	2	4	2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3
014-PL1	Gerente	Personal de limpieza 1	S14	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2
015-AL	Jefe de personal	Almacenero	S15	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	5	4	3	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 8. Análisis descriptivo de los resultados de la variable habilidades gerenciales

**Tabla 28**

*Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas*

Dimensión 1	Indicadores	Ítems	1		2		3		4		5		Total		Puntaje promedio total
			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		n	%	
			Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%			
Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Tiene conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería.	2	13.33	4	26.67	6	40.00	3	20.00	0	0.00	15	100.00	
		Tiene conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería.	0	0.00	1	6.67	3	20.00	8	53.33	3	20.00	15	100.00	
		Manejo de tecnología y aplicativos: Word, Excel y herramientas redes sociales.	0	0.00	1	6.67	2	13.33	9	60.00	3	20.00	15	100.00	
<b>Total</b>			2	13.33	6	40.00	11	73.33	20	133.33	6	40.00	15	100.00	<b>10</b>

*Fuente: Instrumento de habilidades gerenciales, 2020*

En la tabla 28 muestra la distribución de frecuencia de la dimensión habilidades técnicas, siendo considerado un total de tres ítems, de los cuales obtuvo un puntaje promedio de 10, ubicándose en un nivel moderado, debido a que el 40.00% de los trabajadores encuestados perciben que a veces los jefes tienen conocimientos y experiencias para ejercer eficientemente el cargo en la pollería. Mientras que, el 53.33% de los trabajadores encuestados perciben que casi siempre tienen conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería, y el 60.00% casi siempre utilizan adecuadamente los aplicativos: Word, Excel y redes sociales.

**Tabla 29***Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas*

Dimensión 2	Indicadores	Ítems	1		2		3		4		5		Total		Puntaje promedio total
			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		n	%	
			fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%			
Habilidades Humanas	Comunicación efectiva	Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje.	0	0.00	2	13.33	9	60.00	3	20.00	1	6.67	15	100.00	
		Se comunica de manera clara con los demás.	0	0.00	2	13.33	4	26.67	6	40.00	3	20.00	15	100.00	
	Trabajo en equipo	Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.	1	6.67	7	46.67	6	40.00	1	6.67	0	0.00	15	100.00	
		Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	1	6.67	3	20.00	8	53.33	3	20.00	0	0.00	15	100.00	
	Motivación	Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad.	1	6.67	5	33.33	7	46.67	2	13.33	0	0.00	15	100.00	
		Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores.	3	20.00	5	33.33	6	40.00	1	6.67	0	0.00	15	100.00	
	Liderazgo	Tiene el poder para influenciar autoridad en los trabajadores.	2	13.33	7	46.67	4	26.67	2	13.33	0	0.00	15	100.00	

	Tiene capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos.	0	0.00	2	13.33	7	46.67	4	26.67	2	13.33	15	100.00	
	Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.	2	13.33	5	33.33	7	46.67	1	6.67	0	0.00	15	100.00	
	Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad.	1	6.67	2	13.33	7	46.67	4	26.67	1	6.67	15	100.00	
Compromiso	Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa.	2	13.33	6	40.00	5	33.33	2	13.33	0	0.00	15	100.00	
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>86.67</b>	<b>46</b>	<b>306.67</b>	<b>70</b>	<b>466.67</b>	<b>29</b>	<b>193.33</b>	<b>7</b>	<b>46.67</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>31</b>

Fuente: Instrumento de habilidades gerenciales, 2020

En la tabla 29 muestra la distribución de frecuencia de la dimensión habilidades humanas, siendo considerado un total de once ítems, de los cuales obtuvo un puntaje promedio de 31, ubicándose en un nivel moderado, debido a que el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que casi nunca los jefes fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores y el 40.00% casi nunca propician estrategias que promueven el compromiso con la empresa. Mientras que, el 60.00% de los trabajadores encuestados perciben que a veces al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje; el 46.67% a veces motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad y finalmente, el 46.67% a veces ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso.

**Tabla 30***Distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales*

Dimensión 3	Indicadores	Ítems	1		2		3		4		5		Total		Puntaje promedio total
			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre				
				%		%		%		%		%		%	
Habilidades Conceptuales	Innovación	Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente.	0	0.00	3	20.00	6	40.00	5	33.33	1	6.67	15	100.00	
		Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa.	1	6.67	7	46.67	4	26.67	3	20.00	0	0.00	15	100.00	
	Organización	Organiza bien los tiempos y actividades.	0	0.00	2	13.33	7	46.67	5	33.33	1	6.67	15	100.00	
		Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.	0	0.00	3	20.00	7	46.67	4	26.67	1	6.67	15	100.00	
	Solución de problemas	Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución.	0	0.00	2	13.33	7	46.67	4	26.67	2	13.33	15	100.00	
		Tiene capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.	2	13.33	5	33.33	6	40.00	2	13.33	0	0.00	15	100.00	
<b>Total</b>			3	20.00	22	146.67	37	246.67	23	153.33	5	33.33	15	100	<b>18</b>

*Fuente: Instrumento de habilidades gerenciales, 2020*

En la tabla 30 muestra la distribución de frecuencia de la dimensión habilidades conceptuales, siendo considerado un total de seis ítems, de los cuales obtuvo un puntaje promedio de 18, ubicándose en un nivel moderado, debido a que el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que casi nunca los jefes identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa y el 33.33%. Mientras que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema; el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución y finalmente, el 40.00% a veces tienen capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa.



## Análisis descriptivo de los resultados de la variable desempeño laboral

**Tabla 31**

*Distribución de frecuencia de la dimensión factores actitudinales*

Dimensión 1	Indicadores	Ítems	1		2		3		4		5		Total		Puntaje promedio total
			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		n	%	
			fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%			
Factores Actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa.	0	0.00	4	26.67	7	46.67	3	20.00	1	6.67	15	100	
		Asiste puntualmente al trabajo.	0	0.00	3	20.00	4	26.67	6	40.00	2	13.33	15	100	
	Actitud e iniciativa	Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones.	1	6.67	2	13.33	7	46.67	4	26.67	1	6.67	15	100	
		Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo.	3	20.00	6	40.00	4	26.67	2	13.33	0	0.00	15	100	
	Responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de las funciones.	0	0.00	2	13.33	4	26.67	6	40.00	3	20.00	15	100	
		Termina las tareas en el tiempo preestablecido.	3	20.00	6	40.00	4	26.67	2	13.33	0	0.00	15	100	
	Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta.	0	0.00	2	13.33	4	26.67	6	40.00	3	20.00	15	100	
		La imagen que proyecta es profesional.	0	0.00	5	33.33	6	40.00	3	20.00	1	6.67	15	100	
	Capacidad de realización	Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo.	3	20.00	6	40.00	4	26.67	2	13.33	0	0.00	15	100	
		Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado.	1	6.67	3	20.00	5	33.33	6	40.00	0	0.00	15	100	
<b>Total</b>			1.1	7.33	3.9	26.00	4.9	32.67	4	26.66	1.1	7.33	15	100	<b>30</b>

*Fuente: Instrumento de desempeño laboral, 2020*

En la tabla 31 muestra la distribución de frecuencia de la dimensión factores actitudinales, siendo considerado un total de diez ítems, de los cuales obtuvo un puntaje promedio de 30, ubicándose en un grado regular, debido a que el 40.00% de los jefes encuestados perciben que casi nunca los jefes tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo; el 40% casi nunca terminan las tareas en el tiempo preestablecido y el 40% casi nunca muestran capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo. Mientras que, el 46.67% de los jefes encuestados perciben que a veces respetan y cumplen las políticas de la empresa; el 46.67% a veces manifiestan proactividad en el desempeño de sus funciones; el 40.00% a veces la imagen que proyectan es profesional y finalmente, el 33.33% a veces ejecutan labores de acuerdo a lo planeado.

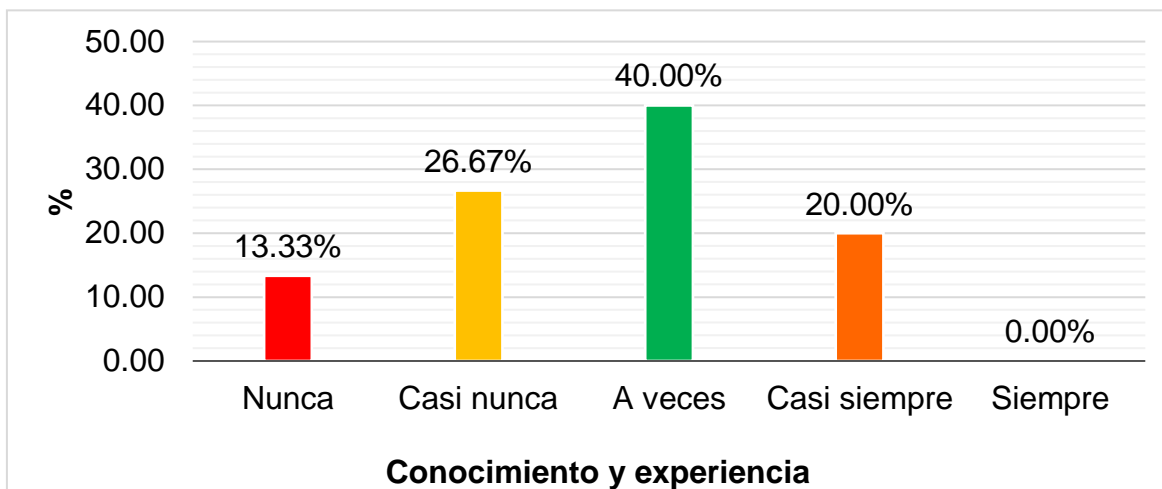
**Tabla 32***Distribución de frecuencia de la dimensión factores operativos*

Dimensión 2	Indicadores	Ítems	1		2		3		4		5		Total		Puntaje promedio total
			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre				
				%		%		%		%		%		%	
Factores Operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo.	0	0.00	2	13.33	3	20.00	7	46.67	3	20.00	15	100.00	
		Tiene conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado.	0	0.00	2	13.33	4	26.67	7	46.67	2	13.33	15	100.00	
	Calidad de trabajo	Realiza con esmero y orden el trabajo asignado.	0	0.00	3	20.00	7	46.67	4	26.67	1	6.67	15	100.00	
		Hace uso racional de los recursos de la empresa. Muestra aptitud para trabajar en equipo.	1	6.67	3	20.00	7	46.67	4	26.67	0	0.00	15	100.00	
	Cooperación y trabajo en equipo	Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.	3	20.00	7	46.67	4	26.67	1	6.67	0	0.00	15	100.00	
		Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.	2	13.33	6	40.00	5	33.33	2	13.33	0	0.00	15	100.00	
	Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.	0	0.00	3	20.00	6	40.00	4	26.67	2	13.33	15	100.00	
		Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.	2	13.33	7	46.67	4	26.67	2	13.33	0	0.00	15	100.00	
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>53.33</b>	<b>33</b>	<b>220.00</b>	<b>40</b>	<b>266.67</b>	<b>31</b>	<b>206.67</b>	<b>8</b>	<b>53.33</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>24</b>

Fuente: Instrumento de desempeño laboral, 2020

En la tabla 32 muestra la distribución de frecuencia de la dimensión factores operativos, siendo considerado un total de ocho ítems, de los cuales obtuvo un puntaje promedio de 24, ubicándose en un grado regular, debido a que el 46.67% de los jefes encuestados perciben que casi nunca muestran aptitud para trabajar en equipo; el 46.67% a veces muestran empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto y el 40.00% a veces tienen buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo. Mientras que, el 46.67% de los jefes encuestados perciben que a veces realizan con esmero y orden el trabajo asignado; el 46.67% a veces hacen uso racional de los recursos de la empresa, y finalmente, el 40.00% a veces asumen la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo.

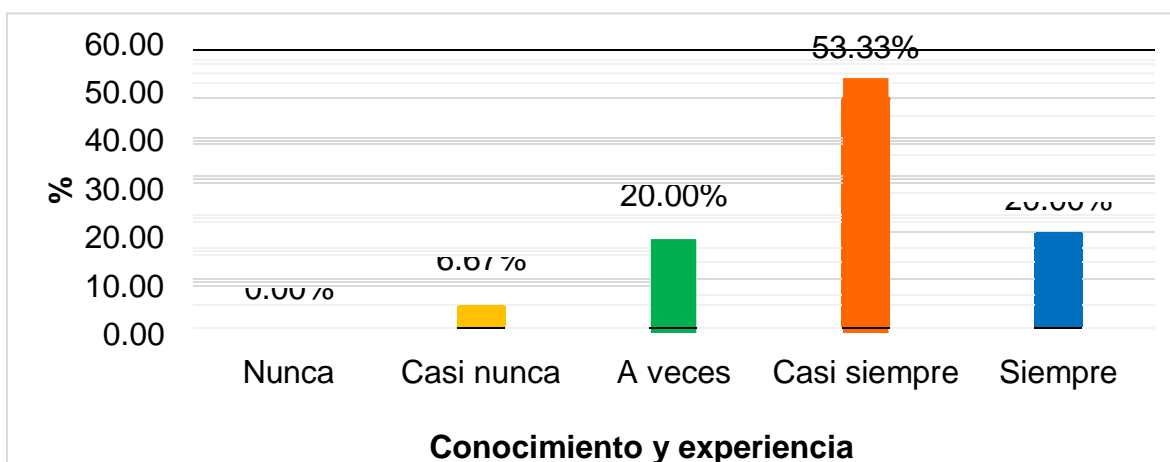
**Resultados de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales:  
Habilidades técnicas**



Fuente: Tabla 31

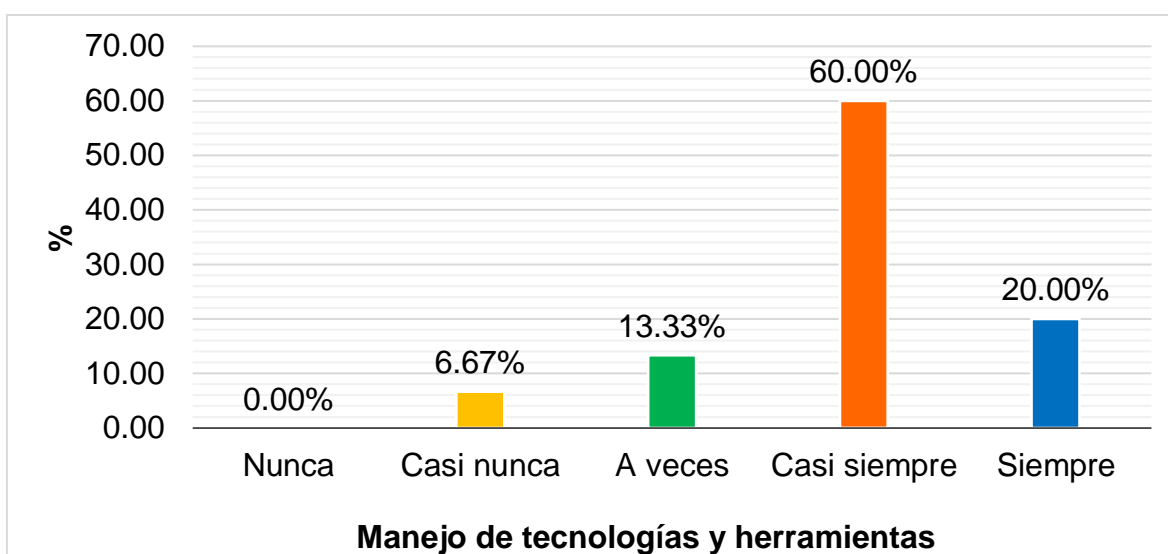
**Figura 7.** Conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería

Según la figura 7, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería; seguido del 20.00% casi siempre; mientras que el 26.67% casi nunca y el 13.33% nunca. Esto se debe porque la gerente a pesar de poseer poco conocimiento no tiene la experiencia suficiente para ejercer el cargo y liderar a un grupo de trabajadores; por ello, casi todo el peso del cargo recae en los jefes de administración y personal, puesto que tienen amplio conocimiento asistencial y administrativo en direcciones ejecutivas.



**Figura 8.** Conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería

Según la figura 8, se observa que el 53.33% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los jefes tienen conocimientos sobre la normatividad del rubro pollería; seguido del 20.00% siempre; mientras que el 20.00% a veces y el 6.67% casi nunca. Esto se debe porque los jefes han sido capacitados en este tema, además de establecer en sus operaciones estrictos protocolos de seguridad y salubridad, logrando ser aprobadas por el Ministerio de Producción y la disminución de quejas y reclamos de los clientes.

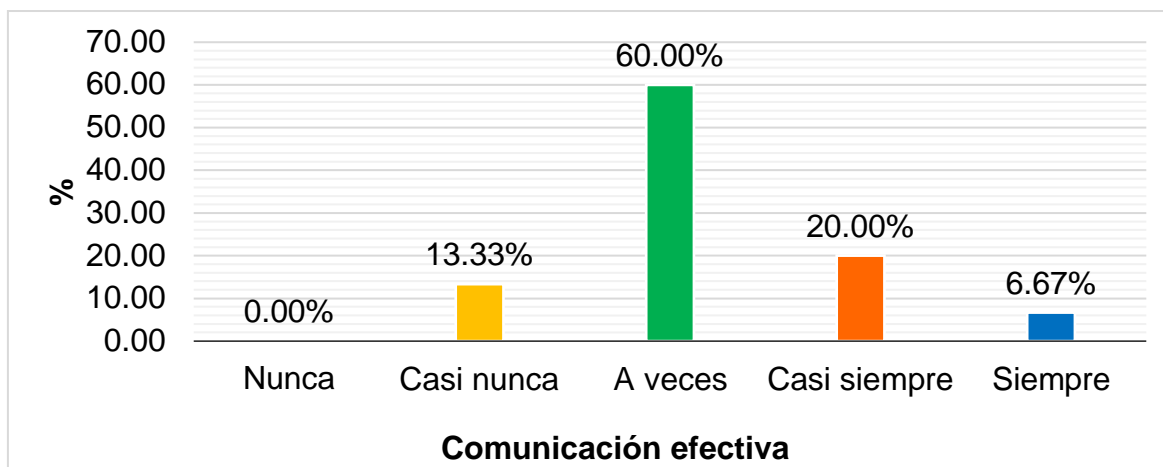


Fuente: Tabla 31

**Figura 9.** Utiliza adecuadamente los aplicativos: Word, Excel, redes sociales, entre otros

Según la figura 9, se observa que el 60.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los jefes utilizan adecuadamente los aplicativos: Word, Excel, redes sociales, entre otros; seguido del 20.00% siempre; mientras que el 13.33% a veces y el 6.67% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los jefes tienen conocimiento en utilizar adecuadamente las herramientas básicas, tales como: Word y Excel. En cuanto al manejo de tecnología, a pesar que utilizan adecuadamente Facebook y WhatsApp, han creado recientemente un aplicativo móvil para el registro de pedidos virtuales y presenciales, con el fin de optimizar el tiempo y lograr una mayor venta.

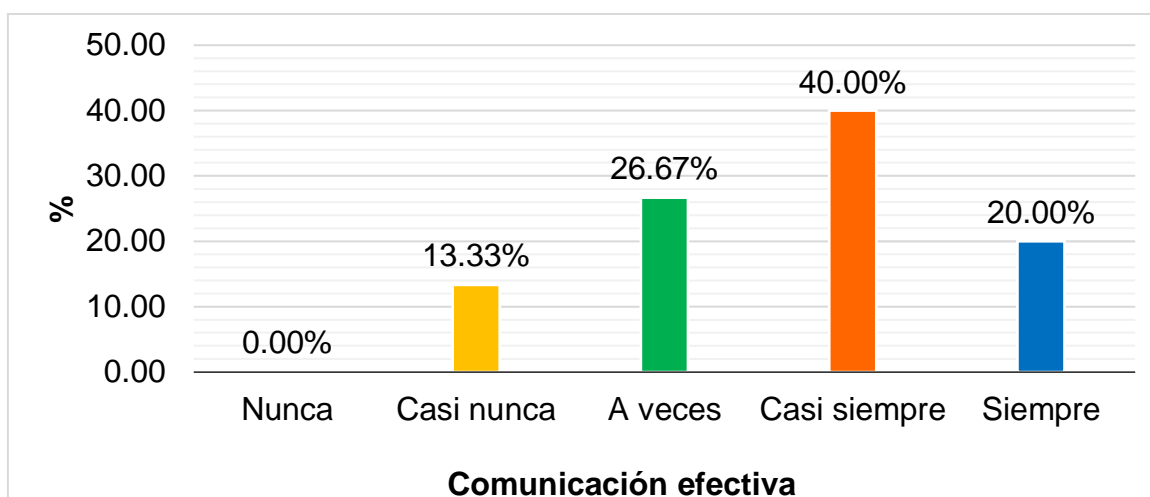
## Resultados de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales: Habilidades humanas



Fuente: Tabla 32

**Figura 10.** Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje

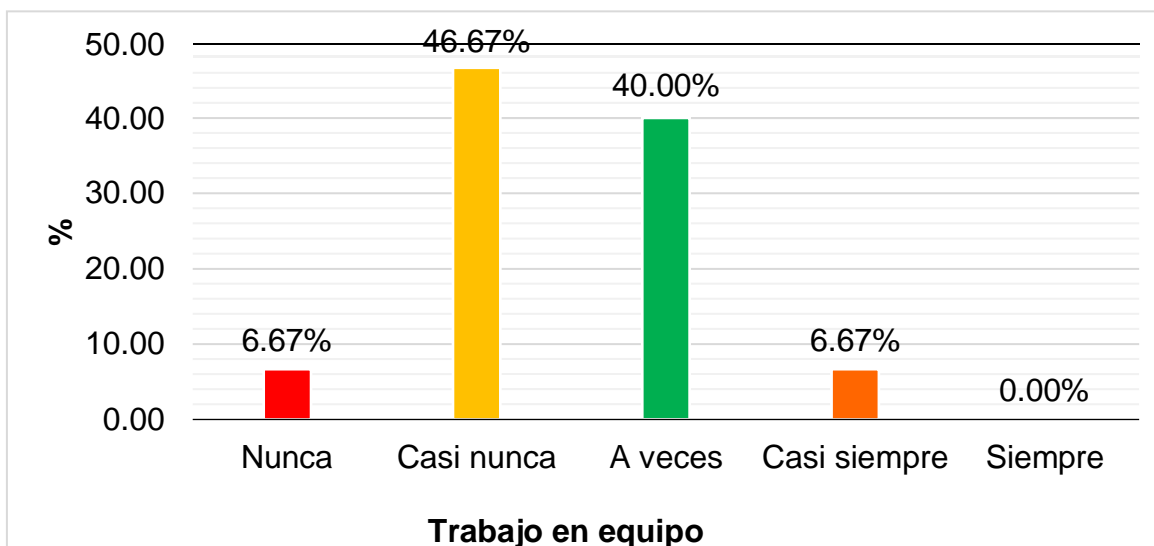
Según la figura 10, se observa que el 60.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje; seguido del 20.00% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la gerente y jefe de personal al dar ciertas indicaciones en el trabajo, pocas veces cercioran que se entienda, pues al parecer algunas veces son poco pacientes para intercambiar y compartir ideas (comunicación fluida), logrando causar problemas en la ejecución de alguna función, influyendo que el trabajador no tenga la confianza suficiente para desarrollarlas.



Fuente: Tabla 32

**Figura 11.** Comunica de manera clara con los demás

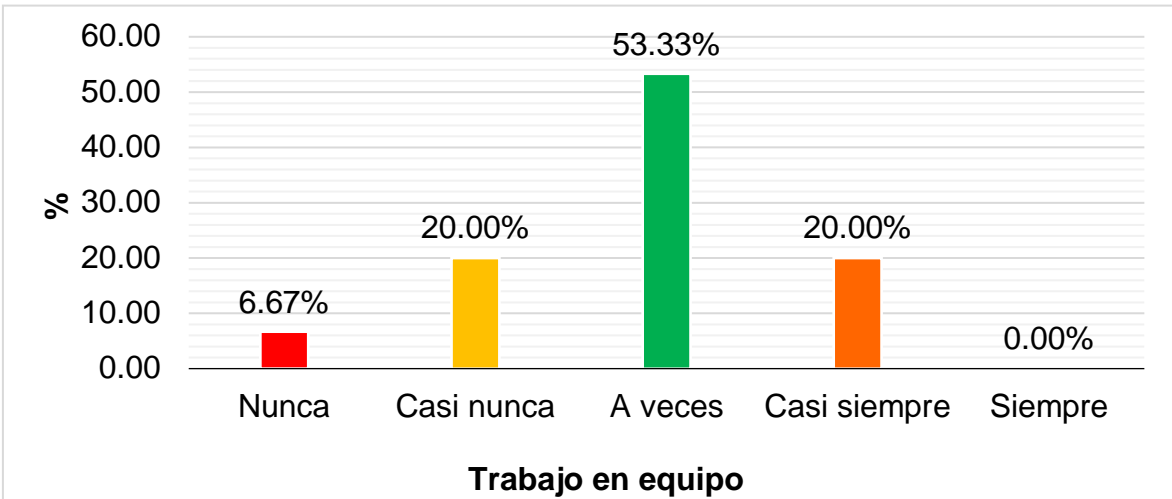
Según la figura 11, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los jefes se comunican de manera clara con los demás; seguido del 20.00% siempre; mientras que, el 26.67% a veces y el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque a veces los jefes transmiten un lenguaje claro a través de diversos canales de comunicación, logrando priorizar ciertas actividades a tiempo.



Fuente: Tabla 32

**Figura 12.** Fomenta el trabajo en equipo en la empresa

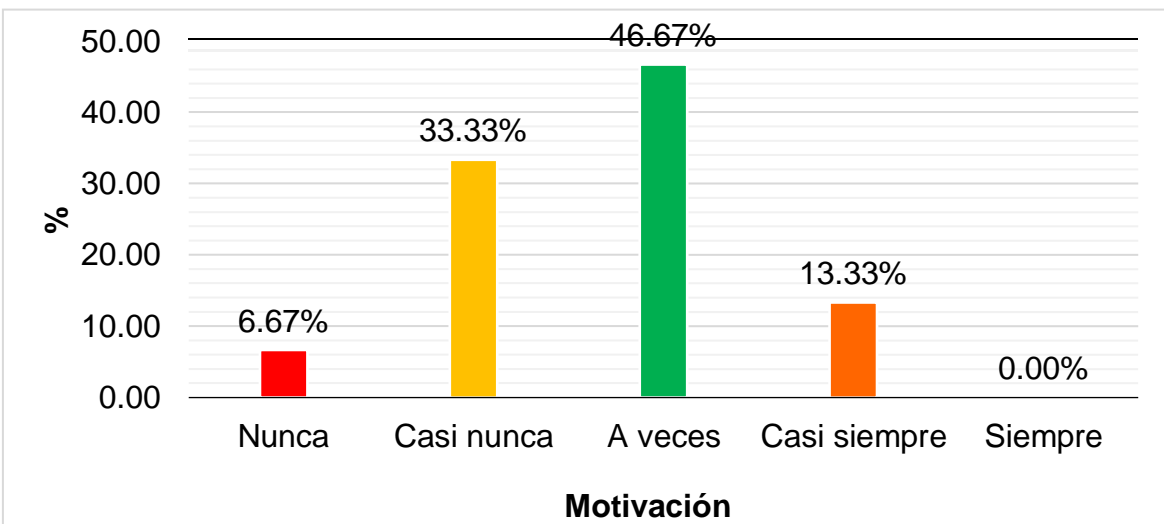
Según la figura 12, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los jefes fomentan el trabajo en equipo en la empresa; seguido del 6.67% nunca; mientras que el 40.00% a veces y el 6.67% casi siempre. Esto se debe porque los jefes tienen poca comunicación fluida con los trabajadores, poca organización del trabajo y tiempo que impide el avance de ciertas actividades según lo planificado. Por tanto, los Jefes deben promover actividades y jornadas que fomenten el trabajo en equipo en los trabajadores para que así puedan crear un ambiente laboral muy bueno dejando de lado sus prejuicios y temores.



Fuente: Tabla 32

**Figura 13.** Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo

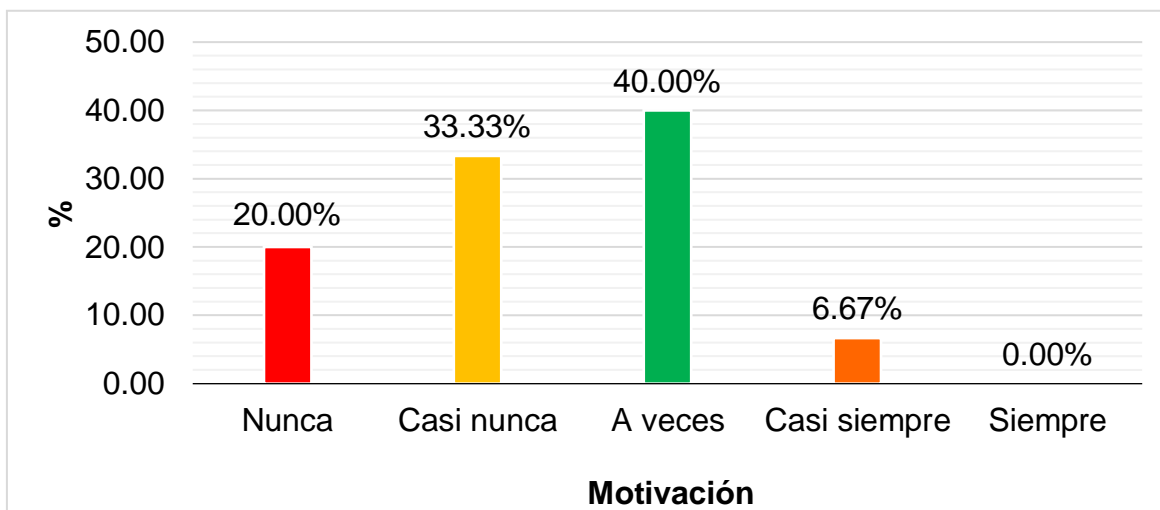
Según la figura 13, se observa que el 53.33% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes se preocupan que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo; seguido del 20.00% casi siempre; mientras que el 20.00% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque el jefe de personal tiene prioridad de algunos de los trabajadores que son sus allegados, pues al parecer no todos son valorados y tratados por igual de tal forma que impiden en ocasiones acercamiento y cooperación con algunos grupos.



Fuente: Tabla 32

**Figura 14.** Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad

Según la figura 14, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad; seguido del 13.33% casi siempre; mientras que el 33.33% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque los jefes de área tienen poca organización del tiempo por la misma sobrecarga laboral que en ocasiones olvidan de transmitir mensajes de motivación generando que los trabajadores continúen laborando rutinariamente en lo mismo.

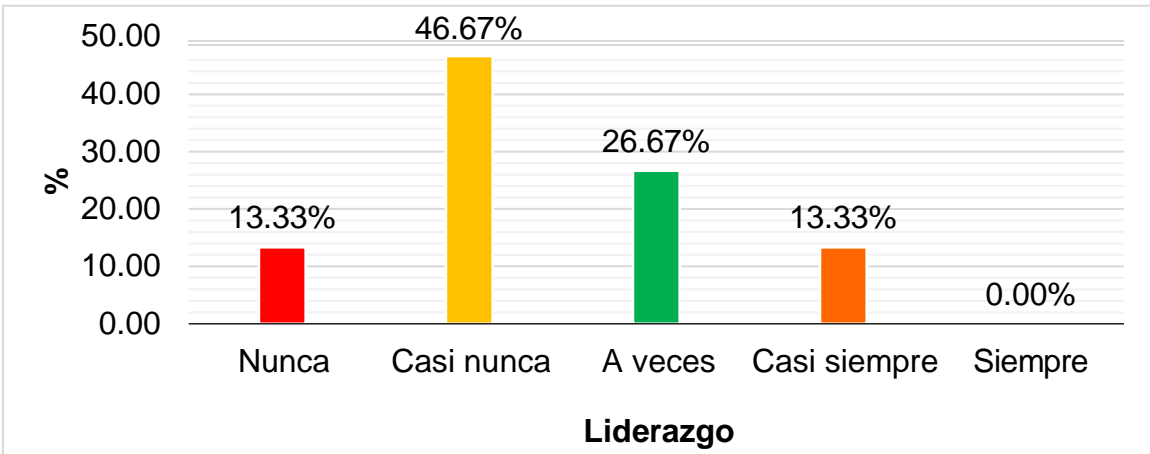


Fuente: Tabla 32

**Figura 15.** Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores

Según la figura 15, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes reconocen públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores; seguido del 6.67% casi siempre; mientras que el 33.33% casi nunca y el 20.00% nunca. Esto se debe porque los Jefes pocas veces comprenden a cabalidad que el reconocimiento es una forma de recompensa no monetaria, pues les cuesta mucho felicitar a los trabajadores o simplemente no saben expresarlo con palabras idóneas.

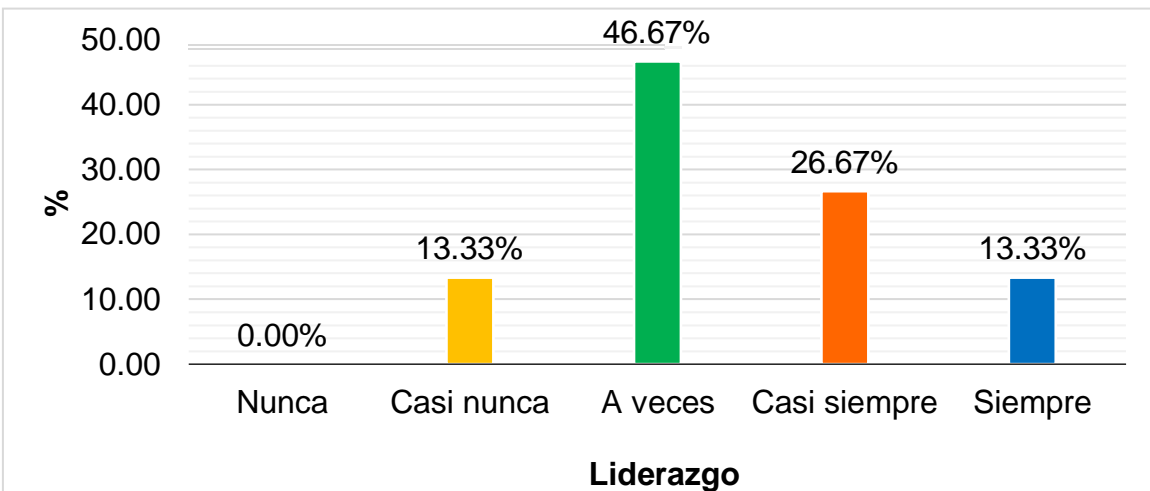




Fuente: Tabla 32

**Figura 16.** Poder para influenciar autoridad en los trabajadores

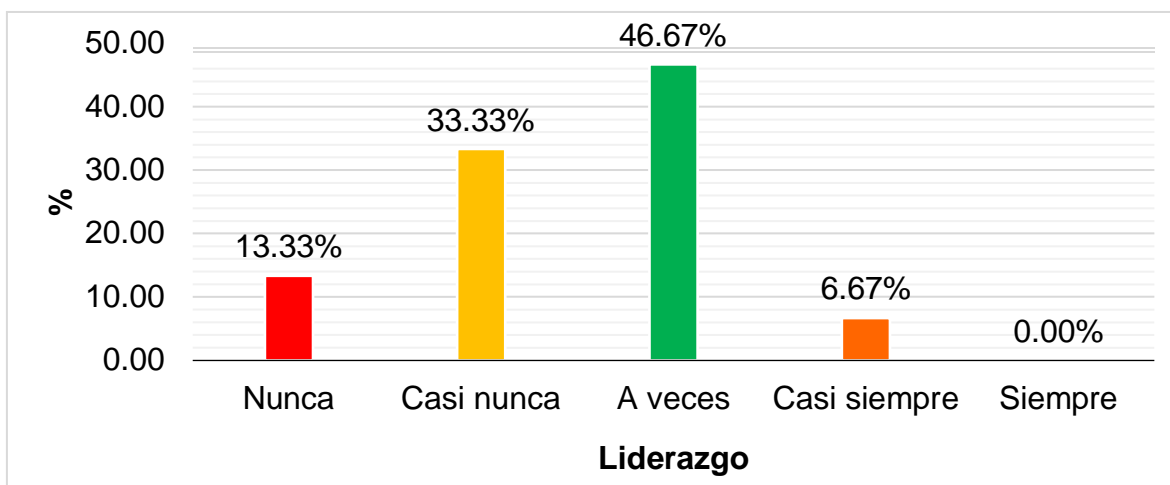
Según la figura 16, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los jefes tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores; seguido del 13.33% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 13.00% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que, la gerente y los jefes de área de la empresa poseen conocimientos sobre algunos procesos operativos internos que favorezcan una administración efectiva, carecen de habilidades para interactuar, por el débil liderazgo que poseen para establecer roles. Cabe precisar que, en ocasiones la gerente es ausente, pues abandona el centro de trabajo y no precisamente relacionados con sus funciones, dejando que toda la sobrecarga laboral recaiga en los jefes de área.



Fuente: Tabla 32

**Figura 17.** Capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos

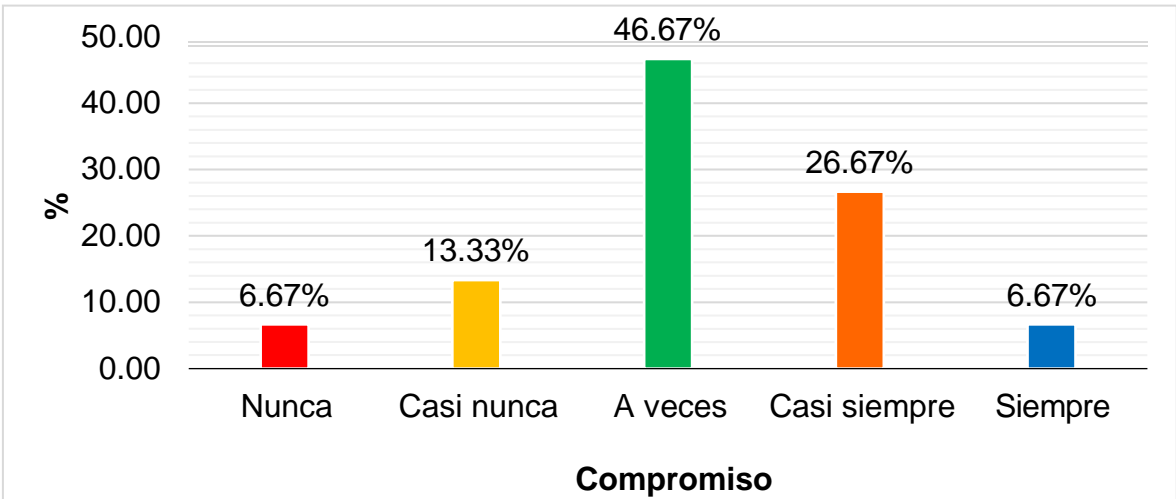
Según la figura 17, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes tienen capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos; seguido del 26.67% casi siempre y el 13.33% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque el débil liderazgo que poseen los jefes de área, además de la poca organización del tiempo por la misma sobrecarga laboral, generando que las actividades no se cumplan en el tiempo preestablecido hacia el logro de objetivos.



Fuente: Tabla 32

**Figura 18.** Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso

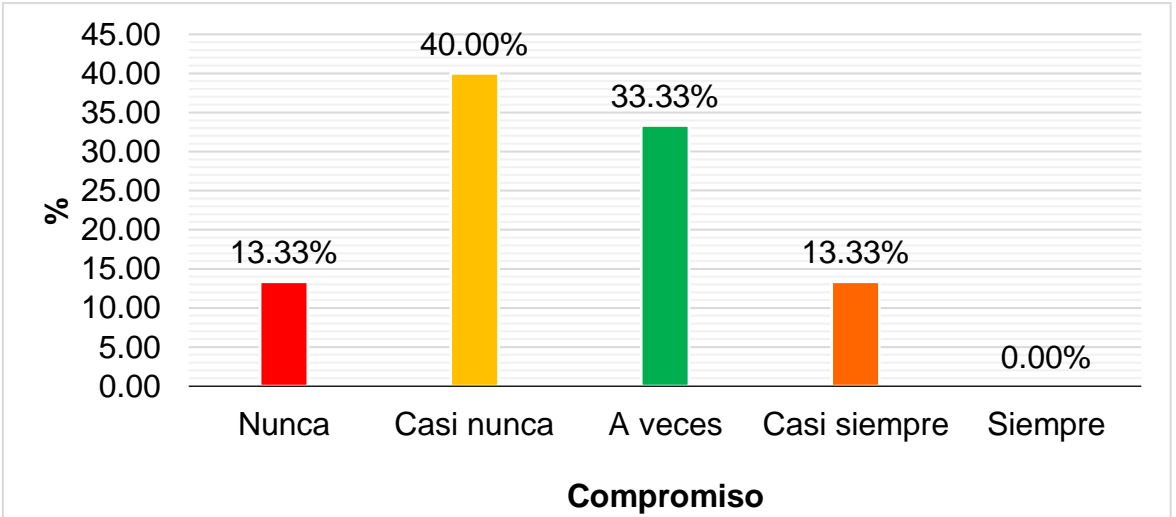
Según la figura 18, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso; seguido del 6.67% casi siempre; mientras que el 33.33% casi nunca y el 13.33% nunca. Esto se debe porque en ocasiones la gerente y jefes de área no muestran las actitudes o capacidades adecuadas para dirigir a un grupo de trabajadores, algunas veces se involucran en el campo de la batalla y motivan para iniciar las actividades diarias de los trabajadores, pues mayormente se enfocan en lograr metas organizacionales mas no grupales. Por tanto, el liderazgo como tal es difícil, implica el saber persuadir a los trabajadores con entusiasmo al logro de los objetivos, el Jefe debe saber ordenar, controlar las acciones y actividades, evitando la improvisación, si se cuenta con una planificación definida para todos los procesos y la retroalimentación de estos, los resultados serán favorables.



Fuente: Tabla 32

**Figura 19.** Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad

Según la figura 19, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes promueven en el equipo un alto nivel de responsabilidad; seguido del 26.67% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque en ocasiones la gerente y jefes de área no muestran las actitudes o capacidades adecuadas para dirigir a un grupo de trabajadores, pues a veces inspiran confianza y motivan para iniciar alguna actividad, logrando que los trabajadores se retrasen en cumplir dichas metas en el tiempo preestablecido.



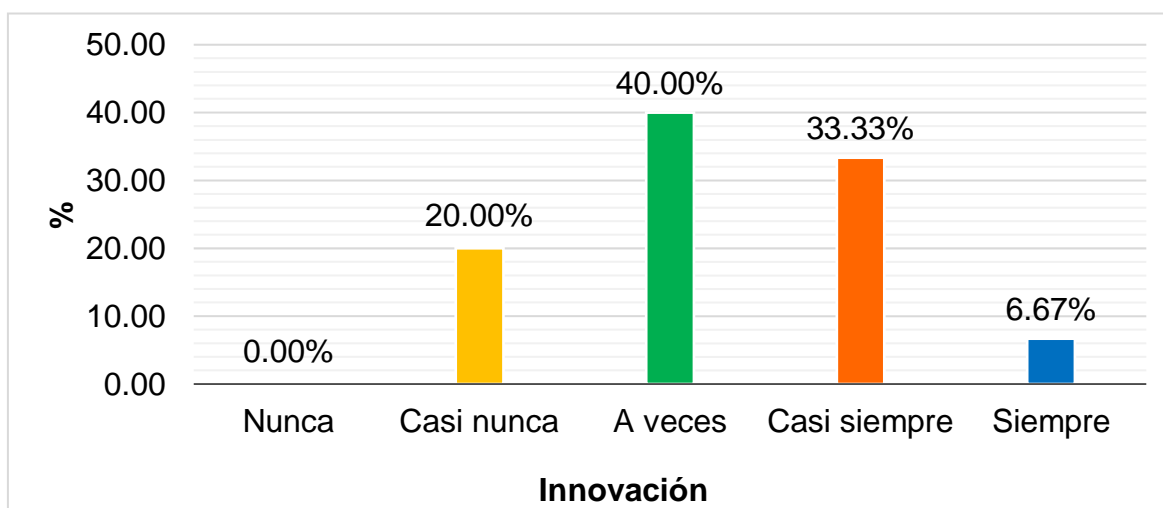
Fuente: Tabla 32

**Figura 20.** Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa

Según la figura 20, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los jefes propician estrategias que promueven el compromiso con la empresa; seguido del 13.33% nunca; mientras que el 33.33% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe por la poca coordinación y responsabilidad entre la gerente y jefes de área para fomentar estrategias que involucren en todos, la participación activa de las actividades hacia el logro personal y objetivos propuestos. Por tanto, generar un compromiso empresarial exige un esfuerzo planificado perseverante y continuo para ganar la actitud positiva de los trabajadores, dado que depende de la determinación de los directivos para la influencia de otros.

### Resultados de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales:

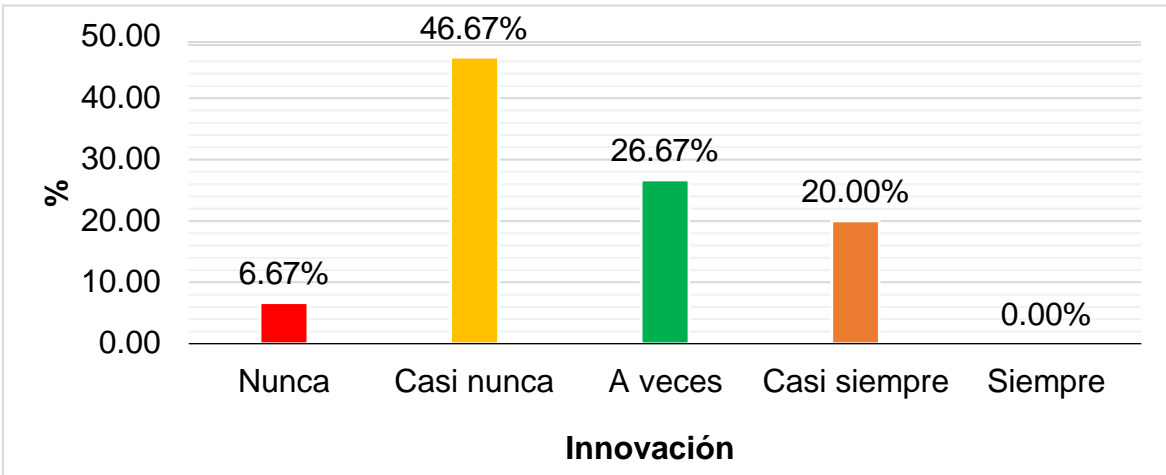
#### Habilidades conceptuales



Fuente: Tabla 33

**Figura 21.** Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente

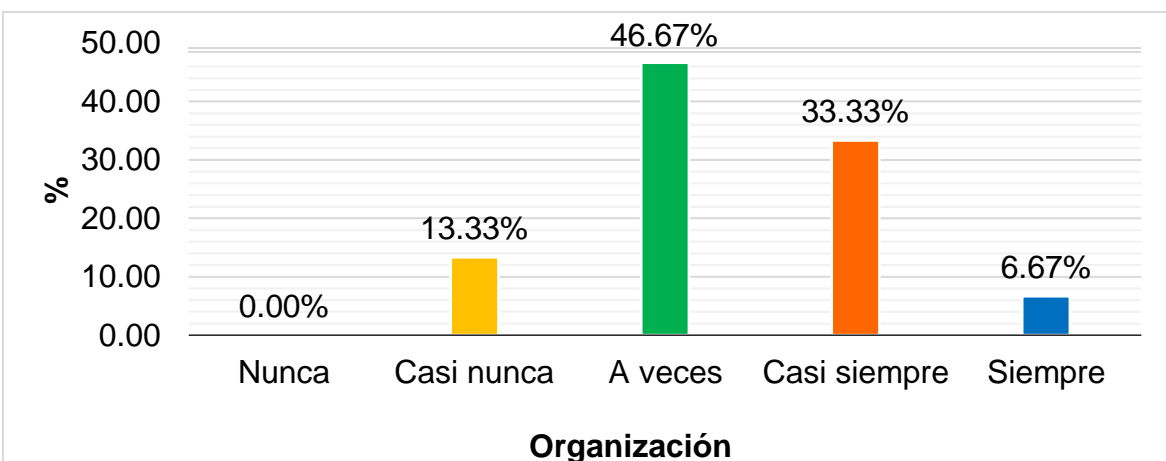
Según la figura 21, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes proponen y ejecutan estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente; seguido del 33.33% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 20.00% casi nunca. Esto se debe porque la administradora y jefe de personal han determinado crear recientemente un aplicativo móvil para el registro de pedidos virtuales (servicio de delibery) y presenciales, con el fin de optimizar el tiempo y lograr una mayor venta.



Fuente: Tabla 33

**Figura 22.** Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa

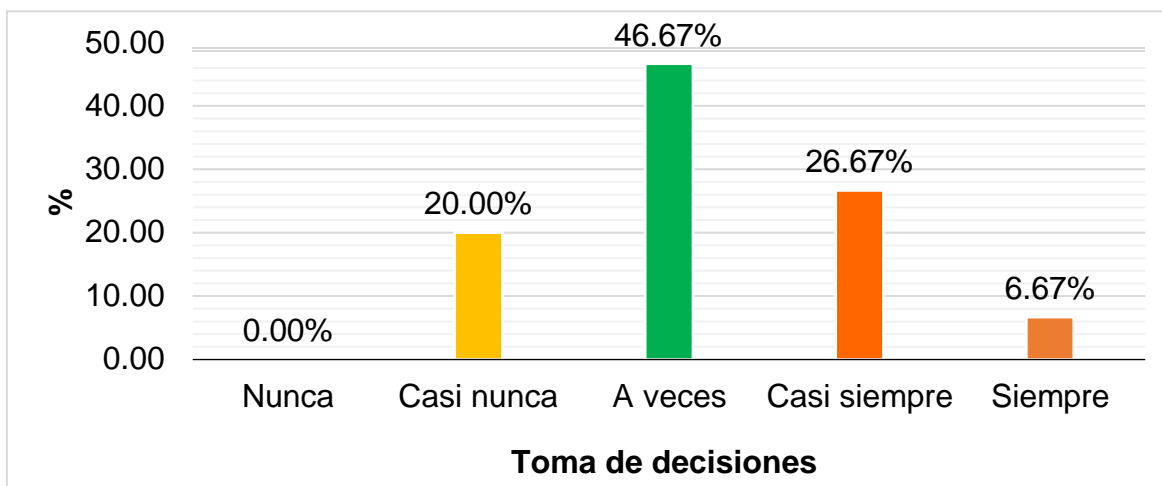
Según la figura 22, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los jefes identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa; seguido del 6.67% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 20.00% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que los jefes han creado un aplicativo móvil virtual y presencial para optimizar el tiempo de entrega del producto y lograr una mayor venta, casi nunca han visto la necesidad de invertir maquinaria y equipos de alta tecnología para el proceso de producción del pollo, pues por ser una zona concéntrica El Porvenir, además de tener clientes del nivel socioeconómico B, C y D que no requieren de mucha exigencia en el mercado peruano gastronómico.



Fuente: Tabla 33

**Figura 23.** Organiza bien los tiempos y actividades

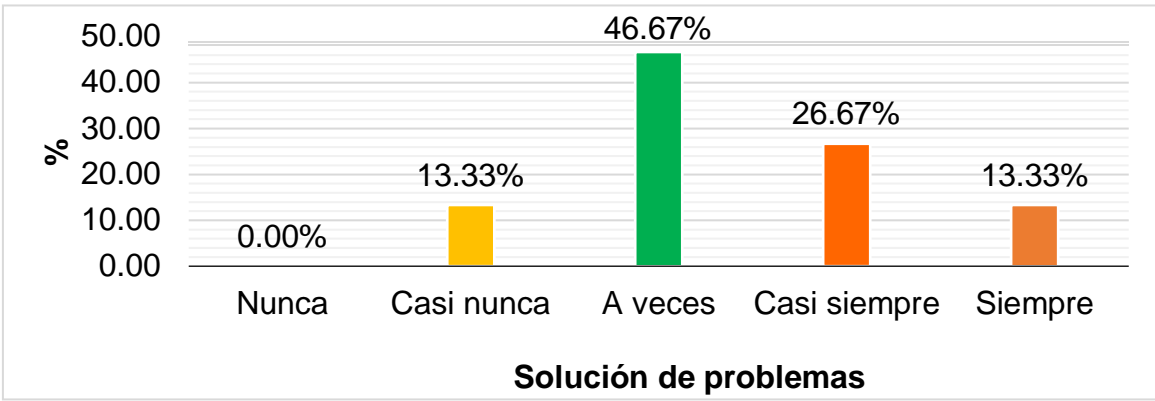
Según la figura 23, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes organizan bien los tiempos y actividades; seguido del 33.33% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca. Esto se debe por la poca coordinación de la división de tareas entre los jefes de área, además por no establecer correctamente indicadores para medir el resultado de los trabajadores que en ocasiones conlleva a retrasar las actividades diarias.



Fuente: Tabla 33

**Figura 24.** Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema

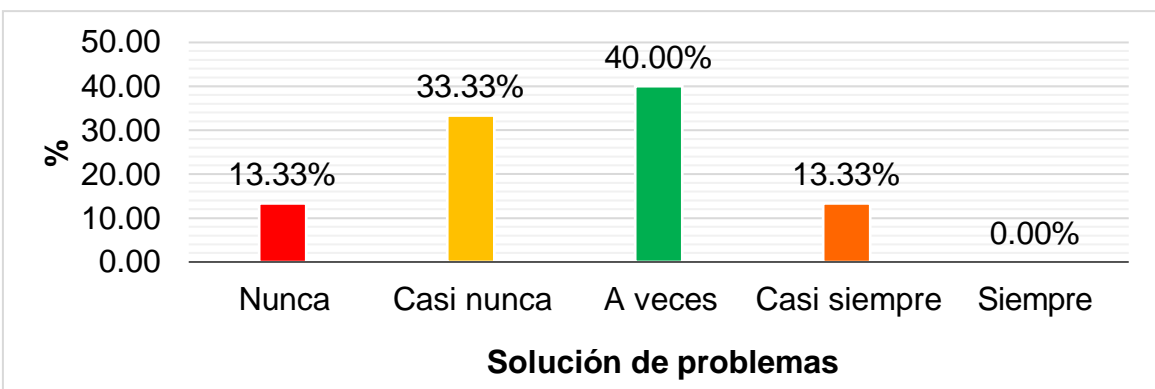
Según la figura 24, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema; seguido del 26.67% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 20.00% casi nunca. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, dado que el gerente es ausente en la intervención de algún problema, pues pocas veces sabe interactuar o relacionarse con los demás para afrontar situaciones adversas, lo cual perjudica así el trabajo conjunto para tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, logrando que los trabajadores se sientan poco valorados por la decisión de estos.



Fuente: Tabla 33

**Figura 25.** Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución

Según la figura 25, se observa que el 46.67% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución; seguido del 26.67% casi siempre y 13.33% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque los jefes de área tienen poca comunicación fluida con los trabajadores, además de no tener continuamente reuniones para aclarar los conflictos, pues finalmente al definir una serie de pasos para identificar las causas del problema, no concluyen se quedan a medias, logrando que en ocasiones no tomen las decisiones correctas para el beneficio de todos. Por tanto, el Jefe encargado de manejar los problemas debe contar con las herramientas y capacitación con el propósito de agilizar y facilitar la resolución de los problemas, es conveniente precisar que no es fácil manejar conflictos o problemas, puesto que estos pueden ser entre trabajadores, cliente-trabajador e incluso entre jefe-trabajador.



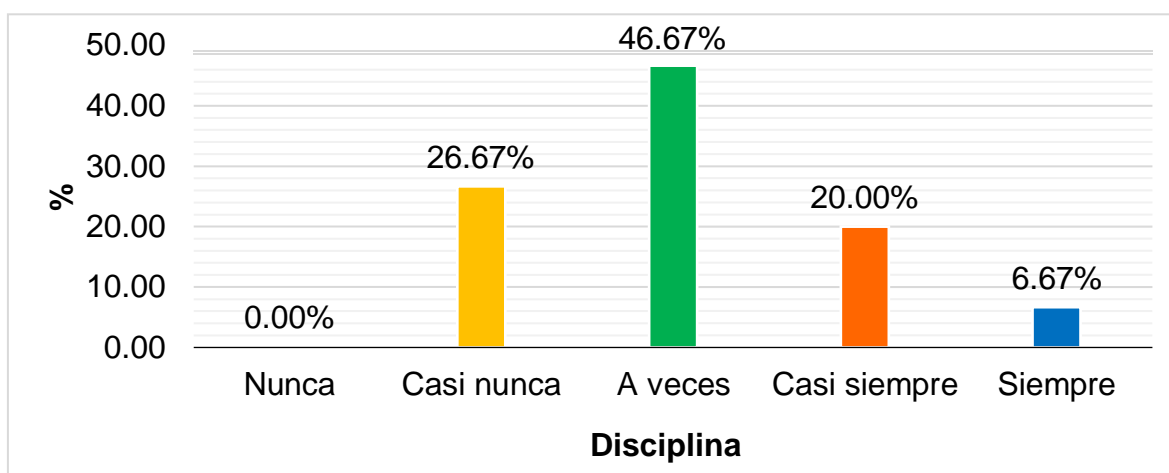
Fuente: Tabla 33

**Figura 26.** Capacidad de seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa

Según la figura 26, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes tienen la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar los problemas suscitados en la empresa; seguido del 13.33% casi siempre; mientras que el 33.33% casi nunca y el 13.33% nunca. Esto se debe porque los jefes de área a veces no han identificado bien las causas del problema, además de no establecer a tiempo un plan de acción con múltiples alternativas que ayuden a determinar cómo enfrentar los problemas o conflictos en la empresa, seleccionando las más idóneas de acuerdo a cada situación.

### Resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral:

#### Factores actitudinales

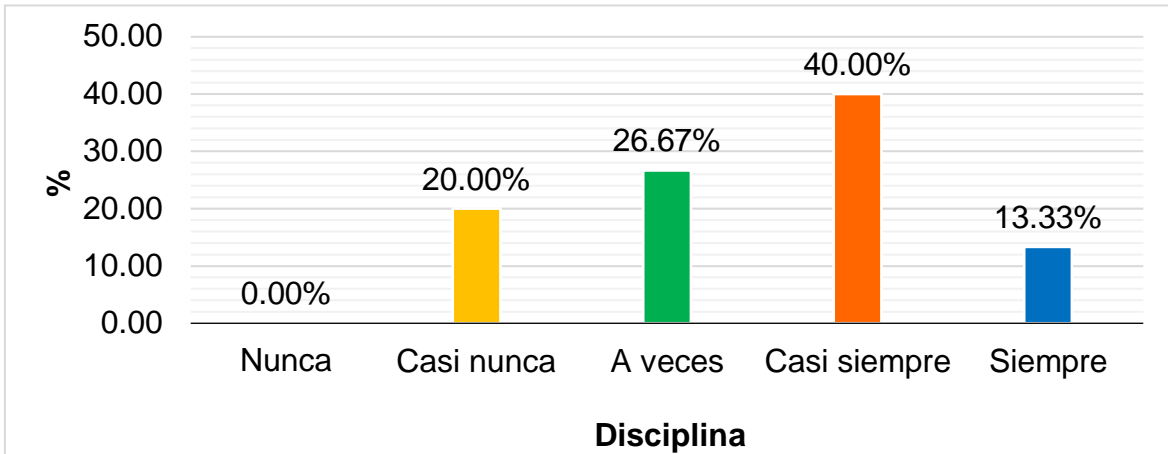


Fuente: Tabla 34

**Figura 27.** Respeto y cumple las políticas de la empresa

Según la figura 27, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores respetan y cumplen las políticas de la empresa; seguido del 20.00% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 26.67% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que las empresas cuentan con importantes mecanismos de seguridad en sus sistemas, algunos de los trabajadores no siguen de forma estricta las políticas de seguridad; mientras que, otros tienen desconocimiento total, de tal forma que no se sienten totalmente comprometidos consigo mismos ni con la empresa.

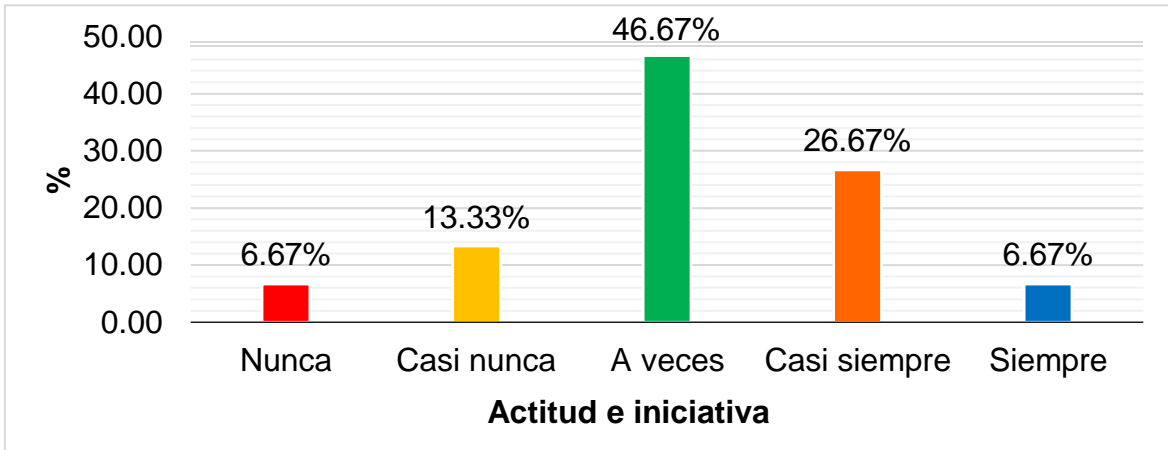




Fuente: Tabla 34

**Figura 28.** Asiste puntualmente al trabajo

Según la figura 28, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores asisten puntualmente al trabajo; seguido del 13.33% siempre; mientras que el 26.67% a veces y el 20.00% casi nunca. Esto se debe porque los trabajadores temen a que sean descontados de su salario mensual, pues tratan de llegar temprano y de cumplir con sus funciones, a pesar que no estén totalmente motivados en su labor.

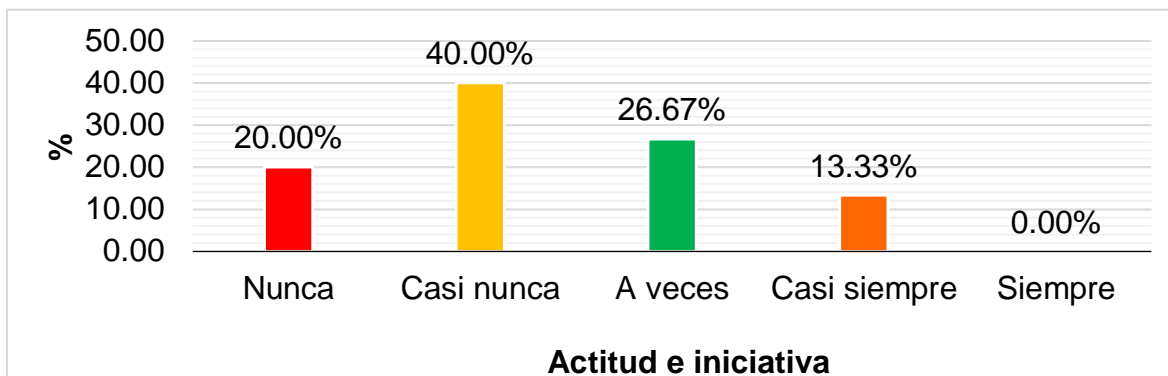


Fuente: Tabla 34

**Figura 29.** Manifiesta proactividad en el desempeño de sus funciones

Según la figura 29, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores manifiestan proactividad en el desempeño de sus funciones; seguido del 26.67% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 13.33% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque los trabajadores pocas veces se sienten motivados e incentivados

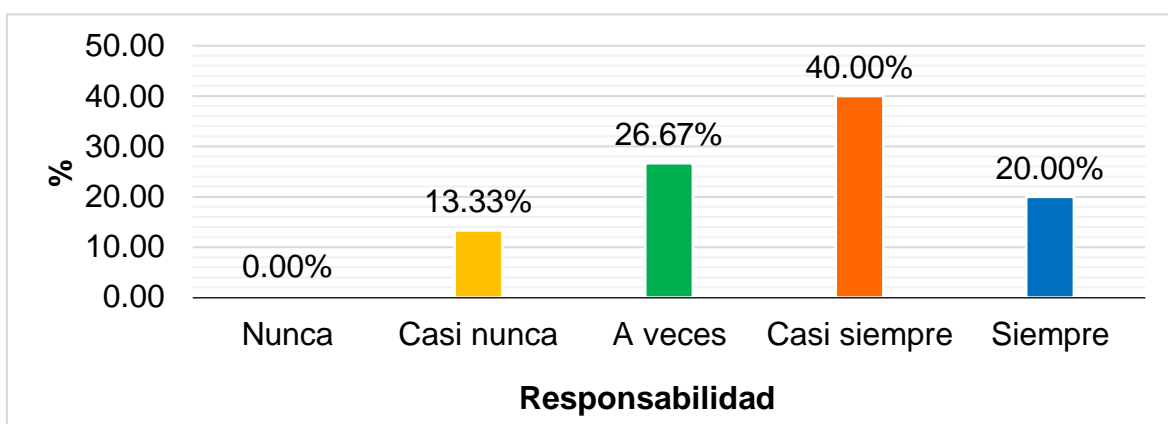
para iniciar sus actividades y realizarla con calidad, además de tener limitada participación e iniciativa en la toma de decisiones para la resolución de problemas que impide prevalecer la libertad de elección sobre ciertas circunstancias para el empeño de sus actividades.



Fuente: Tabla 34

**Figura 30.** Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo

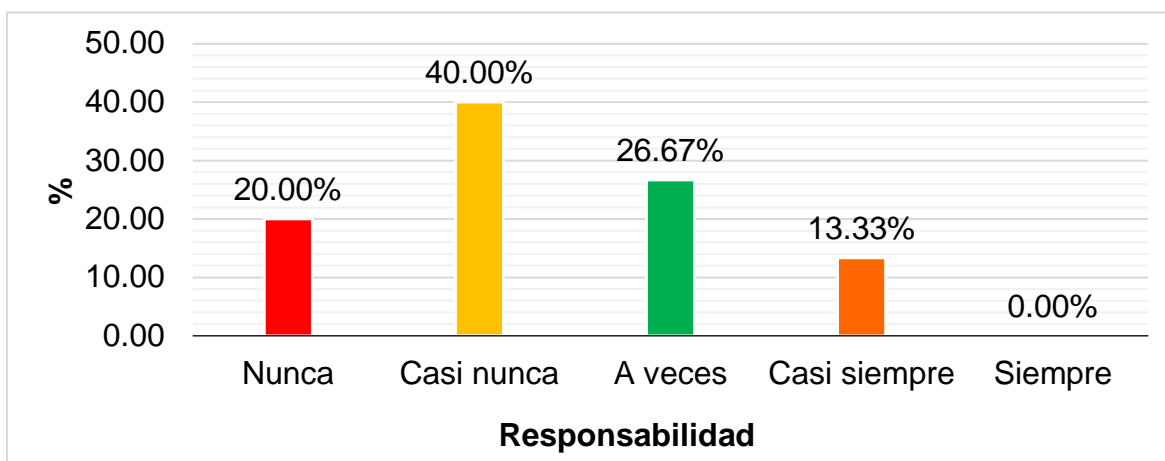
Según la figura 30, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo; seguido del 20.00% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que los trabajadores poseen conocimientos para ejercer su puesto de trabajo, los jefes en vez de ayudarles a potenciar su crecimiento profesional para extender sus horizontes en el área de trabajo, pues se interesan más en lograr objetivos organizacionales que grupales, además de incentivar pocas veces en el desempeño de sus funciones.



Fuente: Tabla 34

**Figura 31.** Es responsable en el cumplimiento de las funciones

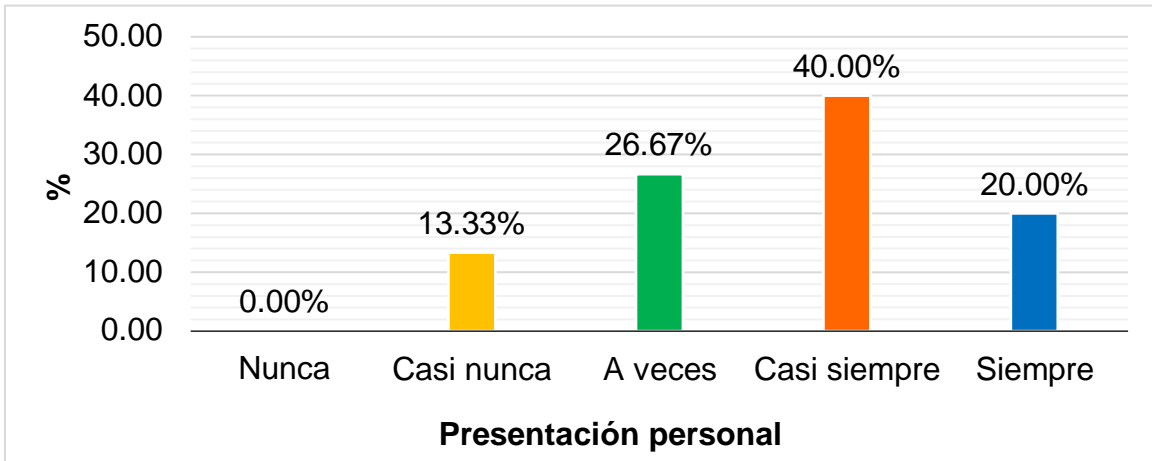
Según la figura 31, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores son responsables en el cumplimiento de las funciones; seguido del 20.00% siempre; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la mayoría de trabajadores tienen conocimientos en su labor, temen a que sean descontados de su salario mensual, por lo que cumplen diariamente con sus labores así no sea en algunas veces en el tiempo preestablecido, quedándose algunas horas extras del horario normal.



Fuente: Tabla 34

**Figura 32.** Termina las tareas en el tiempo preestablecido

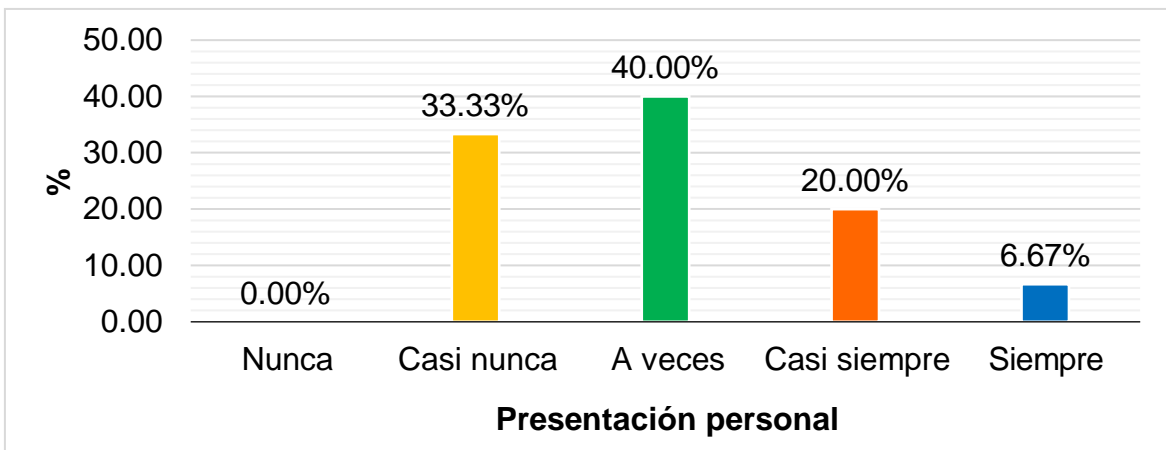
Según la figura 32, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores terminan con las tareas en el tiempo preestablecido; seguido del 20.00% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe porque algunas veces los jefes de área no tienen una buena planificación y organización del manejo de actividades diarias, además por no establecer correctamente indicadores para medir la productividad de los trabajadores que en ocasiones conlleva a retrasar las actividades diarias.



Fuente: Tabla 34

**Figura 33.** La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta

Según la figura 33, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores su presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta; seguido del 20.00% siempre; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi nunca. Esto se debe por la imposición de políticas generales de vestimenta, siendo especificadas según el área de trabajo, teniendo en cuenta que los jefes de área tratan de exigir al trabajador tener una adecuada vestimenta durante la realización de sus labores.

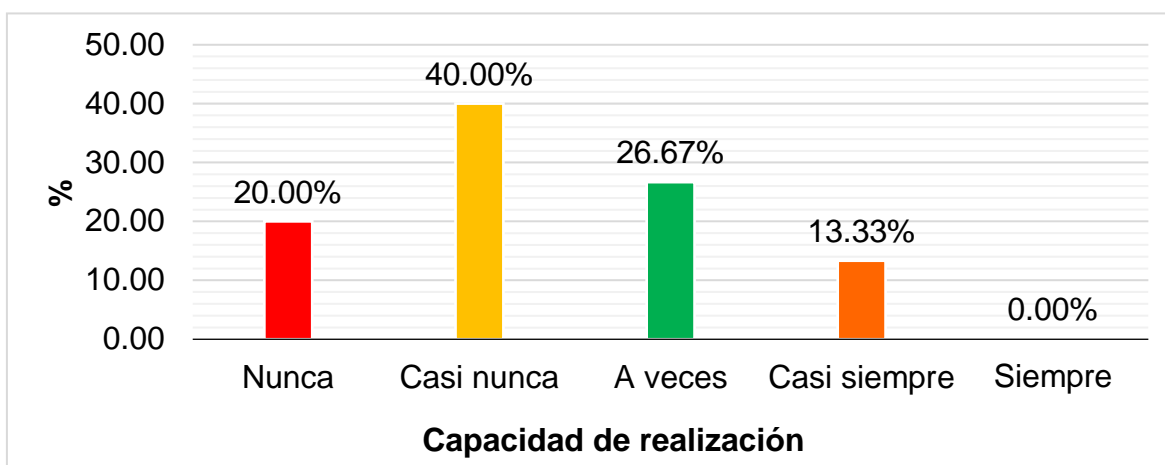


Fuente: Tabla 34

**Figura 34.** La imagen que proyecta es profesional

Según la figura 34, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores su imagen que proyecta es profesional; seguido del 20.00% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 33.33% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la mayoría de trabajadores tienen conocimientos en su labor, no muestran las actitudes

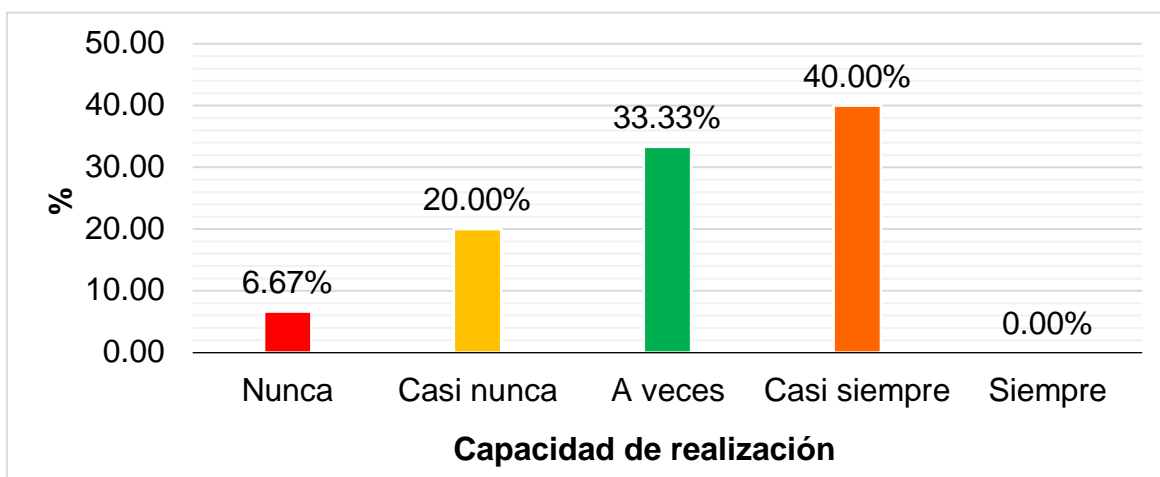
suficientes para iniciar una actividad y realizarla con calidad, pues la forma de comportarse y relacionarse con los demás les dificulta para ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad.



Fuente: Tabla 34

**Figura 35.** Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo

Según la figura 35, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores muestran capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo; seguido del 20.00% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, en base a ello los trabajadores toman diversos caminos y no se amilanan para vencer ese obstáculo, además pocas veces identifican y actúan en la búsqueda de nuevas oportunidades para avanzar y crecer profesionalmente en la empresa, otras veces asumen con poca responsabilidad y dedicación los compromisos adquiridos con los clientes.

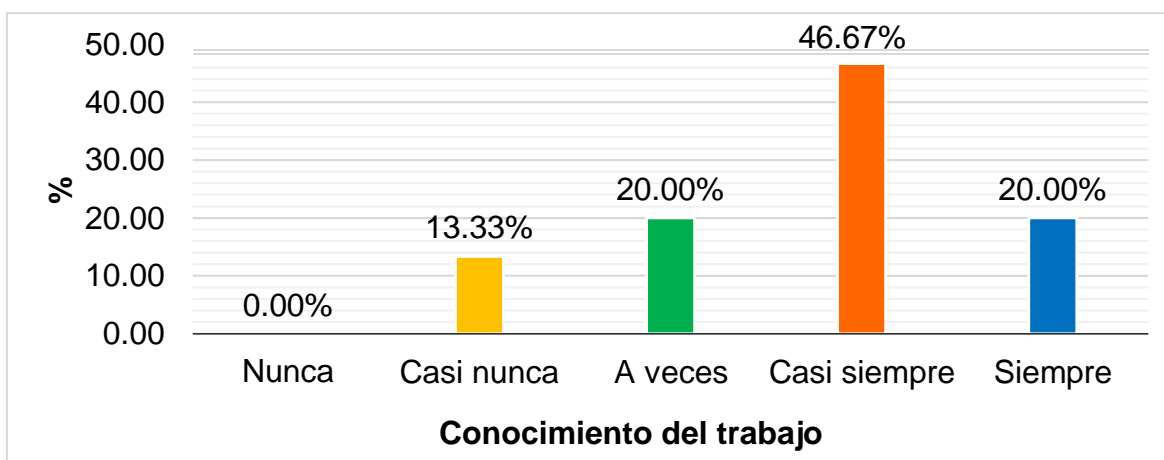


Fuente: Tabla 34

**Figura 36.** Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado

Según la figura 36, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores ejecutan labores de acuerdo a lo planeado; seguido del 33.33% a veces; mientras que el 20.00% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque los jefes pocas veces determinan que los objetivos organizacionales planteados no se alinean con los resultados y acciones concretas finales, por lo que no logran totalmente que lo planeado se convierta en ejecución exitosa. Por tanto, el planificar sus actividades diarias, ayuda a que tengan en claro de ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? van a realizarlas, que son los famosos planes de trabajo.

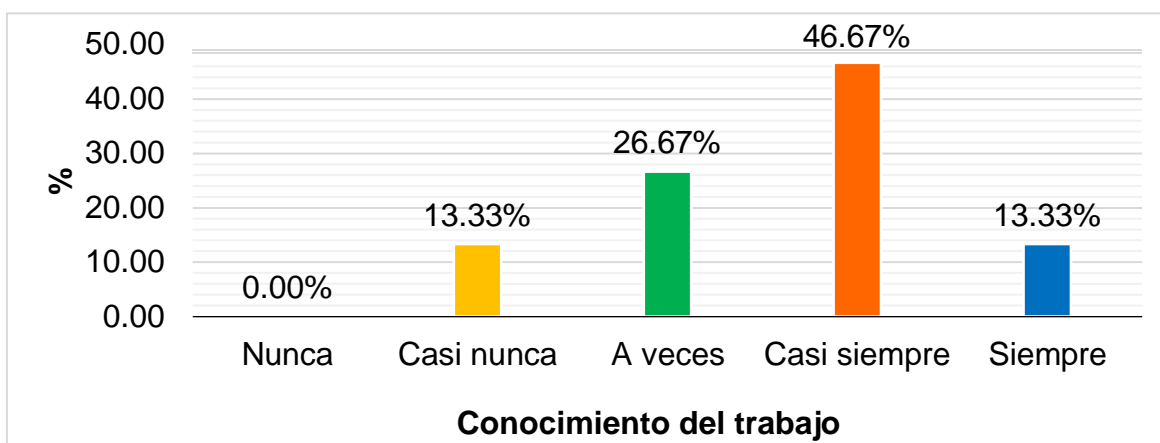
**Resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral: Factores operativos**



Fuente: Tabla 35

**Figura 37.** Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo

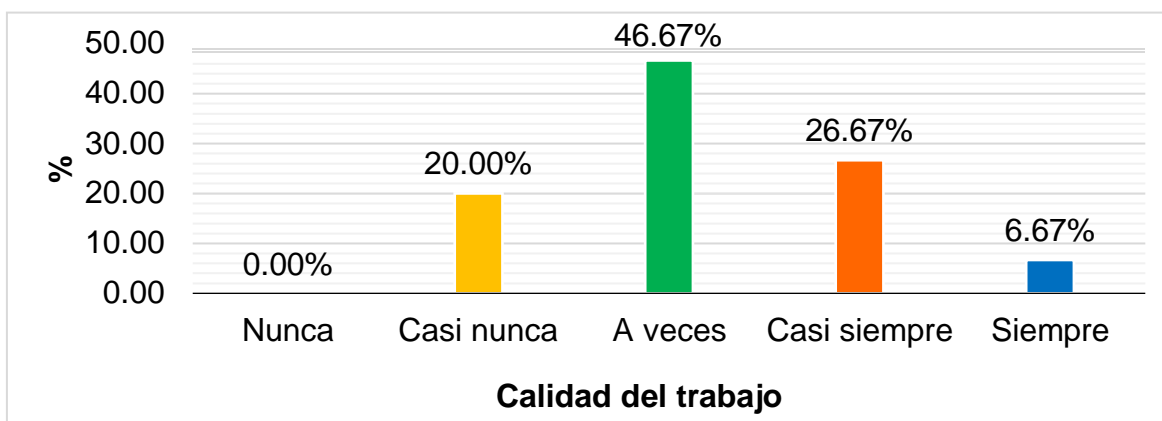
Según la figura 37, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores poseen conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto de trabajo; seguido del 20.00% siempre; mientras que el 20.00% a veces y el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los trabajadores tienen suficientes conocimientos para cumplir con los requisitos del perfil del puesto en la empresa. Cabe precisar que, los puestos de cocinero, ensaladero, hornero y despachador requieren de conocimientos del área, formación en carrera técnica en gastronomía y experiencia mínima de 1 año; los puestos de cajero y almacenero, requieren de conocimiento del área y experiencia mínima de 1 año, con certificación del puesto; mientras que, el personal de limpieza y mozos solo requiere tener secundaria completa y experiencia mínima de 3 meses en el ramo, con certificación del puesto.



Fuente: Tabla 35

**Figura 38.** Conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado

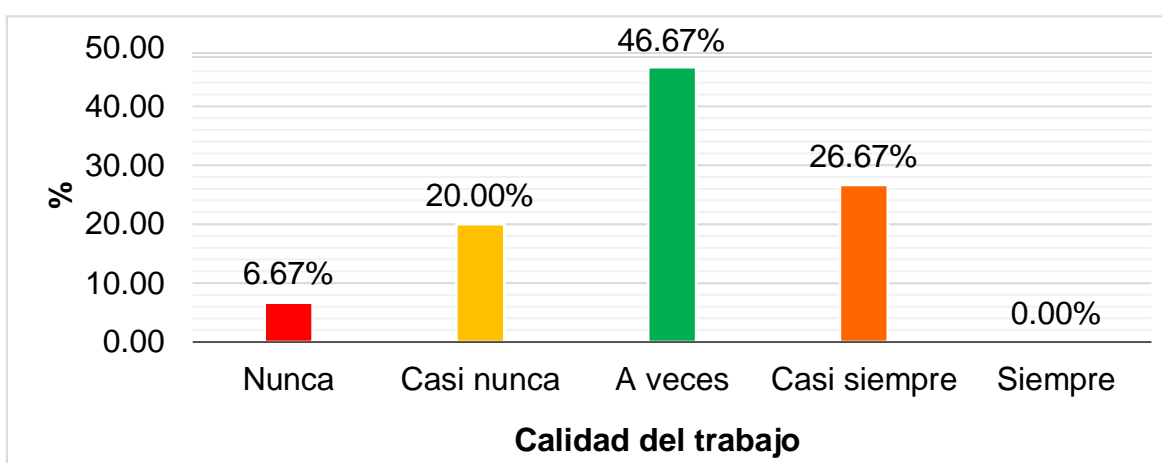
Según la figura 38, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi siempre los trabajadores tienen conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado; seguido del 13.33% siempre; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los trabajadores tienen suficientes conocimientos y experiencia para cumplir con los requisitos del perfil del puesto en la empresa, logrando responder las consultas de los jefes y clientes según al puesto desempeñado.



Fuente: Tabla 35

**Figura 39.** Realiza con esmero y orden en el trabajo asignado

Según la figura 39, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores realizan con esmero y orden en el trabajo asignado; seguido del 26.67% casi siempre y 6.67% siempre; mientras que el 20.00% casi nunca. Esto se debe porque a veces los trabajadores se sienten poco motivados para iniciar sus actividades y realizarla con calidad, puesto que cada día a día de la jornada laboral se presentan situaciones que deben enfrentar los trabajadores, pues siempre existirá un margen de error, en cualquier tarea o acción; por ejemplo, confundir el orden de llegada para la atención a los clientes, demora de atención y salida de los platos, confusión para la realización de pedidos de la materia prima, mermas, entre otros aspectos. Por tanto, es muy importante superar los errores en el menor tiempo posible y procurar que ello les sirva de lección en el futuro para que no vuelva a ocurrir.

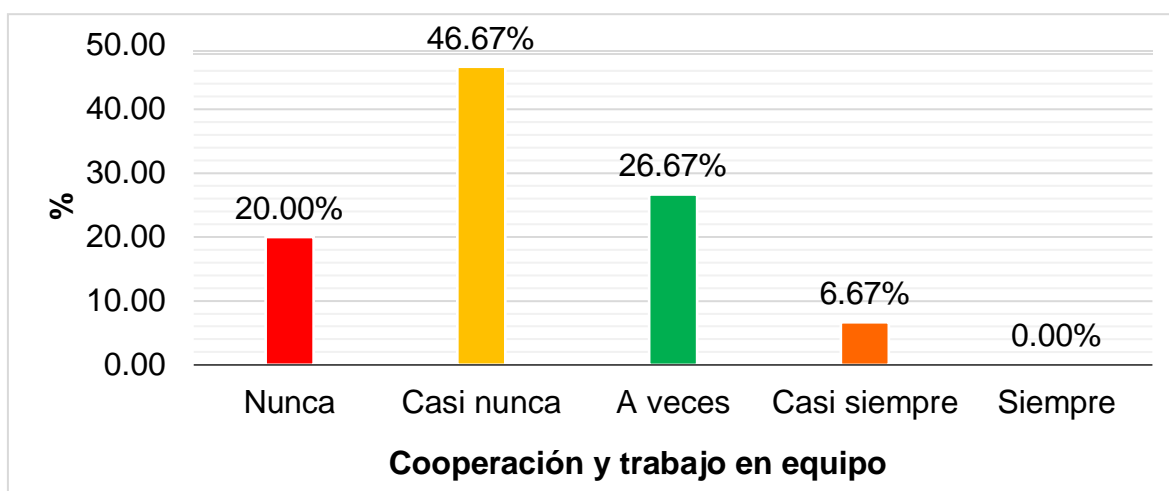


Fuente: Tabla 35

**Figura 40.** Hace uso racional de los recursos de la empresa



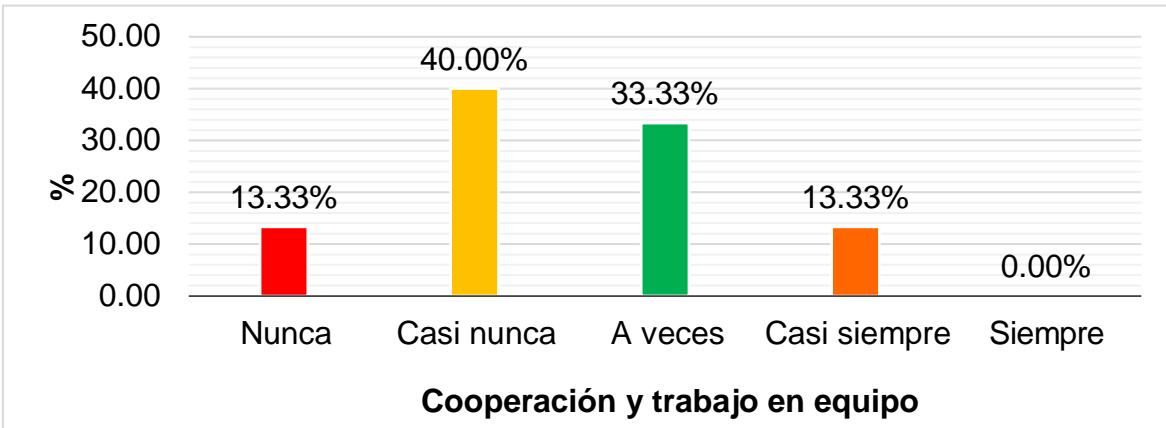
Según la figura 40, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores hacen uso racional de los recursos de la empresa; seguido del 26.67% casi siempre; mientras que el 20.00% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque los jefes pocas veces establecen un análisis de priorización para el adecuado manejo del uso de los recursos materiales; es decir, control de gastos innecesarios para la compra y uso de la materia prima. Asimismo, algunas veces no fijan plazos para llegar a cumplir con los objetivos organizacionales, generando pérdidas innecesarias. En tanto, los trabajadores son actores principales en dar el uso adecuado a los recursos materiales, que va en beneficio de todos los que le integran, mejorando las condiciones laborales y las ganancias de la empresa.



Fuente: Tabla 35

**Figura 41.** Muestra aptitud para trabajar en equipo

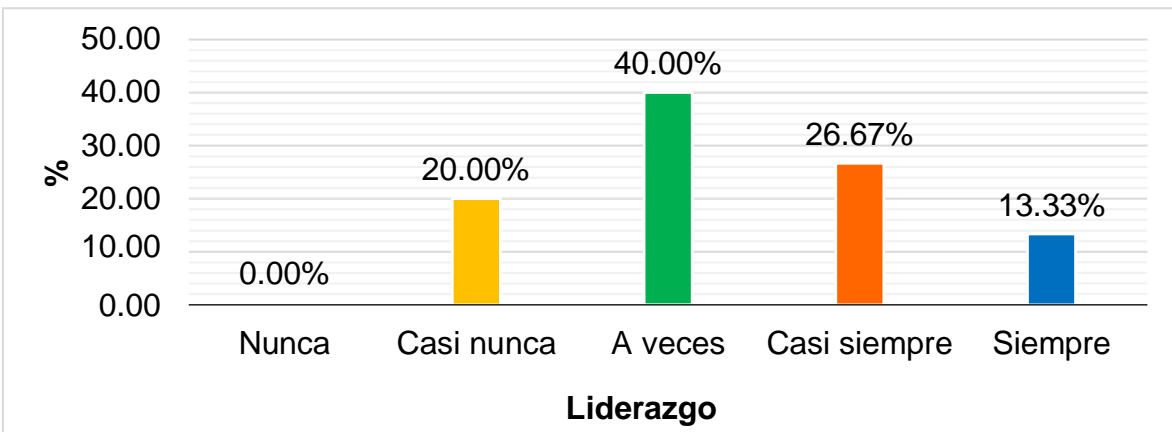
Según la figura 41, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores muestran aptitud para trabajar en equipo; seguido del 20.00% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 6.67% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente muestran poca apatía en algunas actividades grupales y cooperación, pues al parecer han tenido discrepancias entre ambas partes, que en ocasiones no han logrado coordinar mutuamente con el trabajo asignado, impidiendo el avance de sus actividades.



Fuente: Tabla 35

**Figura 42.** Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo

Según la figura 42, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores tienen buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo; seguido del 13.33% nunca; mientras que el 33.33% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente, han tenido discrepancias entre ambas partes, que en ocasiones no han logrado coordinar mutuamente con el trabajado asignado, impidiendo el avance de sus actividades.

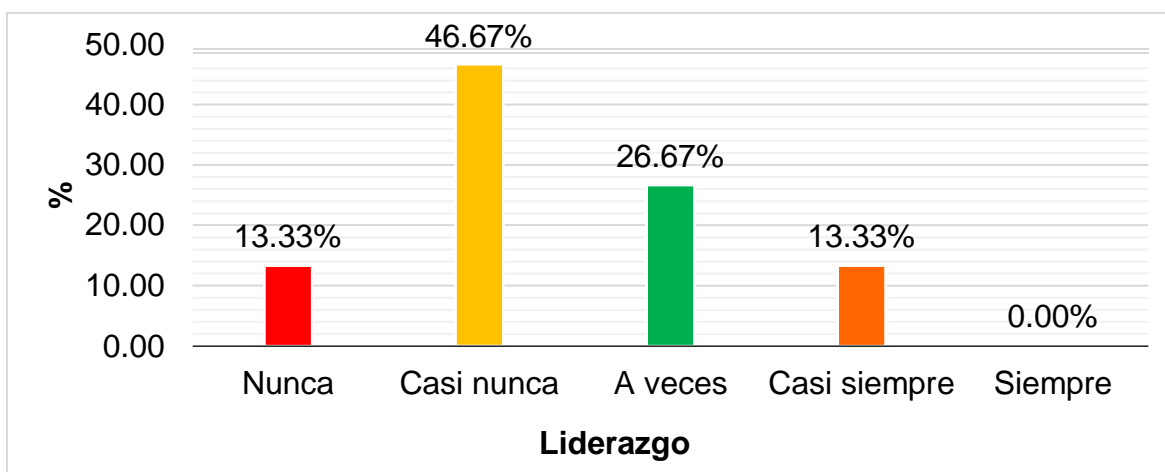


Fuente: Tabla 35

**Figura 43.** Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo

Según la figura 43, se observa que el 40.00% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los trabajadores asumen la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo; seguido del 26.67% casi siempre y 13.33% siempre; mientras que el 20.00% casi

nunca. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, logrando que los trabajadores se sientan poco valorados por la decisión de estos. Cabe precisar que, un trabajador con falta de iniciativa, dependerá de lo que los otros le indiquen, sin cuestionamientos, frenando su desempeño laboral al mantenerse de forma oculta.



Fuente: Tabla 35

**Figura 44.** Muestra empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.

Según la figura 44, se observa que el 46.67% de los jefes encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que casi nunca los trabajadores muestran empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto; seguido del 13.33% nunca; mientras que el 26.67% a veces y el 13.33% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente muestran poca iniciativa en algunas actividades grupales y cooperación, debido a la poca motivación del Jefe o a las malas relaciones interpersonales entre compañeros, conllevando a comportamientos poco positivos en el trabajador, obteniendo como resultado la poca capacidad para resolver problemas. Por tanto, los conflictos traen consigo consecuencias negativas, influyendo en las relaciones interpersonales, pero también traen consecuencias positivas que pueden ser aprovechadas para realizar cambios.

## Anexo 9. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los alimentos

### **CAPÍTULO II DE LA VIGILANCIA Y CONTROL DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS**

#### **Artículo 6°.- Vigilancia higiénica y sanitaria**

La producción, importación y comercio de alimentos destinados al consumo humano está sujeta a la vigilancia sanitaria, a fin de garantizar su inocuidad, en protección de la salud.

Los estándares de límites máximos de residuos (LMR) de plaguicidas y fármacos de uso veterinario contaminantes químicos, físicos y microbiológicos para alimentos destinados al consumo humano, establecidos por la Autoridad de Salud de nivel nacional, son de cumplimiento obligatorio, en salvaguarda de la vida y la salud humana.

Cada sector deberá realizar la vigilancia higiénica sanitaria de la cadena alimentaria, según su competencia, incluyendo los piensos.

#### **Artículo 7°.- Seguridad de los Alimentos**

1. Sólo se puede comercializar alimentos inocuos.
2. Se considera que un alimento es inocuo cuando:
  - a) No sea nocivo para la salud;
  - b) Sea calificado como apto para el consumo humano por la autoridad sanitaria competente; y.
  - c) No cause daño al consumidor cuando se prepare y/o consuma de acuerdo con el uso a que se destina.
3. Cuando un alimento no inocuo pertenece a un lote o a una remesa de alimentos de la misma clase o descripción, se presume que todos los alimentos contenidos en ese lote o en esa remesa son no inocuos, salvo que una evaluación detallada demuestre lo contrario.
4. Se prohíbe la distribución, comercialización o consumo de alimentos de procedencia desconocida o dudosa, siniestrados o declarados no aptos para consumo humano por la autoridad sanitaria competente.

#### **Artículo 10°.- Vigilancia y Control de la Inocuidad de Alimentos**

Los lugares de producción e instalaciones relacionadas con la producción de alimentos podrán ser objeto, en cualquier momento, de vigilancia y control sanitario para verificar la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en análisis de peligros y control de puntos críticos (HACCP).

#### **Artículo 12°.- Registro Sanitario de alimentos elaborados industrialmente**

Todo alimento elaborado industrialmente, de producción nacional o extranjera, sólo podrá expendirse previo Registro Sanitario otorgado por la Dirección General de Salud Ambiental.

## Decreto Legislativo de la Ley de Inocuidad de los alimentos

### **Artículo 21°.- Potestad reglamentaria sancionadora**

Las infracciones y sanciones a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y disposiciones complementarias serán conocidas y aplicadas por la Autoridad de Salud de nivel nacional, la Autoridad Nacional en Sanidad Agraria, la Autoridad de Sanidad Pesquera de nivel nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, dentro del ámbito de su competencia. Asimismo, les corresponde la ejecución coactiva de las obligaciones derivadas de la presente Ley.

Por vía reglamentaria se tipificarán las infracciones a las disposiciones de la presente Ley y se establecerán las correspondientes sanciones.

### **Artículo 22°.- Sanciones y medidas complementarias**

Las infracciones a la presente Ley establecidas en sus reglamentos y disposiciones complementarias serán sancionadas con multa expresada en fracciones o enteros de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente y calculados al momento del pago efectivo de la misma. Asimismo, conjuntamente con la sanción, podrá disponerse con carácter complementario:

1. La denegación, suspensión o cancelación de los registros, permisos, certificados o autorizaciones correspondientes.
2. El comiso, destrucción o disposición final de los productos objetos de la infracción.
3. La clausura de establecimientos.
4. La publicación de las sanciones impuestas en el Diario Oficial El Peruano u otro medio de comunicación escrita de circulación nacional o regional.

En caso de reincidencia, se duplicará la multa impuesta y, de ser el caso, se aplicarán medidas complementarias adicionales.

Las autoridades competentes están facultadas, para la ejecución de las medidas complementarias, imponer multas coercitivas, reiteradas por períodos suficientes para cumplir lo ordenado, de conformidad con lo dispuesto en sus reglamentos y disposiciones complementarias. Las multas coercitivas son independientes de las sanciones que puedan imponerse con tal carácter y compatible con ellas, por lo cual no impiden a las autoridades competentes imponer una sanción distinta al final del procedimiento, de ser el caso.

Cada reglamento sectorial establecerá los procedimientos para la aplicación de las sanciones en su ámbito de competencia teniendo obligatoriamente en cuenta la gravedad de la infracción y los daños producidos a la salud de las personas, la capacidad económica del infractor y la condición de reincidencia o reiterancia. Asimismo, cada reglamento sectorial establecerá la escala de multas a aplicar.

## **Anexo 10. Lineamientos prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19, según R.M. N°448-2020-MINSA**

### **7.2.1. LINEAMIENTO 1: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS CENTROS DE TRABAJO**

Como una medida contra el agente Sars-Cov-2 (COVID-19), se establece la limpieza y desinfección de todos los ambientes de un centro de trabajo.

Este lineamiento busca asegurar superficies libres de COVID-19, por lo que el proceso de limpieza y desinfección aplica a ambientes, mobiliario, herramientas, equipos, vehículos, entre otras superficies inertes con la metodología y los procedimientos adecuados.

Se deberá verificar el cumplimiento de este lineamiento previo al inicio de las labores diarias, asimismo se establecerá la frecuencia con la que se realizará la limpieza y desinfección en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19.

La periodicidad de la desinfección de los lugares de trabajo, la frecuencia diaria de limpieza del lugar de trabajo, las medidas de protección de los trabajadores y capacitación necesarias para el personal que realiza la limpieza y desinfección de los ambientes y superficies de trabajo; así como la disponibilidad de las sustancias a emplear para tal fin, según las características del lugar de trabajo y tipo de actividad que se realiza, la debe determinar el servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo o la que haga sus veces.

### **7.2.2. LINEAMIENTO 2: EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE SALUD DEL TRABAJADOR PREVIO AL REGRESO O REINCORPORACIÓN AL CENTRO DE TRABAJO**

**7.2.2.1.** El responsable del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), de cada centro de trabajo, deberá gestionar para todos los trabajadores los siguientes pasos:

1. Identificación del riesgo de exposición a SARS-CoV-2 (COVID-19) de cada puesto de trabajo según el numeral 6.1. "Definiciones Operativas - Puestos de Trabajo con Riesgo de Exposición a COVID-19" del presente Documento Técnico.
2. Los trabajadores deben completar una Ficha de Sintomatología COVID-19 (Anexo 2) que será entregada por el empleador. Se podrá usar medios digitales para emitir y recibir la Ficha de Sintomatología de la COVID-19.
3. Control de temperatura corporal aleatoria al momento de ingreso al centro de trabajo. Esta actividad no es obligatoria en centros de trabajo con menos de 20 trabajadores
4. Todo trabajador que cumpla criterios de caso sospechoso deberá ser manejado de acuerdo al Documento Técnico Atención y Manejo Clínico de Casos de COVID-19 del MINSA.
5. La aplicación de pruebas serológicas o moleculares para vigilancia de la COVID-19, según normas del Ministerio de Salud, a aquellos trabajadores en puestos de trabajo con Alto o Muy Alto Riesgo, las mismas que están a cargo del empleador.

6. Para puestos de Mediano Riesgo y Bajo Riesgo la aplicación de pruebas serológicas o moleculares no es obligatorio, y se deben hacer únicamente bajo la indicación del profesional de salud del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo o según indicación de la Autoridad Nacional o Regional de Salud.
7. No se recomienda la realización de pruebas moleculares ni serológicas (en todos los niveles de riesgo) a los trabajadores que hayan presentado previamente una prueba positiva y/o tengan el alta epidemiológica, ya que el tiempo de duración de los anticuerpos en sangre o la reversión de los mismos aún es incierta y no indica posibilidad de contagio.

La valoración de las acciones realizadas, en el marco de este lineamiento permite al profesional de salud del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, determinar si el trabajador puede regresar o reincorporarse a su puesto de trabajo.

**7.2.2.2.** De identificarse un caso sospechoso o tomar conocimiento de ser contacto con un caso confirmado, se procederá con las siguientes medidas por el profesional de la salud:

1. Derivación a un establecimiento de salud para su manejo de acuerdo a lo establecido en la Resolución Ministerial N° 193-2020/MINSA, "Aprueban el Documento Técnico: Prevención, Diagnóstico y Tratamiento de personas afectadas por la COVID-19 en el Perú" o el que haga sus veces.
2. Evaluación por el responsable de la salud en el trabajo para identificar potenciales contactos.
3. Comunicar a la autoridad de salud de su jurisdicción y/o IAFA del trabajador para el seguimiento de casos correspondiente.
4. Brindar material e información sobre la prevención del contagio de la COVID-19, medidas de higiene y cuidado que debe llevar en casa.

Se recomienda realizar seguimiento clínico a distancia, diario o interdiario, al trabajador identificado como caso sospechoso o contacto de un caso confirmado, según corresponda.

En los trabajadores identificados como caso sospechoso, en los que se confirma el diagnóstico de la COVID-19, o que constituyen contacto de un caso confirmado, durante los 14 días calendario de aislamiento o cuarentena y antes del regreso al trabajo; el empleador, a través del profesional de salud, gestiona o realiza la evaluación clínica respectiva, para completar el aislamiento o cuarentena y la fecha probable de alta respectiva.

Como parte de las medidas excepcionales de carácter transitorio ante la emergencia sanitaria por la COVID-19 y ante un caso sospechoso de COVID-19 o contacto con un caso confirmado, el empleador procederá con otorgar el descanso médico con la firma del médico tratante o médico a cargo de la vigilancia de la salud, por el tiempo de aislamiento y/o cuarentena para proteger y resguardar la salud e integridad del trabajador, así como del resto de la institución.

### **7.2.3. LINEAMIENTO 3: LAVADO Y DESINFECCIÓN DE MANOS OBLIGATORIO**

El empleador, asegura la cantidad y ubicación de puntos de lavado de manos (lavadero, caño con conexión a agua potable, jabón líquido o jabón desinfectante y papel toalla) y puntos de alcohol (gel o líquido), para el uso libre de lavado y desinfección de los trabajadores.

Uno de los puntos de lavado o dispensador de alcohol deberá ubicarse al ingreso del centro de trabajo, estableciéndose el lavado de manos o desinfección previo al inicio de sus actividades laborales, en lo que sea posible con mecanismos que eviten el contacto de las manos con grifos o manijas.

En la parte superior de cada punto de lavado o desinfección deberá indicarse mediante carteles, la ejecución adecuada del método de lavado correcto o uso del alcohol para la higiene de manos. Se debe tener en cuenta que el uso de alcohol gel o líquido no reemplaza el lavado de manos.

### **7.2.4. LINEAMIENTO 4: SENSIBILIZACIÓN DE LA PREVENCIÓN DEL CONTAGIO EN EL CENTRO DE TRABAJO**

Como medida para asegurar ambientes saludables frente a la COVID-19, el profesional de salud del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo asegura las siguientes actividades para la sensibilización a los trabajadores:

- Brindar información sobre la COVID-19 y medios de protección laboral en las actividades de capacitación, que incluyan distanciamiento social, uso de mascarilla e higiene de manos.
- El uso de mascarillas es obligatorio durante la jornada laboral, el tipo de mascarilla o protector respiratorio es de acuerdo al nivel de riesgo del puesto de trabajo, conforme a las normas vigentes.
- Sensibilizar en la importancia de reportar tempranamente la presencia de sintomatología de la COVID-19.
- Facilitar medios para responder a las inquietudes de los trabajadores respecto a la COVID-19.
- Educar permanentemente en medidas preventivas, para evitar el contagio por COVID-19 dentro del centro de trabajo, en la comunidad y en el hogar.
- Educar sobre la importancia de prevenir diferentes formas de estigmatización.

### **7.2.5. LINEAMIENTO 5: MEDIDAS PREVENTIVAS DE APLICACIÓN COLECTIVA**

Acciones dirigidas al medio o vía de transmisión de COVID-19 en el ambiente de trabajo, las cuales se implementarán considerando los siguientes aspectos:

- El uso de mascarillas de manera adecuada, tapando nariz y boca, es de carácter obligatorio.
- Antes o durante el retorno asegurar la capacitación de los trabajadores en medidas preventivas contra la COVID-19.
- Ambientes adecuadamente ventilados, se recomienda mantener las puertas de las oficinas abiertas para evitar el recurrente contacto con las perillas o manija de las puertas.





- Renovación cíclica de volumen de aire según lo indicado por el Ministerio de Salud o norma internacional oficial, según el riesgo encontrado en el ambiente de trabajo.
- Distanciamiento social de al menos 1 metro entre trabajadores, además del uso permanente de protector respiratorio, mascarilla quirúrgica o comunitaria según corresponda.
- Si los centros de trabajo cuentan con comedores, ascensores, vestidores, cafeterías, medios de transporte y otros, estos deberán mantener el distanciamiento social respectivo entre los usuarios y se deberá respetar los turnos previamente establecidos. En el caso de los comedores (en razón al no uso de mascarilla) debe incrementarse el distanciamiento (mínimo 2 metros) y/o hacer turnos para el personal; o facilitar la ingesta de sus alimentos en las oficinas si las condiciones lo permiten.
- Reuniones de trabajo y/o capacitación, que deben ser preferentemente virtuales mientras dure el estado de emergencia nacional o posteriores recomendaciones que establezca el Ministerio de Salud.
- De ser necesarias reuniones de trabajo presencial, se deberá respetar el distanciamiento respectivo y uso obligatorio de mascarillas; este tipo de reuniones se programarán de manera excepcional y por el menor tiempo posible.
- Se promoverá el uso de medios digitales (APP, páginas web, correos electrónicos, redes sociales, entre otros) para evitar la contaminación indirecta de la COVID-19 por uso de papeles, bolígrafos, carpetas, entre otros.
- Protección de trabajadores en puestos de atención al cliente, mediante el empleo de barreras físicas, por ejemplo, pantallas o mamparas para mostradores, además de la mascarilla correspondiente.
- En el caso de campamentos o albergues para trabajadores se deberá mantener el distanciamiento entre camas no menor a 1.5 m.
- Evitar aglomeraciones durante el ingreso y la salida del centro de trabajo.
- Generar mecanismos para prevenir el contagio.
- Establecer puntos estratégicos para el acopio de Equipos de Protección Personal usados, material descartable posiblemente contaminado (guantes, mascarillas u otros), para un manejo adecuado, como material contaminado, conforme lo establecido en la normativa.
- Los marcadores de asistencia personal deben ser de aproximación.
- Ninguna cabina o equipo que se utilice para rociar al trabajador o cliente está permitido porque puede poner en riesgo la salud del trabajador.
- En el caso de las mujeres gestantes, se recomienda no diferir el descanso pre natal correspondiente, por la posibilidad de que se presenten mayores complicaciones en este periodo.
- Las mujeres gestantes y mujeres que dan lactancia materna, de preferencia deben realizar trabajo remoto, en caso no sea posible, no deberán estar ubicadas en áreas de exposición al público.

#### 7.2.6. LINEAMIENTO 6: MEDIDAS DE PROTECCIÓN PERSONAL

El empleador asegura la disponibilidad de los equipos de protección personal e implementa las medidas para su uso correcto y obligatorio, en coordinación

y según lo determine el profesional de salud, estableciendo como mínimo las medidas recomendadas por organismos nacionales e internacionales tomando en cuenta el riesgo de los puestos de trabajo para exposición ocupacional a COVID-19, cumpliendo los principios de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Anexo 3)

El uso de equipo de protección respiratoria (FFP2, N95 o equivalentes) es de uso exclusivo para trabajadores de salud con muy alto y alto riesgo de exposición biológica al virus SARS-CoV-2 que causa la COVID-19.

De acuerdo con el nivel de riesgo de los puestos de trabajo, se deben considerar los mínimos estándares de protección respiratoria. Los trabajadores de mediano riesgo deben cumplir con el mínimo estándar de mascarillas quirúrgicas (descartables) o de lo contrario la combinación de mascarillas comunitarias con caretas o protectores faciales. Los trabajadores de bajo riesgo deben utilizar mascarillas comunitarias como mínimo estándar de protección, las cuales pueden ser reutilizables y lavables; y el empleador debe asegurarse de brindarle al menos tres (3) unidades para poder cambiarlas y lavarlas diariamente.

#### **7.2.7. LINEAMIENTO 7: VIGILANCIA DE LA SALUD DEL TRABAJADOR EN EL CONTEXTO DEL COVID 19**

Durante la emergencia sanitaria nacional, el empleador realizará la vigilancia de salud de los trabajadores de manera permanente:

- 7.2.7.1. La vigilancia de la salud de los trabajadores es una práctica necesaria ante el riesgo de exposición a la COVID-19 y debe realizarse de forma permanente durante el tiempo que establezca el Ministerio de Salud.
- 7.2.7.2. Como actividad de vigilancia, se controlará la temperatura corporal de todos los trabajadores al momento de ingresar y al finalizar la jornada laboral, con la aprobación del personal de salud que realiza la vigilancia de la salud de los trabajadores.
- 7.2.7.3. El objetivo de la medición de temperatura es la captura de casos por lo que no es necesario el registro unitario, salvo de los casos sospechosos.
- 7.2.7.4. El empleador, a través del profesional de la salud o quien haga sus veces, es responsable de la toma de la temperatura y del seguimiento de cada trabajador con temperatura mayor a 37.5°C.
- 7.2.7.5. Se indicará la evaluación médica de síntomas de la COVID-19 a todo trabajador que presente temperatura mayor a 38.0 °C o con síntomas respiratorios; deberá retornar a su domicilio (para el aislamiento domiciliario).
- 7.2.7.6. La vigilancia a la exposición a otros factores de riesgo, de tipo ergonómicos (jornadas de trabajo, posturas prolongadas, movimientos repetitivos y otros), psicosocial (condiciones de empleo, carga mental, carga de trabajo, doble presencia y otros), u otros, que se generen como consecuencia de trabajar en el contexto de la Pandemia de la COVID-19; para ello se establecen las medidas preventivas y correctivas que correspondan, según lo determine el Servicio de Seguridad y salud en el Trabajo o el que haga sus veces.
- 7.2.7.7. En el Plan deberá considerar las medidas de salud mental para conservar un adecuado clima laboral que favorezca la implementación del presente documento técnico.



COVID-19 de sus trabajadores en sus tópicos de medicina, salud ocupacional, entre otros, con insumos directamente adquiridos por ellos, deben notificar inmediatamente al área competente de las DIRIS/DISA/DIRESAS/GERESA, según corresponda. Todos los casos deben ser notificados mediante el SISCOVID y al Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (CDC Perú) a través del aplicativo de la vigilancia de COVID-19 (Noti web), disponible en: <https://app7.dge.gob.pe/covid19/inicio> a través del personal de salud encargado.

- 7.2.7.9. Durante la emergencia sanitaria y con fines de garantizar el seguimiento de contactos, este podrá ser realizado por el personal de la salud del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo y/o las IAFAS y EPS, en coordinación con el área competente de las DIRIS/DISA/DIRESAS/GERESA, según corresponda, priorizando los casos, de acuerdo al criterio del personal de salud, inicialmente por 7 días, y según el caso lo amerite, se ampliará hasta completar 14 días. Este podrá ser realizado mediante llamadas telefónicas u otros medios electrónicos.

## Anexo 11. Ley N°28015 “Ley de Promoción y Formalización de la MYPE”

### Características de las MYPES<sup>2</sup>

	Número total de trabajadores	Niveles de ventas anuales
Microempresa	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) <sup>3</sup> (hasta S/. 510 000)
Pequeña empresa	De uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive	Desde 150 UIT hasta 850 UIT <sup>3</sup> (desde S/. 510 000 hasta S/. 2 890 000)

Beneficios de los trabajadores	Régimen general	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración Mínima vital	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
Jornada máxima de trabajo	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuentes con la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
Derecho al refrigerio	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo		
Descanso semanal obligatorio	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en día domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
Licencia prenatal y post natal	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 49 días de descanso pre-natal y 49 días de descanso postnatal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
Licencia por paternidad	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 10 días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
Vacaciones truncas	Son vacaciones trucas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones trucas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.		
Vacaciones	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
Compensación por tiempo de ser	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No corresponde el pago de dicho beneficio.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
Seguro de salud	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semicontributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
Indemnización por despido arbitra	Una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.