



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los
colaboradores del área de recursos humanos en la empresa**

Promant

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Br. Carrasco Torres, Ana Rosa (ORCID: 0000-0003-2758-9444)

Br. Hurtado Lopez, Kelly Laura (ORCID: 0000-0002-7210-6096)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A nuestros padres por todo el apoyo incondicional brindado en el transcurso de nuestros estudios.

Kelly

A mi pareja por el apoyo brindado durante todo el tiempo de estudios.

Ana

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad César Vallejo en la cual trabajo, que me brindó la oportunidad, a través del programa Formación para adultos, para realizar mis estudios y de la cual siempre he recibido apoyo.

Kelly

Mi agradecimiento con la empresa Promant por brindarme el apoyo financiero para concluir con mis estudios.

Ana

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	6
III. Metodología	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	23
IV. Resultados	24
V. Discusión	38
VI. Conclusión	45
VII. Recomendaciones	48
REFERENCIAS	51
ANEXOS	57

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Frecuencia de la variable habilidades gerenciales.	24
Tabla 2	Frecuencia de la dimensión habilidades personales.	25
Tabla 3	Frecuencia de la dimensión habilidades interpersonales.	26
Tabla 4	Frecuencia de la dimensión habilidades grupales.	27
Tabla 5	Frecuencia de la variable desempeño organizacional.	28
Tabla 6	Cruce entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional.	29
Tabla 7	Cruce entre las dimensiones habilidades personales y la variable desempeño organizacional.	30
Tabla 8	Cruce entre las dimensiones habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional.	31
Tabla 9	Cruce entre las dimensiones habilidades grupales y la variable desempeño organizacional.	32
Tabla 10	Prueba de Normalidad para las variables y dimensiones.	33
Tabla 11	Niveles de correlación bilateral.	33
Tabla 12	Prueba de hipótesis general.	34
Tabla 13	Prueba de hipótesis específica 1.	35
Tabla 14	Prueba de hipótesis específica 2.	36
Tabla 15	Prueba de hipótesis específica 3.	37

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1. Histograma de frecuencias de la variable habilidades gerenciales.	24
Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades personales.	25
Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales.	26
Figura 4. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades grupales.	27
Figura 5. Histograma de frecuencias de la variable desempeño organizacional.	28
Figura 6. Histograma de cruce de las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional.	29
Figura 7. Histograma de cruce entre las dimensiones habilidades personales y la variable desempeño organizacional.	30
Figura 8. Histograma de cruce entre las dimensiones habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional.	31
Figura 9. Histograma de cruce entre las dimensiones habilidades grupales y la variable desempeño organizacional.	32

Resumen

El trabajo de investigación propuesto, tuvo como propósito reseñar en qué medida las habilidades gerenciales se relaciona con el desempeño organizacional en la empresa Promant. Para sustentar la tesis de investigación se apeló a las bases teóricas de Whetten y Cameron (2016) sobre la definición de la variable habilidades gerenciales, además se mencionó a los autores Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G. (2012), para definir a la variable desempeño organizacional. El método de investigación al trabajo es de tipo aplicado y de diseño no experimental, transversal, correlacional. La población fue formada por 100 trabajadores que pertenecen a la empresa estudiada. Se empleó como método para la recolección de datos la encuesta y como instrumento los cuestionarios, para ello se diseñaron dos de 30 preguntas para cada una de las variables de estudio, el Alfa de Cronbach para el cuestionario sobre habilidades gerenciales fue 0,933 y para la variable desempeño organizacional fue 0.974. Los resultados estadísticos se obtuvieron a través de la prueba de correlación bilateral con el estadígrafo Rho de Spearman. Para la hipótesis general, el resultado fue para el coeficiente de correlación, el valor de 0.419 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; rechazando la hipótesis nula y aceptando la relación entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional. Por consiguiente, se concluye que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, desempeño organizacional, liderazgo.

Abstract

The purpose of the proposed research work was to review the extent to which managerial skills are related to organizational performance in the company Promant. To support the research thesis, the theoretical bases of Whetten and Cameron (2016) were appealed on the definition of the variable managerial skills, the authors Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G. (2012) were also mentioned to define the variable organizational performance. The work research method is of an applied type and has a non-experimental, cross-sectional, correlational design. The population was formed by 100 workers who belong to the studied company. The survey was used as a method for data collection and the questionnaires were used as an instrument. Two of 30 questions were designed for each of the study variables, Cronbach's Alpha for the managerial skills questionnaire was 0.933 and for the variable organizational performance was 0.974. Statistical results were obtained through the bilateral correlation test with Spearman's Rho statistician. For the general hypothesis, the result was for the correlation coefficient, the value of 0.419 and a Sig. (Bilateral) = 0.000; rejecting the null hypothesis and accepting the relationship between the variables managerial skills and organizational performance. Therefore, it is concluded that there is a significant relationship between managerial skills and organizational performance.

Keywords: Managerial skills, organizational performance, leadership.

I. Introducción

Sabemos que de acuerdo a la realidad problemática de cada organizaciones se debe desarrollar planes para poder alcanzar sus metas que fueron establecidas a diversos plazos, el éxito que gana cada organización es de acuerdo a los cumplimientos de los objetivos, lo cual se debe al manejo y a la toma de decisiones que realice cada gerente ya que ellos gestionan las acciones y procesos en la empresa. Cada gerente debe contar con habilidades gerenciales para lograr sus objetivos ya que aplica múltiples formas de autoridad para interesarse en el actuar de cada trabajador, sin dejar de lado lo que quiere conseguir de cada ellos. Actualmente se conoce que las organizaciones son eficientes respecto al servicio que ofrecen, el objetivo principal de cada sector laboral no solo es cumplir con los clientes que adquieren el servicio sino ser eficaz en el desempeño organizacional para que se proceda de una forma correcta ante el servicio prestado.

En el contexto internacional, Naranjo (2015) nos indica que es evidente que un gerente amplíe y fortalezca sus capacidades gerenciales, es por ello que los gerentes deben de estar en constantes superaciones así podrán lograr los cambios con diversas técnicas y aptitudes. Aun así, las habilidades gerenciales ayudan por medio de las herramientas ser exactos lo cual se necesitan en la resistencia de la gran mayoría de personas que se encuentran en el ambiente empresarial. También Leyva (2017) nos señala como debemos medir la autoridad que tiene cada gerente y hacer saber cuánta influencia tienen sobre sus trabajadores y así saber cuan competitivos son. Por otro lado Moreno (2017) nos dice que hay diferencia entre los gerentes autocráticos o imperativos ya que ellos están acostumbrados a absorber mandatos, ahí es cuando demuestran las verdaderas habilidades gerenciales que expresan dentro de un equipo de trabajo, a su vez hay distintas cualidades apropiadas del gerente donde se muestran que benefician al desempeño organizacional estableciendo que las empresas mejoren para el apoyo al talento humano.

Ahora en el contexto nacional, Velezmoro (2017) indico que las habilidades gerenciales ayudan a cada dirigente a liderar a los individuos lo cual complementa con las habilidades personales, interpersonales y grupales. Así como Albarrán (2017) manifiesta que los gerentes modernos siempre van a

buscar equipos de trabajos que cumplan con una mayor eficiencia y que tengan motivación y compromiso con la empresa. Por otro lado Janqui (2017) nos dice que las habilidades gerenciales son indispensables para que un gerente o director lleve un buen manejo de la empresa, lo realizara mediante las estrategias lo que va permitir que cada gerente desarrolle sus capacidades y así enfrentar los diferentes cambios que se van a generar, de acuerdo a ello el desempeño organizacional se obtendrá con la responsabilidad, compromiso de los colaboradores en cada organización y también lograr ser exitoso.

En el contexto local, Ugaz (2018) de acuerdo a la satisfacción de los empleados su contribución y el compromiso que ellos demuestren con la empresa ayudaran al éxito de ella; el gerente fomenta que sus trabajadores tengan confianza entre ellos ya que es fundamental para así poder obtener los grados de conformidad de igual manera un buen progreso de las labores que deben ser retribuida, de esa manera los empleados se sentirán más comprometidos, motivados para de esa manera conceder un beneficio para ellos dentro de la empresa. Esto fue afirmado por Godoy (2017) indica que dentro de la clasificación de las habilidades gerenciales es importante la motivación para que cada colaborador afiance su fidelidad con la empresa, como también el gerente realiza capacitaciones para los trabajadores con ello aumenta la motivación y así hay una mejor productividad. Por ultimo Chinchay (2018) menciona que de acuerdo a la conducta que muestre cada trabajador nos ayudaran a obtener mejoras en las relaciones interpersonales y así lograr un buen desempeño.

Mencionan que es necesario investigar la experiencia laboral con la que cuenta los jefes o gerentes, por lo tanto deben realizar un seguimiento para así mantener observado las labores y de esa forma verificar que no sean repetitivo y originen un desarrollo gradual en la empresa; esto explica que los sujetos que ocupan un cargo de mando en una empresa requieren cierto tipo de habilidades que ayudan la relación jefe-colaborador, lo cual es indispensable. El gerente de acuerdo a las estrategias que plantea va organizar a grupo de colaboradores para explotar su máxima capacidad y fundamental que los subordinados lo noten. Cada gerente cuenta con distintas habilidades lo cual de manera obligatoria es necesario desempeñar a que logren y adquieran grandes frutos, envase a ello se utiliza una distinta aptitud mediante sus facultades, capacidad y

habilidades, de igual forma se cuenta con la participación de autores que son expertos en el tema con lo cual podemos fortalecer los conceptos de habilidades gerenciales.

La Empresa Promant se dedica a brindar servicios de mantenimiento en distintos sectores; dejando satisfecho a sus clientes y cubriendo todas las necesidades que ellos solicitaban, ya que relativamente van mejorando sus procesos, tratando de prevenir cualquier inconveniente. Cada día es un desafío invariable alcanzar un mayor rendimiento tanto que se muestra durante el progreso del cumplimiento de cada uno como colaborador. El gerente, así como también el jefe de Recursos Humanos poseen un compromiso para fortalecer el liderazgo y precisamente compartiendo las pautas, con lo cual llegaran a realizar cada objetivo trazado en la empresa, pero como jefe del área no siempre cumple con los resultados. Para conseguir que la efectividad dentro de las habilidades que debe poseer un gerente, tiene que cumplir con un desempeño óptimo dentro de las funciones que se requiere y así tener habilidades idóneas. El gerente de la empresa Promant tiene que emplear su experiencia en las habilidades, como también en sus destrezas para demostrar cuan capaz es para realizar sus actividades y defender dentro de su entorno personal como interpersonal y así también en el entorno grupal; obteniendo de esta forma una destacada planificación dentro de su área de este modo alcanzara dirigir también supervisar continuamente.

La justificación de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicó, para la necesidad en justificar el estudio mediante la exposición y propósito del porque o para que debe realizarse (p.40). Además, señalo que es sustentable obteniendo establecer en el lector y su alcance del porque fue necesaria la investigación, formando un mayor interés. Por lo tanto el siguiente informe se justifica en el aspecto teórico, lo cual ayuda a conocer la similitud de las variables que se están estudiando.

La *justificación teórica*, por consecuencia obtuvimos en esta investigación que se necesita proporcionar mayores conocimientos lo cual nos ayuda a reforzarlas, y con eso reafirmar los conocimientos anteriores sobre la variable habilidades gerenciales. Así mismo, el trabajo de investigación accedió establecer afinidades en las variables que se están estudiando dentro de la empresa Promant.

En la *justificación metodológica*, nos permite conseguir las metas planteados de esta investigación, porque lo llevamos a cabo con dos instrumentos con los que se medirá a cada variable, así mismo, se empleará la encuesta a 100 colaboradores de la empresa Promant. Cuando evidenciamos la validez y fiabilidad, lo cual ayudará con el seguimiento metodológico para sucesivos estudios que sean similares lo cual permitirá ampliar los contenidos acerca de las variables que se están estudiando.

Así mismo la *justificación social*, obtendrán las deducciones en la actual investigación que accederá a comprender los defectos de hoy en día, con relación al desempeño organizacional, lo cual va permitir realizar nuevas estrategias para que el equipo de trabajo se encuentre más involucrado, de esa forma se consolidara el compromiso de los trabajadores para obtener objetivos comunes.

En la *justificación económica*, de acuerdo al estudio realizado a los dos variables nos ayuda a que la empresa también mejore en el aspecto económico, de tal forma el estudio nos proporcionó información oportuna para poder desarrollar estrategias que van ayudar alcanzar y mejorar los objetivos planificados en la empresa y lograr el éxito.

En base al argumento presentado, se obtuvo el problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?, los problemas específicos se plantearon ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?, ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?, ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?.

Por ello se muestra los siguientes objetivos; siendo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant. El primer objetivo específico es: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; como

segundo objetivo específico determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; y como tercer objetivo específico determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Se consideró como una hipótesis general que existe relación entre las habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; y como hipótesis específicas serán: existe relación entre las habilidades personales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; existe relación entre las habilidades interpersonales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; existe relación entre las habilidades grupales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

II. Marco Teórico

En cuanto a los antecedentes internacionales y sus aportes en relación a las habilidades gerenciales, se puede referir las apreciaciones de Reyes (2016) quien elaboró una investigación denominada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, asumió a manera de objetivo el observar si hay correlación en las variables mencionadas en todos los hoteles que participan en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. La información que tenemos como apoyo para la primera variable habilidades gerenciales, de acuerdo al teórico Molina (2015) nos indica como el proceso administrativo y gerencial forma parte de las actividades que se debe cumplir en el directorio de una entidad que se dirige y para la variable desempeño el autor Madrigal (2017), nos explica de qué manera determinar las actividades del personal e interpretarlo para realizar el objetivo organizacional para poder ejecutar función de un análisis aplicamos el proceso administrativo el cual nos ayudara a realizar un mejor planteamiento; lo cual mostrará la forma de evaluar como es el desempeño en cada uno. La manera de reunir la información fue aplicando el cuestionario que se elaboró y consiste en 32 preguntas, para realizar la encuesta los hoteles que participaron fueron los que están en la asociación de hoteles. Con relación al método de investigación fue aplicado al descriptivo. El coeficiente correlacional es Spearman de 0,931 y una sig. (Bilateral) = 0,00. Se concluyó que si hay correlación con los elementos de estudio.

El aporte de este estudio fue de suma importancia ya que hay relación en las variables presentadas, lo cual posibilitó a los gerentes de cada uno de los hoteles suscritos, según las experiencias y prácticas ayudaron a alcanzar la habilidad de la organización, dirección y a su vez la motivación de sus trabajadores, lo cual tuvo como finalidad ver que los logros de los objetivos trazados y aumentar la producción. Se determinó como conclusión que los gerentes tenían distintas habilidades lo que les permitió afrontar dentro de la empresa lo cual se menciona las habilidades de liderazgo, aprendizaje y formación, comunicación y organización y postura lo cual permite relacionarse con los trabajadores.

Según Pereda (2016), en él estudió mostrado en la Universidad de Córdova en Chile, licenciada; “Análisis de las habilidades directivas, estudio

aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, España”. Así mismo, asumió a manera de objetivo verificar si existe relación en las variables estudiadas, las teorías empleadas fueron Griffin y Van Fleet (2016) nos precisan las habilidades como acciones que igualan a las personas, lo que conlleva a obtener resultados personales o grupales, a su vez Huerta y Rodríguez (2014) dicen que el desarrollo de destrezas, actitud y competencias se define en una palabra habilidades, los cuales deberían de ser capaces de manejar diversas culturas y opiniones con personas o grupos de organizaciones. El diseño es descriptivo, la población que se evaluó fueron 82 entidades de la administración en la provincia de Córdoba centrado en el sector público teniendo diferentes sectores de la actividad, la muestra fue de 1363 trabajadores, se finalizó la investigación señalando que hay una correlación positiva baja debido a que el valor obtenido en la prueba Pearson la correlación fue de 0,210 y un valor de Sig. (Bilateral) = 0,001. Se determinó oponerse a la hipótesis nula para acceder a una hipótesis alterna. Se concluyó la investigación señalando que los directivos de las instituciones públicas de la ciudad de Córdoba manejan débilmente las habilidades cognitivas como la empatía con los colaboradores. El aporte en el trabajo de investigación es lograr que se modernicen las entidades según las necesidades ya que de esa forma se volverán más eficientes, con el esfuerzo de optimizar.

Así mismo, Leyva (2018) la exploración que presentó “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes”, presentada en la Universidad de Sonora, México. El objetivo es medir la influencia y examinar si hay una correlación entre la primera variable planificación estratégica y como segunda variable habilidades gerenciales. Las teorías empleadas fueron Huaripata (2018) nos dice que las habilidades gerenciales son influencia con características especiales que ayudan al gerente a planificar y realizar mejor la toma de decisiones. Por otro lado Molina (2015) se refiere a la competencias para que puedan gerenciar o dirigir una empresa lo cual lo van a realizar con un plan estratégico y sus diversas habilidades. El diseño es descriptivo, la población 538 personas y como muestra se encuestó a 108 personas, se finalizó la investigación señalando que hay relación entre las variables planeación estratégica y habilidades gerenciales por ello se manejó el estadígrafo de Rho

de Spearman de 0,600 con una sig. (Bilateral) = 0,001. Por ello se puede decir que de acuerdo a los resultados si hay relación en las variables estudiadas. El aporte nos brinda este estudio es evaluar la competitividad de los trabajadores y así detectar las debilidades que pueda haber y realizar un plan estratégico para que la empresa tenga un respaldo y llegue al éxito.

Extendiendo nuestra exploración hallamos en el ámbito nacional, se tiene a Angulo (2020) su investigación titula “Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima 2019”, exhibida en la Universidad César Vallejo, asumió a manera de objetivo determinar si hay correlación en las variables estudiadas. Las teorías empleadas fueron Chinchay (2019) indica que el desempeño organizacional esta relaciona con las habilidades gerenciales, ya que consiguen lograr sus objetivos tiene que tratar de perfeccionar mediante su experiencia y así el desempeño está contemplado las habilidades grupales con la eficacia. También Acero y Montes (2015) manifiestan que los estilos gerenciales están dentro de las habilidades gerenciales lo cual permite el trabajo en grupos y de esa forma evalúa como cumplen los objetivos que la empresa se trazó. El diseño es descriptivo y su enfoque es cuantitativo; como muestra constó de 75 administradores y de acuerdo al muestreo dio de prototipo probabilístico. El instrumento fue implementado es el cuestionario, y nos dio como resultado en la prueba de hipótesis que ambas variables se relacionan significativamente, ya que tiene un coeficiente correlacional Spearman 0,945 y un Sig.(Bilateral)=0,000. La conclusión fue que la investigación de las variables estudiadas por la opinión de los participantes tiene una evaluación que está de acuerdo. El aporte para la investigación es el trabajo en equipo como cumplen con los objetivos en la empresa y con ello se realiza la evaluación a los trabajadores.

Otro estudio fue Pajuelo (2018), en su tesis titulada Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C., San Juan de Lurigancho - 2018, presentada en la Universidad César Vallejo, nos indicó que ha manera de objetivo fue descubrir la conexión de las variables. Como análisis se apoyó para habilidades gerenciales en la teoría de Rodríguez (2018) quien menciona que son las habilidades que un individuo posee como la maña para realizar una función eficazmente; y para desarrollo organizacional se basó en Vera (2017) quien define el uso ordenado del conocimiento en diferentes niveles grupal,

intergrupales y en conjunto toda la organización, para lograr alcanzar los cambios proyectados. Este estudio tuvo como diseño descriptivo con enfoque cuantitativo. Su población constó por 30 colaboradores, se llegó a utilizar una encuesta y como cuestionario contó de varias alternativas. El resultado del estadígrafo Rho Spearman de 0,777 y Sig. (Bilateral)=0,000. Determinando que hay correlación de forma alta con los elementos de estudio. Como aporte para la tesis en mención, fue esencial por lo que consiguió buenos resultados lo cual demostraron que si se usan correctamente las variables estudiadas en la organización se tiene asegurado el éxito y el desarrollo óptimo de la empresa, asimismo se recomienda desarrollar capacitaciones para mejorar las habilidades con el propósito que los colaboradores se sientan valorados y reconocidos en un ambiente armonioso para lograr el buen desarrollo organizacional de la empresa.

También Cuba (2019) su tesis titulada “Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de crédito del Perú – sucursal Trujillo” presentado en la Universidad Nacional de Trujillo. El objetivo es establecer si hay relación entre las mencionadas. Quien apoya esta investigación Rojas (2019) nos indica que el impacto de las habilidades gerenciales es óptimo en las empresas ya que con ello el desempeño del personal dentro de la organización ayuda identificar, evaluar y desarrollar, también Huatuco (2017) nos señala que la diligencia del área de recursos humanos es utilizar nuestras capacidades para dirigir la empresa, siempre estar en capacitación constante lo cual va permitir guiar a los trabajadores y así llegar a un buen desempeño. El enfoque fue cuantitativo, el diseño descriptivo correlacional, la población fue dirigida a 21 colaboradores y se aplicó el cuestionario que consta de 32 preguntas. Como conclusión se indica que en ambas variables hay relación, dado que el valor del coeficiente correlacional con el estadígrafo Rho de Spearman es 0,764 y un Sig. (Bilateral)= 0,000; así mismo refleja que la relación es de positiva alta y se aplicó de manera óptima la habilidad personal, habilidad interpersonal y habilidad grupal.

El aporte de este estudio es que para manejar una empresa el líder tiene que contar con las habilidades gerenciales para que pueda dirigir, motivar de forma correcta a los trabajadores, ya que con ello lograremos adquirir lo propuesto.

Se estudian dos variables en la investigación, la primera variable *habilidades gerenciales* según Whetten y Cameron (2016) definen que hay distintas características en las habilidades gerenciales lo cual permite diferenciar de un tipo de característica o práctica (p.40). También podemos decir que son controlables, conductuales, lo cual permite desarrollarse, en varios casos se encuentran interrelacionadas. En estos últimos años, se confirmó que llevando una excelente orientación se convierte en el componente primordial para obtener el éxito en la organización. Los estudios se hicieron en distintas secciones del mercado, así determinan que las empresas que quieren obtener el triunfo tienen que tener dirigentes hábiles y calificados. El autor destaca tres dimensiones:

Primera dimensión: *Habilidades personales* “Concretamente vive unido al propio yo, donde no se incluyen terceras personas las que alcanzan el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problema” (Whetten y Cameron, p.42). Como *primer indicador* autoconocimiento, es capacidad de someter a cada individuo, lo cual sirve, para orientar y dirigir a terceros con vigor. A su vez, como *segundo indicador* es Manejo de estrés, se manifestó que para manejar el estrés es obligatorio el uso progresivo de metodologías. Para ello se disminuirá o eliminará los elementos estresantes, después para ganar al estrés es aumentar su resiliencia personal. Luego como *tercer indicador* es la Solución analítica, asegura que las personas emplean la intuición para tomar decisiones y a su vez obtener conclusiones cuando no cuenta con mucha información. En algunos momentos, se dan inconvenientes difíciles, multifacéticos e imprecisos. Como *cuarto indicador* es la Responsabilidad, aplica en todos los campos y disciplinas, y habla del potencial de cada individuo para cumplir sus compromisos según un proceso de normas o requerimientos; lo que quiere decir hacernos responsables de lo asumido. Por último, el *quinto indicador* es la Competitividad, define como competencia, lo cual produce mayor complacencia de los consumidores determinando un monto y brindando un mínimo importe que fija una indiscutible calidad (Whetten y Cameron, p.43-45).

Segunda dimensión, las *habilidades interpersonales*, “basado en la interacción con otros individuos, las cuales están comprendidos por: comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación a los demás, manejo de conflictos y compromiso”, (Whetten y Cameron, p.46). Como *primer*

indicador La comunicación de apoyo, varios estudios recalcan cuán importante son las relaciones interpersonales efectivas ya que intervienen como una energía positiva en la existencia de cada individuo; esto favorece a que cada individuo posea un buen desempeño sus diligencias laborales. Como *segundo indicador* Ganar poder e influencia, cada gerente planteando su autoridad objetivamente puede obtener mejores resultados de forma personal, por lo que transmiten mucha información y a su vez colocan más recursos a disposición de sus subalternos. A su vez, como *tercer indicador* Motivación a los demás, en la actualidad es complicado instaurar un contexto de trabajo, en el cual los trabajadores se motiven entre ellos mismos. El establecimiento de metas es fundamental para lograr un programa de motivación eficaz. Asimismo, como *cuarto indicador* el Manejo de conflictos, una forma en que las distintas organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor trascendental para el éxito organizacional. Como *quinto indicador* el compromiso, es el trayecto que hay entre el instante en que expones algo y el momento en que se hace realidad, lo cual no están completamente comprometidos con lo que queremos (Whetten y Cameron, p.46-84).

Tercera dimensión las *habilidades grupales*, es en el momento en que “el líder interactúa con un grupo de individuos, las cuales conforman: facultamiento y delegación; formación de equipos eficaces y liderar el cambio positivo”, (Whetten y Cameron, p.85). Como *primer indicador* Facultar e involucrar a otro, representa “dar cierto grado de libertad a los colaboradores para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de lograr que hagan lo que uno quiere. Los gerentes y ejecutivos que facultan a su personal eliminan las restricciones, es una manera en que los utilizan la facultamiento como una estrategia de incentivos”. Teniendo como *segunda indicador* Formación de equipos efectivos, la calidad del trabajo en equipo reside en incremento de la productividad, la calidad y el ánimo cuando se utilizan los equipos. Las entidades han reformado el desempeño promoviendo el trabajo en equipo. Como *tercer indicador* es Liderar el cambio positivo, se orienta en desligar el potencial positivo humano. Luego, el *cuarto indicador* es Toma de decisiones, es una actividad a la que los directivos de una organización se enfocan comúnmente, sin embargo, una buena parte de ellos deciden en base a su intuición, y no en el análisis. Como el *quinto indicador* es la Empatía, la capacidad de ver el mundo como la otra persona,

para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional, (Whetten y Cameron, p.87-93).

Reyes (2016 citado en Alcón, 2014) indico que el ser humano cuenta con algunas cualidades lo cual permite desenvolverse en su vida diaria. Es la capacidad que cada uno posee un talento esencial y mediante su progreso y ampliación de sus conocimientos aprenderá a dirigir un grupo, para el cumplimiento de los objetivos trazados por un equipo de trabajo (p.19). Lo cual tiene tres dimensiones:

Su primera dimensión es *habilidades conceptuales*, es observar a la empresa como centro desde donde observaremos como manejan las funciones fundamentales y ver la manera de cómo se entrelazan ellas mismas; es decir tiene la capacidad de resolver situaciones complicadas y dar una solución que conlleva a la creatividad y hagan que sean exitosas (Idem, 2016, p.158).

Como segunda dimensión *habilidades técnicas*, tanto el beneficio y el conocimiento sirve para el uso distinto de cada proceso y a su vez el componente de acción forma parte de este tipo de habilidades lo que es designada como técnica, significa que el personal tiene un mejor manejo de los procesos o herramientas que tengan a su cargo dependiendo al área donde se desenvuelve (Idem, 2016, p.164).

Y como tercera dimensión *habilidades humanas*, es denominado por las interacción de distintos grupos humanos, siendo preciso en varios campos de la escala organizacional, cada gerente basa su producción con las habilidades también con la aprobación del sector que está en su entorno en el momento, lo cual el gerente tiene en cuenta que hay muchos procesos para lograr la alta producción en el campo laboral (Idem, 2016, p.166).

También Madrigal (2017) nos indica que todo ser humano cuenta con algunas competitividades que permiten desempeñar trabajos adentro del desarrollo de una organización, por lo tanto los gerentes deberían tener ciertos aspectos para dirigir la resolución de conflictos, lo cual van a tener mediante su desarrollo laboral. Los conocimientos adquiridos nos ayudaran para realizar un buen trabajo de estructuración y así poder realizar tácticas que ayuden a un desempeño organizacional ya que aún largo plazo producen varios éxitos (p.7).

Como primera dimensión es *habilidades conceptuales*, esto quiere decir que se incluye la maestría para clasificar, analizar los conceptos y las prácticas.

Lo cual predice y planifica, tomando en cuenta el contexto general de la empresa, ya que son las habilidades que se tiene y así comprenden la complicación de la organización (Ídem, 2017, p.9).

La segunda dimensión es *habilidades técnicas y profesionales*, se relaciona para que desarrollen actividades específicas lo cual van a permitir confrontar cada problema que se presente, esto quiere decir que se necesita tener autoridad para manejar una carrera profesional (Ídem, 2017, p.9).

Como tercera dimensión *habilidades interpersonales*, son destrezas para poder trabajar en equipo, teniendo cortesía, ayuda para que de esa forma puedan solucionar las insuficiencias de terceras personas (Ibídem, 2017, p.10).

Y por cuarta dimensión las *habilidades sociales*, es el cambio que uno da con la convivencia humana de la misma forma que las habilidades directivas y el liderazgo, por lo cual se catalogan en 6 grupos; primera habilidad social, la habilidad relacionada con el sentimiento, habilidad de planificación, habilidad social avanzada, habilidad alternativa a la agresión y habilidad para hacer frente al estrés (Ibídem, 2017, p.11).

Para la segunda variable desempeño organizacional se menciona a Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G. (2012), manifiestan que “La idea en cuanto a cada organización y el desempeño que realizan han ido realizando diversos cambios, y en las funciones que desempeñan cada personal, cada colaborador dentro de la empresa tiene que focalizarse en cuanto al significado de la estructura de la empresa y cuál es la importancia, tanto de los clientes externos e internos y diferentes personas que estén realmente interesados de manera directa, tanto así que la evaluación que se realiza del desempeño organizacional es más frecuente hablado”, (p.97). También con el desempeño se dice que de acuerdo a la jerarquía en el cual ha conseguido como también cumplido las consecuencias de diligencia proyectada dentro de la empresa obteniendo a modo de reseña las directivas que tiene toda empresa estructura como la misión, procesos, objetivos que se desee alcanzar entre otros y distintas cosas que ayudaran a intervenir con la calidad el cual obtendrá como desenlace el bienestar de cada cliente del mismo modo como cada parte interesada de dicha organización, el estado, la comunidad, entre otros.

De acuerdo con el estudio las instituciones mantienen analizado como debe realizarse el desempeño colectivo como individual de cada uno de los colaboradores ya que lo indispensable de acuerdo al progreso y duración de la empresa. El concepto significativo del desempeño se basa en la efectividad dentro de la organización. Teniendo un fundamento como propósito que la estructura de la empresa es constituida por diversos individuos y diversas tipologías, diversos objetivos que puedan iniciar una disconformidad lo cual mide aspectos vinculados de acuerdo a la complacencia de cada uno de los integrantes. El desempeño organizacional involucra varias constantes vinculadas en forma directa o sugerente de acuerdo a los costos ya que tienen capacidad, ya que tiene liderazgo, también dominio, gobierno, entre otros., de acuerdo con ello van a realizar a cuantificarlas, evaluarlas y ayudarla a realizar una mejor toma de decisiones dentro del progreso de la organización. Las dimensiones de nuestra según variable son:

Como primera dimensión: *Resultado de desempeño*, no es más que la cuantificación del rendimiento alcanzado en un periodo de tiempo, son los logros en base a los objetivos planteados, para Chiavenato (2015) es “Un sistema preponderante en la gestión de dirección administrativa” (p.386), es una parte del control en la administración moderna. El desempeño se orienta en obtener los resultados y servicios para los clientes dentro y fuera de una organización. Donde los servicios prestados en la empresa tienen por finalidad ofrecer un servicio excelente para el crecimiento integral y conjuntamente conseguir su satisfacción. Teniendo como primer indicador la *satisfacción del trabajador*, la razón del comportamiento de la persona en la sociedad empieza con la revisión de las importantes aportaciones de la psicología en el comportamiento organizacional, por ello, se elabora un informe de algunos conceptos como el bienestar laboral y las actitudes. Asimismo, en su segundo indicador, *Sistema de remuneración y beneficios*: tiene diferentes sentidos o categorías para el empleador o la organización; el trabajador simboliza un fragmento de vida, de permanencia, una afirmación económica por su trabajo lo cual asegura la protección en mayor o menor tamaño. También mencionamos su tercer indicador es *Expansión de los servicios* y como cuarto indicador, *Calidad Global del servicio*.

Como segunda dimensión: *Eficiencia y efectividad*. “Es un término que en el ámbito de la producción es muy empleado, se puede definir a la eficiencia un equilibrio lo cual expresa un cotejo entre los resultados que se han logrado en relación función a los gastos para la consecución de los objetivos”, (Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G.; 2012, p.117). Obtenemos para este caso examinar que la eficiencia esta coherente con los resultados obtenidos, con la finalidad de conseguir cumplir con objetivos durante la utilización que nos presentan los recursos empleados, con esta razón indicamos que se considera cada desempeño en la organización de acuerdo a la eficiencia. La efectividad, es aptitud que tiene la empresa ya que ayuda a acelerar el núcleo de poder y realizar con eficacia un régimen dentro de producción como adecuación. Con esto mencionamos que la efectividad dentro de la organización es elemental para llegar al éxito que uno se proponga, es así que decimos que la efectividad ayuda de manera competente a realizar los propósitos que se manejan en distintas áreas de la empresa y dentro de la estructura lo definen.

Los términos se harán evidentes de acuerdo a la muestra del trabajo que se ha realizado en la empresa existiendo a modo de requerimiento previo al uso de su finalidad. Por eso recomendamos que toda empresa sea efectiva y eficiente teniendo en cuenta que no todas las organizaciones lo cumplen. Ahora mencionaremos sus indicadores: Como primer indicador *Percepción del desempeño*; segundo indicador *Suficiencia de directivos*, tercer indicador *Suficiencia de coordinadores*, cuarto indicador *Eficiencia técnica*, quinto indicador *Efectividad de los procesos*.

Teniendo como, tercera dimensión *Continuidad*, se refiere a la competencia que puede presentar una estructura para saciar las insuficiencias y así pueda lograr la ayuda de sus importantes interesados directos en los tiempos pasado, presente y futuro (Lusthaus, A., Anderson, C.; y Montalván, 2012, p.124). Ahora mencionaremos sus indicadores: Como primer indicador, *Continuidad de la atención*; segundo indicador, *Condiciones administrativas*; y el tercer indicador, *oportuno y continuo*.

Asimismo, como cuarta dimensión *Empleo de Recursos*: evaluación de los mecanismos de gestión vinculados con los diferentes aspectos que comprenden el empleo de los recursos entre los que podemos mencionar: “los

empleados, el plano económico y de instalaciones que nos ayuda entender y aplicar de manera eficiente el uso de los recursos organizacionales”, (Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G.; 2012, p.125). Gestión del rendimiento, como un proceso por parte de la organización en la que busca establecer metas y comprobar regularmente el progreso encaminado al logro de esas metas. Por lo tanto, se debe incluir actividades que aseguren que los objetivos de la organización se lleguen a cumplir de manera eficaz y eficiente. Como objetivo garantiza que la organización y sus subsistemas (procesos, departamentos, equipos, etc.), velen simultáneamente conseguir los resultados anhelados por la organización; tener en cuenta que esta dimensión posee una ancha diversidad de aplicaciones como el desempeño de la organización, el desempeño del personal. Teniendo los siguientes indicadores: como primer indicador, *uso eficiente de recursos*; segundo indicador, *empleo con eficiencia los recursos*; y el tercer indicador, *utiliza con eficiencia la infraestructura*.

El autor Pedraza, Amaya y Conde (2010) explican que el desempeño de los empleados viene a ser la base para el desarrollo de la efectividad y éxito de una organización, por medio de ello los directores del área de Recursos Humanos podrán realizar mejoras y así medir el desempeño en sus organizaciones, lo cual permite observar de manera minuciosa a los trabajadores y evaluar las acciones y comportamientos para el cumplimiento de los objetivos trazados en las organizaciones (p.155).

El autor Martínez (2015) nos indica cómo medir el desempeño y de qué manera clasificarlo ya que es un conjunto de distintas conductas, esto es importante para cada gerente ya que de esa manera lograra mantener las relaciones interpersonales y así llegar a sus objetivos. También indican que tiene tres dimensiones las cuales explicaremos a continuación:

Primera dimensión *el desempeño intrarrol*, tiene que ver con la responsabilidad que tiene cada trabajador, con la conducta que manifiesten podremos analizar cuanto es el compromiso que cada uno de ellos tiene respecto al cargo donde se están desenvolvimiento y así medir cuan eficiente puede ser.

Segunda dimensión *el desempeño extrarrol*, se conoce a las diligencias que se realizan dentro del área de trabajo donde se desempeña, pero de igual forma cada personal agrega un valor al trabajo realizado ya sea dentro de sus horario laboral o con horas extras, para así cumplir con las actividades.

Tercera dimensión *cumplimiento de normas*, como bien lo explica se basan estrictamente a las normas o reglas dadas dentro de la organización, esto ayuda a que el personal no infrinja alguna norma y que tengan conocimiento de cual sería las consecuencias si faltaran en alguna de ellas, así evitamos que sucedan delitos en la empresa.

De acuerdo a todo lo mencionado por nuestros autores es preciso mencionar que dentro del entorno debe darse una comunicación clara y precisa, de esa manera se podrá evitar que se generen malas interpretaciones lo cual evitaría que se cree un problema interno. Por otro lado, la motivación que se les otorgue a los trabajadores es esencial ya que desarrollaran sus funciones con mayor ímpetu; así los gerentes hacen que los trabajadores se sientan incluidos y que son una parte importante de la empresa.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018), nos dice que la investigación puede ser básica, aplicada sustantiva o tecnológica, también es un proceso de recolección de datos referidas al conocimiento de una realidad o transformación (p.79). La investigación es de tipo aplicado ya que es pragmática o utilitaria, ya que se necesitó diferentes aportes teóricos de autores, los conocimientos reflejados permitirán expresar ciertos criterios que mejoraran las variables que estamos estudiando.

Diseño de Investigación.

Se definió que el estudio es no experimental transversal ya que no se aplicará en la maniobra deliberada de las variables y los datos se recolectarán en cierto momento fijo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) “En el estudio no experimental no hay ni maniobra deliberada ni consignación al azar de la variable independiente” (p.153).

3.2. Variables y operacionalización

Se representan por un símbolo, un elemento no especificado de un conjunto dado, eso es una variable. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Variable habilidades gerenciales.

Definición conceptual.

El trabajo de investigación es constituido por dos variables distintas la primera es; Habilidades gerenciales los autores Whetten, D.; y Cameron, K. (2016), definió que “precisan que las habilidades gerenciales a manera que son destrezas necesarias para utilizar en la propia vida, a modo de relacionarse con diversas personas” (p.40).

Definición operacional.

Lo que quiere decir que las habilidades gerenciales serán medibles de acuerdo a sus dimensiones lo que permiten distinguir distintas características, también podremos decir que son conductuales, controlables, lo que permite desarrollarse a que en varios casos se encuentran interrelacionadas.

Indicadores.

Para la primera dimensión habilidades personales los indicadores son autoconocimiento, solución analítica, responsabilidad, manejo de estrés, competitividad. En la segunda dimensión habilidades interpersonales tenemos comunicación de apoyo, motivación a los demás, ganar poder e influencia, manejo conflictos, compromiso. La última dimensión habilidades grupales, sus indicadores son facultar e involucrar a otros, liderar el cambio positivo, toma de decisiones, formación de equipos efectivos, empatía.

Escala de Medición.

Siendo la escala de ordinal de Likert, por lo que con esta herramienta medimos la elevación de satisfacción de los participantes ya que a ellos se les aplicó la encuesta, y conforme a sus resultados en forma estadística fue realizó con el programa SPSS para el cual procesará la data.

Variable desempeño organizacional.

Definición conceptual.

Como segunda variable es Desempeño organizacional los autores Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; y Montalván, G. (2012), manifiestan que “La concepción sobre las organizaciones en su desempeño ha ido modificándose, desde lo referente a las actividades laborales, las personas y los organigramas para enfocarse en la importancia del personal, de los clientes y demás interesados directos, por ello se habla más acerca de la evaluación del desempeño organizacional” (p.97).

Definición operacional.

Lo que quiere decir que el desempeño organizacional será medible de acuerdo a sus cuatro dimensiones, a través de esta variable podremos comprobar si existe relación con la primera variable.

Indicadores.

Para la primera dimensión resultado del desempeño tiene como indicadores satisfacción del trabajador, expansión de los servicios, calidad global del servicio, sistema de remuneración y beneficios. Como segunda dimensión eficiencia y efectividad y sus indicadores son percepción del desempeño, suficiencia de directivos, suficiencia de coordinadores, eficiencia técnica, efectividad de los procesos. Tercera dimensión continuidad y sus indicadores continuidad de la atención, condiciones administrativas, oportuna y continua. Por último, la cuarta

dimensión es empleo de recursos y sus indicadores uso eficiente de recursos, empleo con eficiencia los recursos, utiliza con eficiencia la infraestructura.

Escala de Medición.

De la misma forma que se realizó en la primera variable, se manejó la escala ordinal de Likert, por medio de esta herramienta medimos el grado de satisfacción de los colaboradores ya que a ellos se les aplicó la encuesta, y para obtener la data procesada se utiliza el programa estadístico SPSS.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población.

Tamayo (2017) “El acopiado general de personas, medidas y objetos que poseen detalles habituales notorios en un sitio y en un instante fijo, en el cual se desenvolverá el estudio”. También Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.174) dijeron, “Un conjunto de distintos temas que conforman con una cadena de valores”. La población que se tomó para realizar dicha investigación fue de 100 trabajadores de la empresa Promant. Los criterios de inclusión, el rango de las edades que se tomaron fue en el rango de 18 a 50 años. Y los juicios de exclusión, no se consideró a los trabajadores con más de 55 años.

Muestra.

“La muestra reposa en la apertura de que las partes manifiesten el todo, por lo cual refleja las características que precisan la población de donde fue extraída, lo que nos demuestra que es específica” (Rodríguez, 2005, p. 82). Este estudio de acuerdo a la investigación utiliza la fórmula estadística, y teniendo seleccionado la población indicada, y como de muestra es 100 colaboradores. A los cuales se les aplicará el cuestionario que preparó para la recolección de la data.

Muestreo.

Para el actual estudio el muestreo a utilizar será no probabilístico, que a criterio de Hernández-Sampieri (2013) precisa que el muestreo no probabilístico como “el nombramiento de los elementos que obedece a los principios que tienen diversos de investigación o las intenciones del investigado” (pág. 176). Ya que es un procedimiento que nos ayudara para la elección, en lo cual se conoce como probabilidad los que poseen elementos en población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

Ibañez (2015) dice “que toda técnica empleada para recoger información, lo cual enfatizan la encuesta, cuestionario, entrevista, observación”. Por lo cual en el estudio se aplicará un test para así medir la primera y segunda variable que se está estudiando en los participantes del área de recursos humanos en la empresa Promant.

La encuesta es la técnica que se aplicará para la investigación, según Ibañez (2015) expresan que la encuesta más que ser solo una forma de evaluar y recolectar información o solo ser un instrumento de medición técnico pasa a convertirse en algo más significativa como es ser aquel procedimiento fundamental dentro de una investigación social que se expresa como el método de seguimiento continuo de todo el proceso de la investigación. Por ello, el uso de dichas encuestas estuvo enfocada a los trabajadores de la empresa Promant.

Instrumento de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2014) “En la investigación contamos con diferentes tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos logran combinarse distintas técnicas de recolección de los datos.” (p. 217). La investigación se aplicará con un instrumento que permitirá así evaluar las variables que se están estudiando en bases a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant. Para recolectar la información aplicamos el cuestionario que está constituido por 30 preguntas por cada variable y como medición la escala de Likert. Ibañez (2015) la escala Likert es manejada frecuentemente hacia este tipo de mediciones ya que se considera fácil de transformar; asimismo, consiente alcanzar altos niveles de confiabilidad y requiere escasos ítems mientras que otras necesitan más para lograr los mismos resultados (p. 165) (Anexo 2).

Validación de instrumento

El tipo de validación que se ha realizado en esta investigación fue por contenido ya que el instrumento fue verificado por medio de la evaluación de dos especialistas de la Universidad César Vallejo de la carrera de Administración, y teniendo los grados de Maestría y Doctorado con conocimiento extenso del tema, es decir, el instrumento se basó en un juicio de expertos, se hizo entrega de un instrumento a cada experto con la matriz de evaluación de acuerdo a ello

la evaluación de manera objetiva y de manera independiente acerca del instrumento y su fiabilidad ya que se manejó para realizar la recogida de la data que se manejara en la investigación.(Anexo 4)

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la confiabilidad de un instrumento, “Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Sostuvieron que como prueba en la medición que ejecuta para adquirir una plena seguridad en que los datos recogidos son confiables. Así mismo se efectuó la fiabilidad de cada instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach el valor es cercano a uno, lo cual nos muestra una alta fiabilidad, firmeza interna y uniformidad en todos sus ítems, los detalles lo podrán observar en el (Anexo 5).

3.5. Procedimientos

Antes de todo se analizó la problemática de la empresa lo cual permitió hallar las variables a estudiar, después se buscó antecedentes y teorías relacionadas con cada variable de estudio, también se esbozó objetivos, problemas e hipótesis de la investigación. Se desarrollaron cuestionarios para su respectiva de la empresa Promant. Cuando culminaron el llenado de los cuestionarios la data se traspasa al programa Excel en una base de datos, para pronto procesar la data en el programa estadístico SPSS.

3.6. Métodos de análisis de datos

La prueba de confiabilidad ejecutada por el Alfa de Cronbach, cuando ya consiguió la confiabilidad se ejecutó como muestra de estudio a 100 participantes de la compañía Promant. También efectuaron encuestas para luego transferir la data al programa estadístico excel y así procesar la información con el software SPSS versión 26, este programa nos va permitir obtener diversos datos como estadística descriptiva e inferencial del Rho de Spearman. Así mismo nos indica que la prueba es no paramétrica y también se obtiene como nivel de relación que hay entre las variables. Por último, nos ayudó a obtener los cuadros estadísticos como: Análisis descriptivo univariado, análisis descriptivo bivariado, análisis inferencial bivariado y prueba de normalidad.

3.7. Aspectos éticos

Para esta investigación se colocó un esencial valor al punto de vista científico y de forma metodológica de modo lograr que sea idónea para el consultivo. De esta manera coloca de forma anónima a las personas que realizaron la evaluación, así los ponemos en resguardo con las respuestas que dieron para la investigación. De esta forma se conserva la moral y decencia de modo que se obedece las citas como también los autores manejando el condición APA. Será también verificado con el programa de TURNITIN, lo cual va verificar cuanta similitud hay y prevenir las copias de otros trabajos de investigación, lo cual nos ayudará a demostrar la originalidad y franqueza en su realización.

IV. Resultados

4.1. Análisis descriptivo (Análisis univariado)

Tabla 1.

frecuencia de la variable habilidades gerenciales

Habilidades Gerenciales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	20,0	20,0	20,0
	Regular	20	20,0	20,0	40,0
	Optimo	60	60,0	60,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

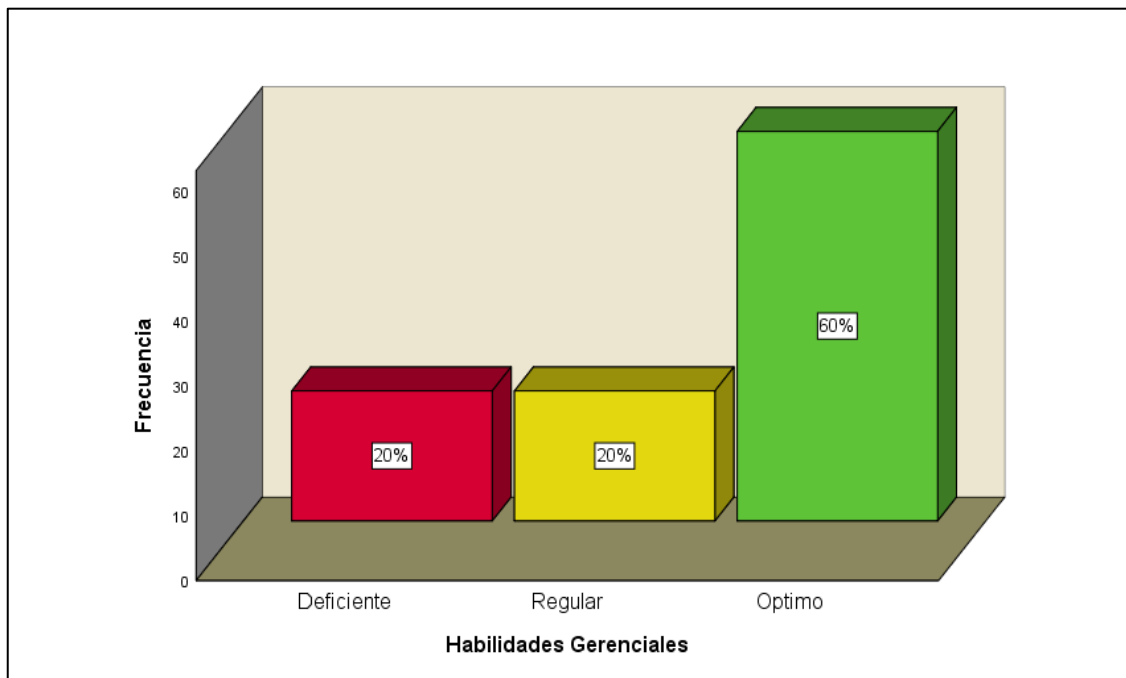


Figura 1. Histograma de frecuencias de la variable Habilidades gerenciales

Nota. De acuerdo a la tabla 1 y la figura 1, del 100% de los encuestados; el 60% manifestó que las habilidades gerenciales se expresan de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Sin embargo, el 20% manifestó que las habilidades gerenciales se expresan de manera regular en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. También existe el 20% que manifestó que las habilidades gerenciales se expresan de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Tabla 2.

frecuencia de la dimensión habilidades personales

Habilidades Personales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	20,0	20,0	20,0
	Regular	20	20,0	20,0	40,0
	Optimo	60	60,0	60,0	100,0
	<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

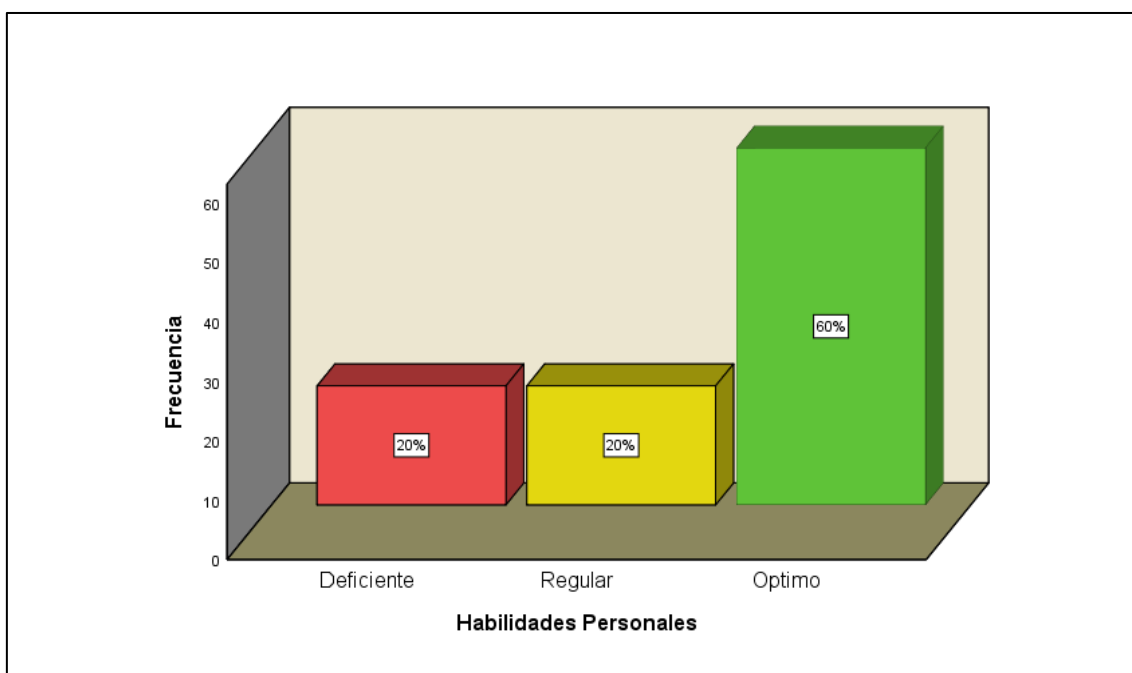


Figura 2. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades personales

Nota. De acuerdo a la tabla 2 y la figura 2, del 100% de los encuestados; el 60% manifestó que las habilidades personales se expresan de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Sin embargo, el 20% manifestó que las habilidades personales se expresan de manera regular en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. También existe el 20% que manifestó que las habilidades personales se expresan de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Tabla 3.

frecuencia de la dimensión habilidades interpersonales

		Habilidades Interpersonales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	20,0	20,0	20,0
	Regular	60	60,0	60,0	80,0
	Agrupada	20	20,0	20,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

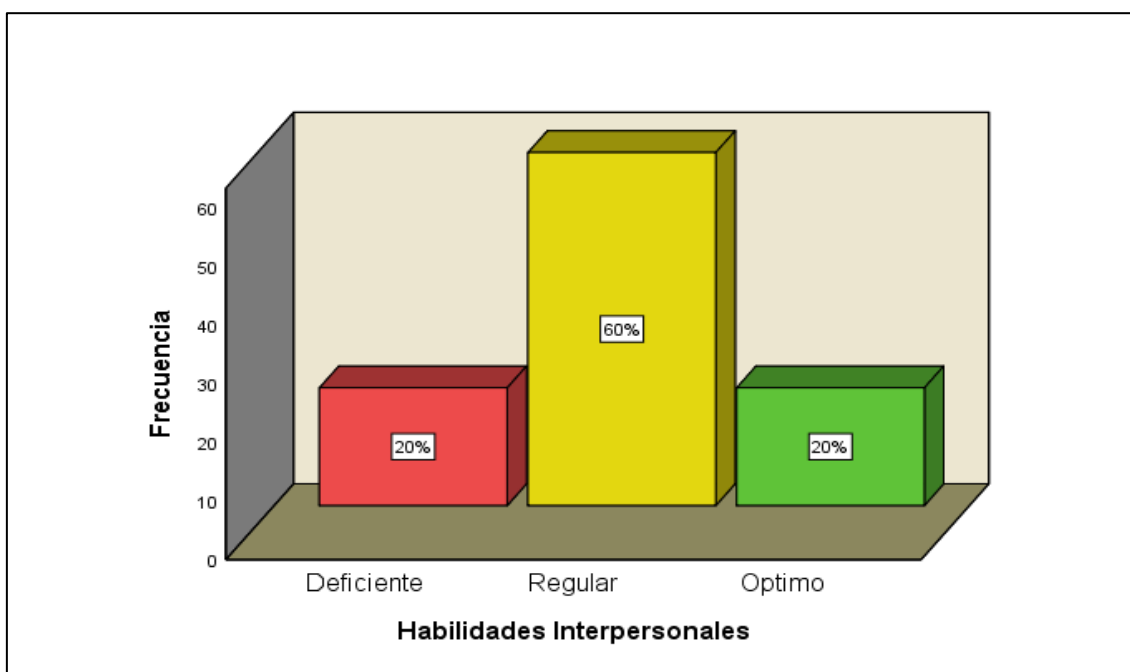


Figura 3. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales

Nota. De acuerdo a la tabla 3 y la figura 3, del 100% de los encuestados; el 60% manifestó que las habilidades interpersonales se expresan de manera regular en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Sin embargo, el 20% manifestó que las habilidades interpersonales se expresan de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. También existe el 20% que manifestó que las habilidades interpersonales se expresan de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Tabla 4.

frecuencia de la dimensión habilidades grupales

Habilidades Grupales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	20,0	20,0	20,0
	Regular	40	40,0	40,0	60,0
	Optimo	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

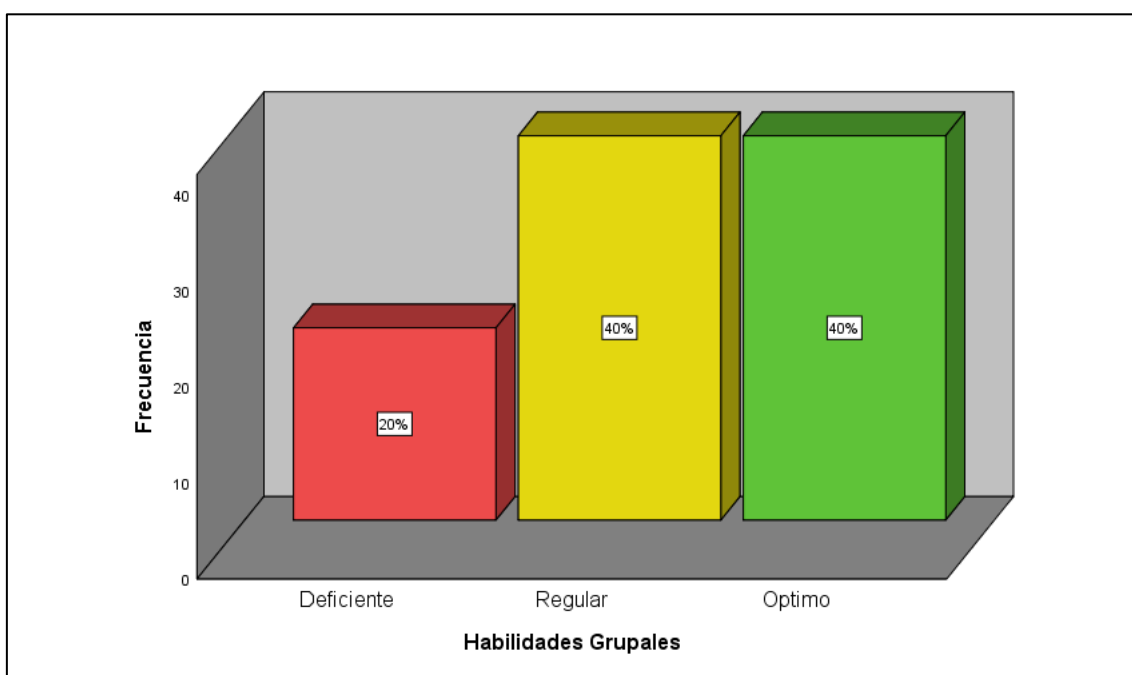


Figura 4. Histograma de frecuencias de la dimensión habilidades grupales

Nota. De acuerdo a la tabla 4 y la figura 4, del 100% de los encuestados; el 40% manifestó que las habilidades grupales se expresan de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Sin embargo, el 40% manifestó que las habilidades grupales se expresan de manera regular en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. También existe el 20% que manifestó que las habilidades grupales se expresan de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Tabla 5.

frecuencia de la variable desempeño organizacional

Desempeño Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	13,0	13,0	13,0
	Regular	32	32,0	32,0	45,0
	Óptimo	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

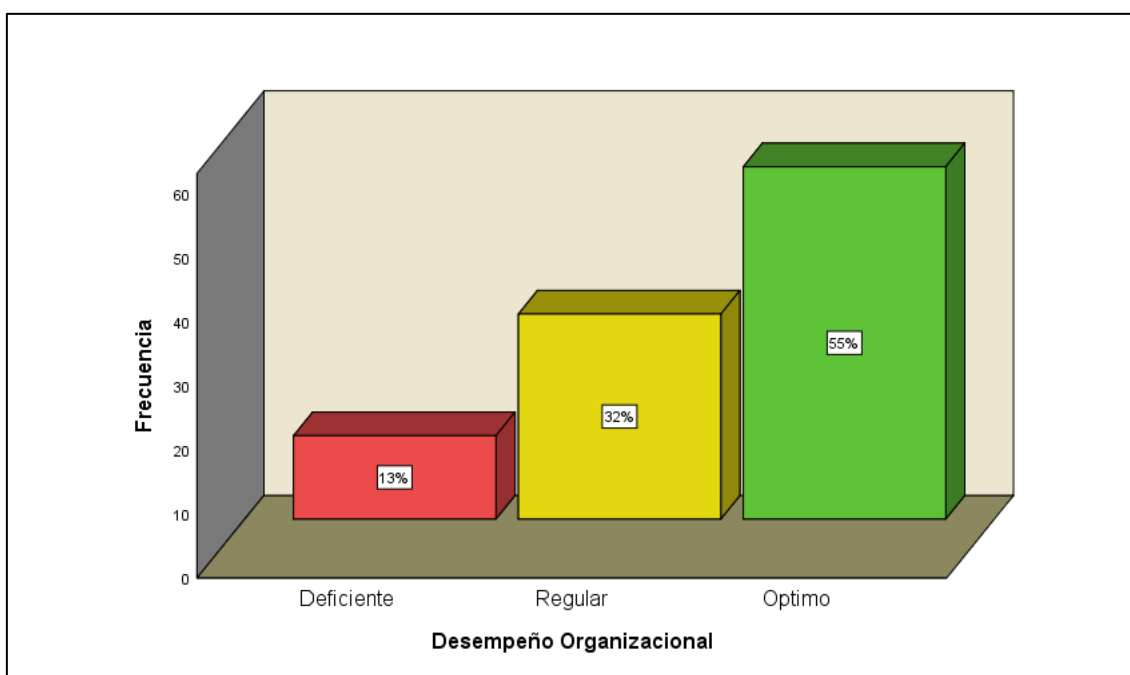


Figura 5. *Histograma de frecuencias de la variable desempeño organizacional*

Nota. De acuerdo a la tabla 5 y la figura 5, del 100% de los encuestados; el 55% manifestó que el desempeño organizacional se expresa de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Sin embargo, el 32% manifestó que el desempeño organizacional se expresa de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. También existe el 13% que manifestó que el desempeño organizacional se expresa de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

4.2. Análisis descriptivo (análisis bivariado)

Tabla 6.

Cruce entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional

Tabla cruzada Habilidades Gerenciales * Desempeño Organizacional
% del total

		Desempeño Organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades Gerenciales	Deficiente	13,0%		7,0%	20,0%
	Regular		12,0%	8,0%	20,0%
	Óptimo		20,0%	40,0%	60,0%
Total		13,0%	32,0%	55,0%	100,0%

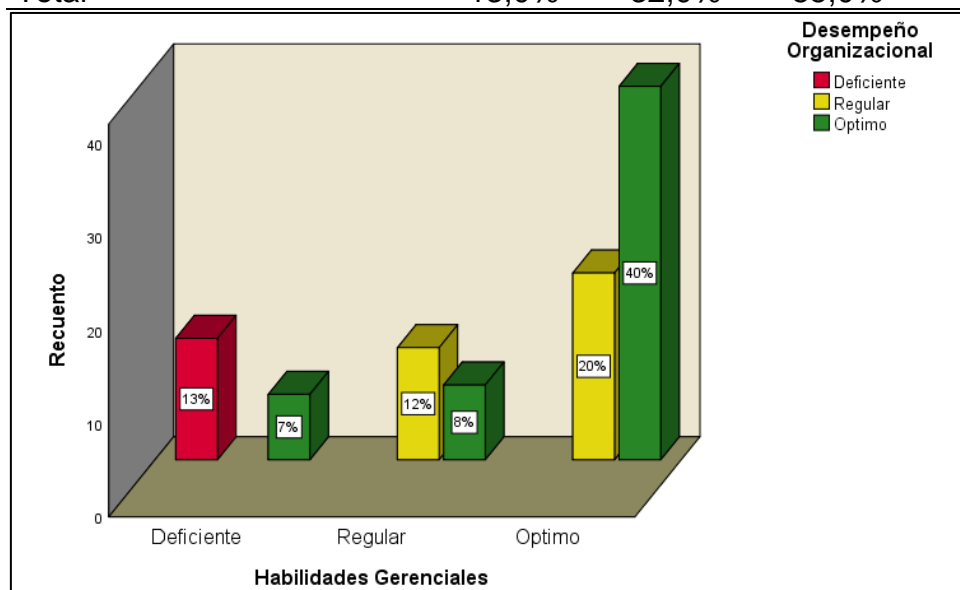


Figura 6. Histograma del cruce de la variable habilidades gerenciales y desempeño organizacional

Nota. De acuerdo a la tabla 6 y la figura 6, del 100% de los encuestados, el 40% se evidenció que el cruce de las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional resultó en un nivel óptimo; del mismo modo el 12% se evidenció que el cruce de las habilidades gerenciales y desempeño organizacional resultó en un nivel regular; sin embargo, el 13% expresó que del cruce de las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional resultó en un nivel deficiente. Es importante señalar que el 20% manifestó que cuando la variable habilidades gerenciales está a nivel regular, la variable desempeño organizacional alcanza el nivel óptimo. También, el 8% considero que cuando la variable habilidades gerenciales está en un nivel óptimo, la variable desempeño organizacional alcanzo un nivel regular. Además, el 7% considero que cuando la variable habilidades gerenciales está a nivel óptimo, la variable desempeño organizacional alcanzó el nivel deficiente.

Tabla 7.

Cruce entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional

Tabla cruzada Habilidades Personales * Desempeño Organizacional
% del total

		Desempeño Organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades Personales	Deficiente	13,0%		7,0%	20,0%
	Regular		12,0%	8,0%	20,0%
	Óptimo		20,0%	40,0%	60,0%
Total		13,0%	32,0%	55,0%	100,0%

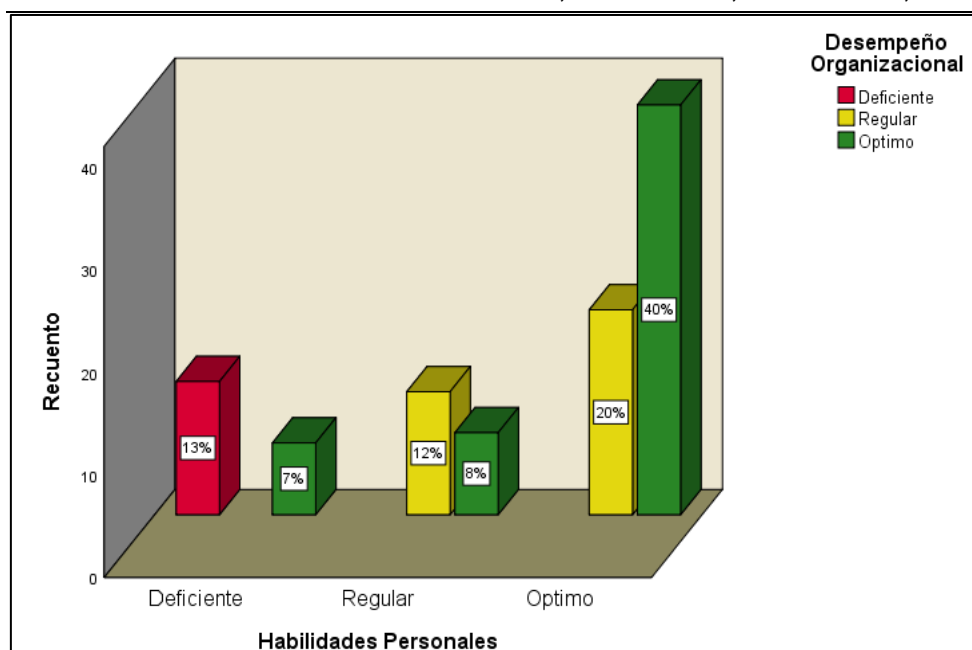


Figura 7. Histograma del cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional

Nota. De acuerdo a la tabla 7 y la figura 7, del 100% de los encuestados, el 40% se evidenció que el cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel óptimo; del mismo modo el 12% se evidencio que el cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel regular; sin embargo, el 13% expreso que del cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel deficiente. Es importante señalar que el 20% manifestó que cuando la dimensión habilidades personales está a nivel regular. También, el 8% consideró que cuando la dimensión habilidades personales está en un nivel óptimo, la variable desempeño organizacional alcanzo un nivel regular.

Tabla 8.

Cruce entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional

Tabla cruzada Habilidades Interpersonales *Desempeño Organizacional
% del total

		Desempeño Organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades Interpersonales	Deficiente	13,0%		7,0%	20,0%
	Regular		32,0%	28,0%	60,0%
	Óptimo			20,0%	20,0%
Total		13,0%	32,0%	55,0%	100,0%

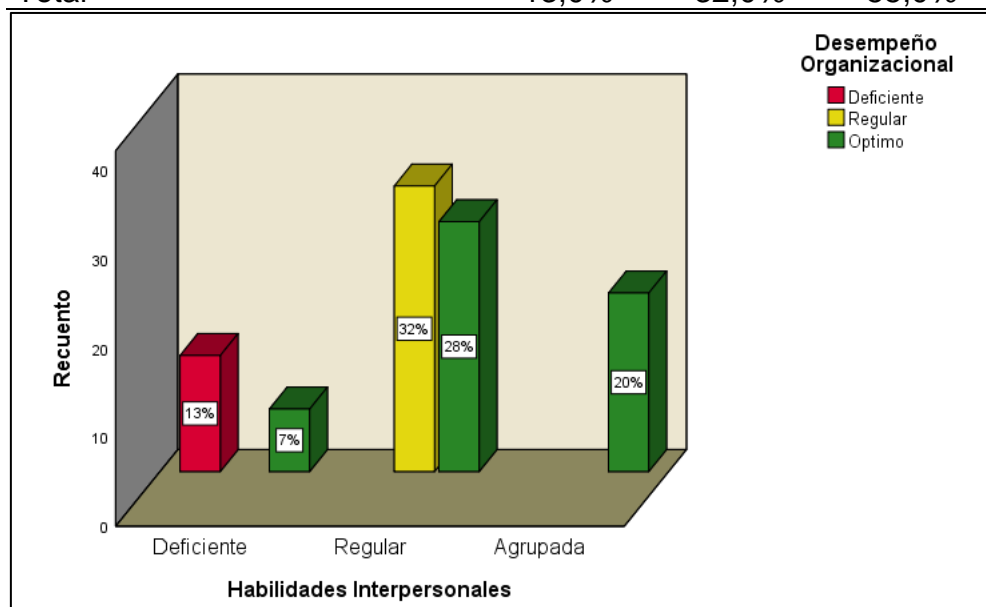


Figura 8. *Histograma del cruce de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional*

Nota. De acuerdo a la tabla 8 y la figura 8, del 100% de los encuestados, el 20% se evidenció que el cruce de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel óptimo; del mismo modo el 32% se evidenció que el cruce de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel regular; sin embargo, el 13% expresó que del cruce de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel deficiente. Es importante señalar que el 28% manifestó que cuando la dimensión habilidades interpersonales está a nivel regular, la variable desempeño organizacional alcanza el nivel óptimo. Además, el 7% considero que cuando la dimensión habilidades interpersonales está a nivel óptimo, la variable desempeño organizacional alcanzó el nivel deficiente.

Tabla 9.

Cruce entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional

Tabla cruzada Habilidades Grupales *Desempeño Organizacional
% del total

		Desempeño Organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades Grupales	Deficiente	13,0%		7,0%	20,0%
	Regular		32,0%	8,0%	40,0%
	Óptimo			40,0%	40,0%
Total		13,0%	32,0%	55,0%	100,0%

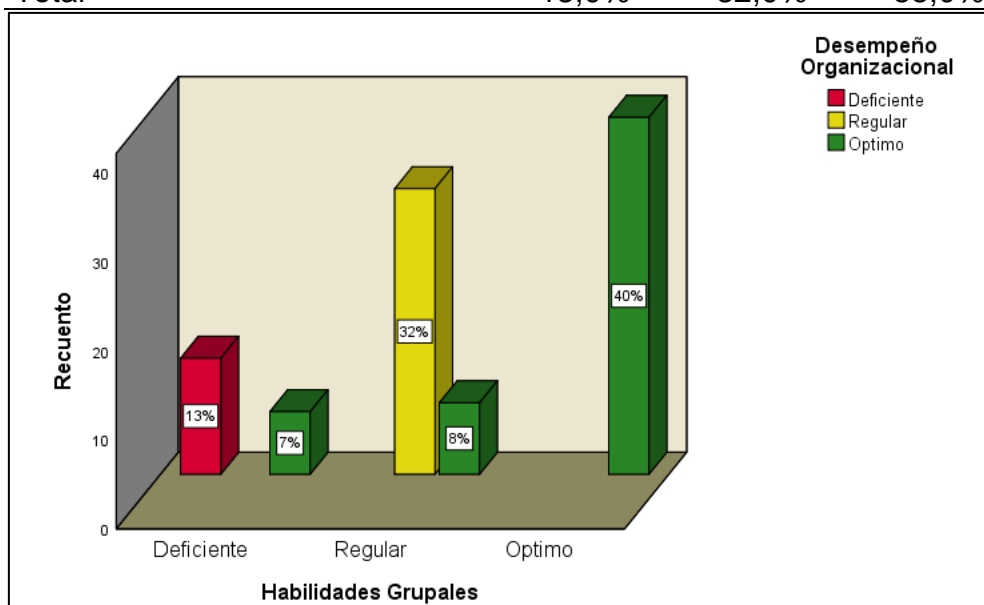


Figura 9. *Histograma del cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional*

Nota. De acuerdo a la tabla 9 y la figura 9, del 100% de los encuestados, el 40% se evidenció que el cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel óptimo; del mismo modo el 32% se evidencio que el cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel regular; sin embargo, el 13% expreso que del cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional resultó en un nivel deficiente. Es importante señalar que el 8% manifestó que cuando la dimensión habilidades grupales está a nivel regular, la variable desempeño organizacional alcanza el nivel óptimo. Además, el 7% considero que cuando la dimensión habilidades grupales está a nivel óptimo, la variable desempeño organizacional alcanzó el nivel deficiente.

4.3. Prueba de normalidad

Hipótesis estadística.

Hipótesis nula	Valor $p > 0.05$	Los datos siguen una distribución normal.
Hipótesis alterna	Valor $p < 0.05$	Los datos <i>no</i> siguen una distribución normal

Tabla 10. *Prueba de normalidad para la variables y dimensiones*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	,228	100	,000	,793	100	,000
Habilidades Personales	,246	100	,000	,758	100	,000
Habilidades Interpersonales	,175	100	,000	,875	100	,000
Habilidades Grupales	,251	100	,000	,776	100	,000
Desempeño Organizacional	,282	100	,000	,734	100	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. En la tabla 10, la prueba de normalidad determinara la bondad de ajuste de las distribuciones para la variable habilidades gerenciales y desempeño organizacional, como las dimensiones de habilidades personales, interpersonales y grupales se determinó aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov por ser muestra con 100 elementos > a 30 elementos de estudio; dando como resultado para la variables y dimensiones el valor $p=0,000 \leq 0,05$; por lo cual, se acepta la hipótesis alterna, asumiendo que los datos de la variable no alcanzan una distribución normal. Por consecuencia, se llegó a aplicar el estadígrafo de Rho de Spearman para analizar muestras no paramétricas en hipótesis planteadas y evaluar el nivel de correlación entre las variables y dimensiones de estudio.

4.4. Análisis inferencial bivariada

Tabla 11. *Niveles de correlación bilateral*

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

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

Prueba de hipótesis general

Hipótesis estadística

- H₀ No existe relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.
- H_a Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Tabla 12.

Prueba de hipótesis general

			Correlaciones	
			Habilidades Gerenciales	Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	,419**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Nota. En la tabla 12, se encontró que la relación que existe entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional, su significativa al nivel de 0,419 positivo; por lo cual, se puede decir que si existe correlación positiva media entre las variables de estudio, Muestra que hay una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede inferir que la relación es directamente proporcional; es decir, que a mayor intervención del fenómeno habilidades gerenciales mayor será la exigencia de ejecutar el desempeño organizacional, en beneficio de los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

De acuerdo al Sig. (Bilateral)=0,000 < 0.05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que si hay una correlación positiva media entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional, unión que beneficiaría a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Prueba de hipótesis específica 1.

Hipótesis estadística

- H₀ No existe relación significativa entre habilidades personales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.
- H_a Existe relación significativa entre habilidades personales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Tabla 13.

Prueba de hipótesis específica 1

		Correlaciones		
			Habilidades Personales	Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	1,000	,299**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	100	100
	Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	,299**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	100	100

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

Nota. En la tabla 13, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional es significativa al nivel de 0,299 positivo; por lo cual, se puede inducir que si hay correlación positiva media entre la dimensión y la variable de estudio. Lo cual manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, que a mayor injerencia del fenómeno habilidades personales mayor será la exigencia de ejecutar el desempeño organizacional, en beneficio, de los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

De acuerdo al *Sig. (Bilateral)=0.002<0.05* indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si hay una correlación positiva media entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional, coalición que beneficiaría a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Prueba de hipótesis específica 2.

Hipótesis estadística

H₀ No existe relación significativa entre habilidades interpersonales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

H_a Existe relación significativa entre habilidades interpersonales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Tabla 14.

Prueba de hipótesis específica 2

			Correlaciones	
			Habilidades Interpersonales	Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,640**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Nota. En la tabla 14, se encontró que la relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional es significativa al nivel de 0,640 positivo; por lo tanto, se puede concluir que existe correlación positiva considerable entre la dimensión y la variable de estudio. Nos indica que hay una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede inferir que la relación es directamente proporcional; es decir, que a mayor intervención del fenómeno habilidades interpersonales mayor será la exigencia de ejecutar el desempeño organizacional, en beneficio de los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

De acuerdo al *Sig. (Bilateral)=0.000<0.05* indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional, coalición que favorecería a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Prueba de hipótesis específica 3.

Hipótesis estadística

- H₀ No existe relación significativa entre habilidades grupales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.
- H_a Existe relación significativa entre habilidades grupales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Tabla 15.

Prueba de hipótesis específica 3

			Correlaciones		
			Habilidades Grupales	Desempeño Organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,751**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
			N	100	100
	Desempeño Organizacional	Coeficiente de correlación	,751**	1,000	
Sig. (bilateral)		,000	.		
		N	100	100	

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

Nota. En la tabla 15, se encontró que si hay relación entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional, su significativa al nivel 0,751 positivo; por lo cual, se puede inducir que hay correlación positiva considerable entre la dimensión y variable de estudio. Manifiesta una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir, que a mayor injerencia del fenómeno habilidades grupales mayor será la exigencia de ejecutar el desempeño organizacional, en beneficio a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

De acuerdo al *Sig. (Bilateral)=0.000<0.05* indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional, coalición que favorecería a los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

V. Discusión

La investigación desarrollada asumió a modo de propósito establecer la relación que existe entre las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; también se planteó como objetivos específicos determinar la relación que existe entre las habilidades personales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant; y por ultimo determinar la relación que existe entre la habilidades grupales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.

Ahora vamos a explicar la discusión de resultados en la investigación desarrollada, detallaremos en primer lugar la hipótesis general aduciendo que las habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant de acuerdo a las evidencias internacionales y nacionales expresadas en los antecedentes estudiados. Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre habilidades gerenciales muestra que el 20% de los encuestados manifestó que las habilidades gerenciales afecta de manera regular al desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant, el 20% de los encuestados manifestó que las habilidades gerenciales afecta de manera deficiente al desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant y el 60% manifestó que perciben que las habilidades gerenciales afecta de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant; este resultado nos indica que las habilidades gerenciales estuvo siendo bien aplicada en la aceptación de los colaboradores. Con respecto a la variable desempeño organizacional el 55% de los encuestados manifestó que el desempeño organizacional, a causa de las habilidades gerenciales beneficia de manera óptima a los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant, el 32% manifestó que el desempeño organizacional a causa de las habilidades gerenciales, beneficia de manera regular a los colaboradores del

área de recursos humanos de la empresa Promant y el 13% que manifestó que el desempeño organizacional a causa de las habilidades gerenciales, afecta de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Del cruce de las variables habilidades gerenciales y desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente correlación de 0,419 y un sig. (Bilateral) = 0,000; lo cual nos indica que existe un nivel de correlación positiva media entre las variables estudiadas. El resultado tiene relación con Reyes (2016) quien su investigación tuvo un coeficiente de correlación de 0,931 y un sig. (Bilateral)= 0,000. El resultado afirma que tiene relación de igual forma positiva fuerte con las variables que se estudiaron, mencionadas y sustentadas en los siguientes teóricos, Molina (2015) quien nos señala que son importantes las habilidades ya que con ellos podemos dirigir el manejo de cada proceso de la entidad, lo cual nos da el soporte de que las habilidades gerenciales son indispensables. También mencionó Madrigal (2017) que las habilidades gerenciales se aplicaran a un determinado personal que cumplan ciertas funciones indispensables para así evaluar el desempeño organizacional. La empresa Promant aplico de forma correcta las habilidades gerenciales en los trabajadores es por ello que se pueden observar que el desempeño organizacional es positivo en los trabajadores. Además, nuestras variables tienen relación con lo que menciona Leyva (2018) quien en su investigación obtuvo como resultado e hipótesis Rho de Spearman 0,600 y un sig. (Bilateral)= 0.001. Este resultado nos da veracidad que hay una relación entes las variables, de todos modos el teórico Huaripata (2018) reafirma que la habilidad gerencial es una herramienta de comunicación interpersonal lo cual abarca la destreza de cualquier trabajador. Como Molina (2015) puntualiza que las habilidades gerenciales son conjunto de funciones que el gerente o director tienen la responsabilidad de coordinar para así ver el desempeño que tienen en la organización. A la vez el teórico Pereda (2016) analiza que las habilidades directivas están relacionadas con las habilidades gerenciales ya que son estudios de como un gerente puede liderar un equipo de trabajo y también de manera individual lo cual abarca muchos aspectos como el comportamiento emocional, el desempeño, etc., y observar de qué manera destacan; su resultado obtenido en la investigación se identificó mediante el Rho de Spearman es 0,755 y con un sig. (Bilateral)= 0,002; lo que quiere decir que si hay relación entre las

variables. Por otro lado, menciona Griffin y Van Fleet (2013) refuerza como los gerentes deberían aplicar sus habilidades para que los colaboradores se auto guían y puedan realizar las actividades con satisfacción y no solo por que tengan que cumplir. Huerta y Rodríguez (2014) nos indica que el elemento crucial para la relación de nivel gerencia con los trabajadores es sin duda la comunicación, por ello en la empresa la comunicación debe de ser precisa. En conclusión, comparando el resultado de cada variable que se estudió, alcanzó desde una relación positiva media a una relación positiva considerable del análisis univariado, como se observó existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba al hacer el análisis univariado, lo cual afirmaba que las habilidades gerenciales percibió el 60% de confianza y con un deficiente de 20% que hace alusión sobre el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. No obstante se menciona que las definiciones relacionadas con habilidades gerenciales están direccionadas al fortalecimiento de las actividades asignadas a los colaboradores, referente al desempeño organizacional va de la mano con la primera variable ya que podremos observar el avance de cada trabajador mediante una comunicación clara y precisa en el desempeño de los objetivos trazados en la empresa Promant. Por otro lado, y siendo necesario para un mejor avance de los objetivos es necesario que los trabajadores tengan la confianza con los directivos o gerentes para poder realizar cualquier consulta, ya que ellos con las habilidades que cuentan podrán dirigir al equipo adecuadamente y así llegar al éxito que se tiene planificado en la empresa. Para que las habilidades gerenciales tengan mejores resultados, el área de recursos humanos deberá mejorar sus procesos y presentarlos al gerente para la aprobación de ellos o realizar mejoras de lo presentado ya que ellos pueden aportar mejores estrategias, lo cual reflejara un óptimo desempeño organizacional en los trabajadores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Con relación a la primera hipótesis específica afirmado que, si hay una correlación positiva media con la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional, lo cual favorecería a los colaboradores de la empresa Promant. Cada resultados obtenido de la estadística inferencial bivariada se menciona que el 40% manifestó que cuando las habilidades personales es óptimo, el desempeño organizacional también es óptimo; el 12%

considera que aunque las habilidades personales es regular, el desempeño organizacional también es regular; sin embargo, el 13% manifestó cuando las habilidades gerenciales es deficiente, el desempeño organizacional también es deficiente. El cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente de correlación = 0,299 y un sig. (Bilateral)= 0,002; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna afirmando que si existe una correlación positiva media entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos e la empresa Promant. El resultado tiene relación con la investigación de Chinchay (2019) quien en su investigación obtuvo a través del estadígrafo de Rho de Spearman un coeficiente correlacional = 0,568 y un sig. (Bilateral)= 0,000; en el que se observó que se rechazó la hipótesis nula y acepto la hipótesis alterna, en donde afirma que existe relación positiva considerable entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional, el cual sustentada por el teórico Huatuco (2019) indica que esta unido al propio yo, en donde no participan terceras personas lo que comprende como el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica; de igual forma Rojas (2019) menciona que es un aspecto básico de la personalidad para así poder evaluar a cada persona y de esa forma pueda cumplir las actividades encomendadas a cada colaborador de la empresa Promant. En conclusión, comparando las variables estudiadas, se alcanzó desde una relación positiva media pase a la relación positiva considerable de análisis bivariado. Así podemos observar que se da una relación positiva media donde el resultado se proyectaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que las habilidades personales alcanzo una escala del 12% regular y con un deficiente del 13% que hace alusión sobre la variable desempeño organizacional en la empresa Promant. Cabe mencionar que hay definiciones relacionadas a habilidades personales está enlazadas en lo que quiere obtener cada gerente de su personal, esto quiere decir que mediante una buena aplicación de técnicas y buenas toma de decisiones se mejorara para así subir de manera óptima el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Para la segunda hipótesis específica afirma que si existe correlación positiva entre las habilidades interpersonales y la variable desempeño

organizacional lo que favorecería a los colaboradores de la empresa Promant. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada indican que de los encuestados, el 32% manifestó que cuando las habilidades interpersonales es regular, el desempeño organizacional también es regular; el 13% considera que cuando las habilidades interpersonales es deficiente, el desempeño organizacional también es deficiente, sin embargo, el 20% manifestó cuando las habilidades interpersonales es óptima, el desempeño organizacional también es óptimo. En la interferencia de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional, su resultado fue un coeficiente de correlación= 0,640 y un sig. (Bilateral)= 0,000; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos e la empresa Promant. El resultado tiene relación con la investigación de Cuba (2019) quien en su investigación obtuvo en cuanto el estadígrafo de Rho de Spearman un coeficiente correlacional = 0,764 y un sig. (Bilateral)= 0,000; en el cual observamos que una hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada, en donde testifica que si hay correlación en un nivel positivo considerable a través de las variables estudiadas en el modelo de investigación, el cual es validado por el teórico Acero y Montes (2015) nos define que el desarrollo de los estilos gerenciales es comprender a los individuos, para de esa forma conocer sus actitudes y motivaciones ya que con dicha habilidad el gerente podrá liderar el equipo y así dar mejores resultados; de la misma forma el teórico Pajuelo (2018) se da mediante la intercomunicación de otras personas lo cual nos ayuda mediante una comunicación fluida dar mejores resultados. En conclusión, comparando los resultados de las variables estudiadas, se mantiene una correlación positiva considerable de análisis bivariado. Se observó que existe una considerable relación donde el resultado fue en parte lo que se proyectaba al hacer análisis bivariado, donde se afirma que la dimensión habilidades interpersonales alcanza un grado de efectividad del 32% regular y con un deficiente del 13% que alude a la variable desempeño organizacional. Por otro lado, se manifiesta que las definiciones relacionadas a la dimensión habilidades interpersonales están relacionadas a la comunicación de los trabajadores lo cual permitirá lograr los objetivos trazados en la empresa Promant. En los términos

que se refieren a la variable desempeño organizacional y su dimensión habilidades interpersonales, los teóricos mencionan que se debe fortalecer las comunicaciones, la motivación al personal, ya que ayudara mucha para el desarrollo de sus actividades y así lograr la aceptación de los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Por último, la tercera hipótesis específica que si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional, lo cual benéfica a los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada mencionan que los encuestados el 32% manifestó que cuando las habilidades grupales son regulares, el desempeño organizacional también es regular; el 40% indica que las habilidades grupales son óptimas eso quiere decir que el desempeño organizacional también es óptimo, sin embargo, el 13% manifestó que cuando las habilidades grupales son deficientes, el desempeño organizacional también es deficiente. Este cruce de la dimensión habilidades grupales con la variable desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente de correlacional = 0,751 y un sig. (Bilateral)= 0,000; donde rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, afirmado que si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant. Por otro lado este resultado tiene relación con la investigación de Angulo (2019) quien en su investigación obtuvo a través del estadígrafo de Rho de Spearman un coeficiente correlacional = 0,945 y un sig. (Bilateral)= 0,000; en el que se observó que se rechazó la hipótesis nula y acepto la hipótesis alterna, en donde afirma que existe relación positiva considerable entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional, el cual sustentada por el teórico Vera (2017) indican que dando ciertas clases de libertad los trabajadores podrán realiza con éxito lo que ellos se propongan. La investigación de Rodríguez (2018) utilizo el estadígrafo de Rho de Spearman obteniendo un coeficiente de correlación = 0,810 y un sig. (Bilateral)= 0,000; en el que se observó que se rechazó la hipótesis nula y acepto la hipótesis alterna, lo cual afirma que existe relación positiva considerable entre la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. De acuerdo a nuestros resultados podemos validar que hay

similitud con nuestras variables ya que nos muestra mientras mayor compromiso de los colaboradores, como la formación de equipos será efectiva para el desempeño organizacional de la empresa. En conclusión, contrastando nuestras variables estudiadas, alcanzo una relación positiva considerable en el análisis bivariado, alcanzando así la relación positiva considerable al realizar la encuesta a los trabajadores que están en el área de recursos humanos de la empresa Promant. Es así que se afirma que la dimensión habilidades grupales alcanzo un grado regular de 32% y un grado deficiente de 13% que alude a la variable desempeño organizacional. Es por ello que nuestro trabajo de investigación podemos indicar que reflejando la constante ayuda a sus colaboradores y una aplicar mejor la técnica para promover la formación de equipos de trabajo y tomen buenas decisiones que aporten para el beneficio del crecimiento de la empresa.

VI. Conclusiones

Según Sabino (2008), nos dice que se llama también síntesis lo que es una última interpretación de los datos plasmados en el estudio, “Resumir las observaciones que ha separado, y luego formar todas las conclusiones y análisis parciales en un conjunto coherente que cobra sentido pleno” (p.200). Las conclusiones adquiridas en nuestro informe de investigación fueron:

Primera: Los resultados descriptivos obtenidos del análisis univariado sobre la variable habilidades gerenciales, muestra que el 20% de los encuestados manifestó que las habilidades gerenciales afecta de manera regular al desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant, el otro 20% de los encuestados manifestó que las habilidades gerenciales afecta de manera deficiente en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant y el 60% manifestó que perciben que las habilidades gerenciales afecta de manera óptima en los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant ; resultado que evidencia con respecto a las habilidades gerenciales que estuvo siendo bien aplicada en la aceptación de los colaboradores. En el caso de la variable desempeño organizacional el 32% de los encuestado manifestó que el desempeño organizacional a causa de las habilidades gerenciales beneficia de manera regular a la empresa Promant, el 55% manifestó que el desempeño organizacional a causa de las habilidades gerenciales beneficia de manera óptima a la empresa Promant y el 13% que manifestó que el desempeño organizacional a causa de las habilidades gerenciales afecta de manera deficiente en la empresa Promant. El cruce de variables entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente correlacional de 0,419 y un sig. (Bilateral) = 0,000; cuyo

resultado determino que existe una correlación positiva media entre las variables estudiadas.

Segunda: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que el 12% manifestó que cuando las habilidades personales es regular, el desempeño organizacional también es regular; el 40% considera que las habilidades personales son óptimas, el desempeño organizacional también es óptimo, sin embargo el 13% indicó que las habilidades personales es deficiente, el desempeño organizacional también es deficiente. En el cruce de la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente correlacional = 0,299 y un sig. (Bilateral)= 0,002; por lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si existe correlación positiva media entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño organizacional.

Tercera: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que el 32% manifestó que cuando las habilidades interpersonales es regular, el desempeño organizacional también es regular; el 20% considera que las habilidades interpersonales son óptimas, el desempeño organizacional también es óptimo, sin embargo el 13% indicó que las habilidades interpersonales es deficiente, el desempeño organizacional también es deficiente. En el cruce de la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente correlacional = 0,640 y un sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que si existe correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable desempeño organizacional.

Cuarta: Los resultados obtenidos de la estadística inferencial bivariada menciona que el 32% manifestó que cuando las habilidades

grupales es regular, el desempeño organizacional también es regular; el 40% considera que las habilidades grupales son óptimas, el desempeño organizacional también es óptimo, sin embargo el 13% indicó que las habilidades grupales es deficiente, el desempeño organizacional también es deficiente. En el cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional el resultado fue un coeficiente correlacional = 0,751 y un sig. (Bilateral)= 0,000; por lo cual la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alterna es aceptada, afirmando que si existe correlación positiva considerable entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño organizacional.

Quinta: Teniendo en cuenta que el estudio presentado va tener limitaciones, ya que podría expandirse a otras empresas de distintos rubros y lo pueden aplicar en distintas áreas ya que en toda empresa siempre hay un líder nato y solo hay que descubrir cuanta capacidad posee para que se pueda desenvolver de mejor forma y ayude a la empresa a mejorar y a los trabajadores dirigirlos de la mejor manera posible así realizaran un mejor desempeño en equipo y cumplir los objetivos trazados.

VII. Recomendaciones

Conforme a los resultados adquiridos y considerando lo expresado en las conclusiones del presente estudio, se realiza una serie de recomendaciones sobre los objetivos de estudio a continuación:

Primera: Se recomienda que, a partir de la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó una relación positiva media del análisis univariado. De acuerdo a lo observado existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba al hacer el análisis univariado, donde se certifica que las habilidades gerenciales percibieron un promedio del 60% de efectividad y con un deficiente del 20% que hace alusión sobre el desempeño organizacional en la empresa Promant. Así mismo mencionar que las habilidades gerenciales se convierten en un factor importante para el desempeño organizacional de los colaboradores de la empresa Promant, teniendo en cuenta que para dirigir a un grupo de trabajadores e necesita contar con técnicas precisas para llegar al triunfo de los objetivos trazados de la organización, es por eso que se dividieron en tres habilidades que son las personales, interpersonales y grupales cada una de ellas está enfocado de acuerdo al perfil que requiera y así la empresa Promant tenga mejores resultados.

Segunda: Se recomienda que, en la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó una relación positiva media del análisis bivariado. De acuerdo a lo observado existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que las habilidades personales alcanzo un grado de efectividad de 12% regular y con un deficiente 13% que hacen alusión al desempeño organizacional en la empresa Promant. Podemos mencionar que las definiciones relacionadas a las habilidades personales también están relacionadas a los objetivos que se quieren

llegar, para ello se tiene que tener autoconfianza para realizar una buena toma de decisiones lo que nos va a permitir disposición para aprender, conciencia de riesgo, fiabilidad, responsabilidad lo cual va a beneficiar al desempeño organizacional de los colaboradores del área de recursos humanos de la empresa Promant.

Tercera: Se recomienda que, en la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó una relación positiva considerable del análisis bivariado. De acuerdo a lo observado existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que las habilidades interpersonales alcanzo un grado de efectividad de 20% regular y con un deficiente 13% que hacen alusión al desempeño organizacional en la empresa Promant. Por ello podemos decir que nuestro trabajo de investigación dar a conocer que las habilidades interpersonales deben de ser hábitos necesarios lo cual ayudan a garantizar una interacción adecuada para que el desempeño organizacional pueda ser más óptimo, también ayudara a alcanzar los objetivos comunicación lo cual permitirá mejorar las relaciones personales, lo que quiere decir que cada mensaje debe ser preciso.

Cuarta: Se recomienda que, en la comparación de resultados de las variables estudiadas, se alcanzó una relación positiva considerable del análisis bivariado. De acuerdo a lo observado existe buena relación cuyo resultado fue en parte lo que se esperaba al hacer el análisis bivariado, donde se afirma que las habilidades grupales alcanzo un grado de efectividad de 32% regular y con un deficiente 13% que hacen alusión al desempeño organizacional en la empresa Promant. Así mismo, nuestro trabajo de investigación da a conocer que las habilidades grupales dan a conocer las fortalezas y bondades de cada individuo que conforma el grupo, garantizando una

mejor calidad en las actividades que realizaran en la empresa Promant.

Quinta: Se recomienda que los trabajadores siempre mantengan capacitaciones de acuerdo a sus funciones, esto se podrá llevar a cabo mediante la evaluación constante que desarrolle el jefe de área o gerente de la empresa, esto va permitir que la empresa crezca y será beneficioso para ambos lados ya que su desempeño será para una mayor comunicación, una interacción más compacta en equipo de trabajo donde demostraran su innovación y creatividad.

REFERENCIAS

- Albarrán, J. (2015). *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes de posgrado en gestión pública de la universidad César Vallejo, Lima Norte*. (Tesis doctorado). Universidad César Vallejo.
- Abrego, D.; Medina, J. & Sánchez, M. (2015). Information Systems on Organizational Performance: A Framework of Relevant Factors. *Investigación administrativa, Scielo, 44(115)*, 1-20.
- Acero, N. y Montes, C. (2015). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística, Huancavelica*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Alcón, N. (2014). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis pregrado). Universidad de Carabobo.
- Angulo, W. (2020). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de un ministerio público de Lima*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo.
- Annherys, P., Jaiham, H. y García, J. (2015). Decision making: a challenge to create competitive advantage in gourmet food distribution. *Revista Desarrollo Gerencial, 7(2)*, 100-118.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 3ª edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, J., Villasis, M y Miranda, M. (2016). *Metodología de la investigación* (2º ed.). México D.F.: Alergia Slaai.
- Arroyo, R (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2ª ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Aparicio, M.; & Medina, J. (2016). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. (Tesis maestría). Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Chinchay, C. (2016). *Observatorio de vigilancia tecnológica y desempeño organizacional en farmacia del hospital naval, Callao*. (Tesis maestría). Universidad San Pedro.

- Choez, L. (2019). *Sistemas de información gerencial y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Provincia de Santa Elena*. (Tesis pregrado). Universidad estatal Península de Santa Elena.
- Condori, M. (2017). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de tambopata*. (Tesis pregrado). Universidad Andina del Cusco.
- Cuba, C. (2019). *Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – sucursal Trujillo*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*. *Ingeniería Industrial, Scielo*, 39(1), 24-35.
- Falcón, C.; & Reyes, Z. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transporte de servicio público "Móvil Tours" S.C.R. LTDA*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Fernández, M. (2018). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de la Corte suprema de justicia del Perú*. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo.
- Flores, R. (2018). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la micro red ampliación Paucarpata, Arequipa*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Fonseca, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios para la toma de decisiones gerenciales en una Pyme*. (Tesis maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Fuentes, M. (2019). *Management skills and labor performance of workers of the hospital management*. *Da Vinvi Science*, 2(1), 51-58.
- García, F., Boom, E., Molina, S. (2017). *Managers skills in organizations of the Palmicultor sector in Department Of Cesar*. *Visión de futuro*, 21(2), 1-21.
- Godoy, A. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla – Callao*. (Tesis maestría). Universidad César Vallejo.

- Griffin, R., Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo (1ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. México D.F., McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R. (2013). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. México D.F., McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A.
- Huatuco, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate*. (Tesis maestría). Universidad César Vallejo.
- Huerta, J.; & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas (6ª ed.)*. México, D.F.; Person Educación.
- Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. *Revista Estudios Gerenciales*. 32(1) ,137-145.
- Huaripata, K. (2018). *Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transporte y comunicaciones Arvak, Trujillo*. (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte.
- Ibañez, P. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica (2ª ed.)*. Madrid, España. Lantia Publishing.
- Janqui, M. (2017). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial cusco del programa nacional cuna más*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Jiménez, A. y Vásquez, U. (2017). *Recursos humanos: habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera andahuasi*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (2018). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas Pymes. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
- Lizote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2015). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.

- Londoño, J., & Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118.
- Lusthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; & Montalván, G. (2012). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño (1ª ed.)*. Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- López, B. (2015). *Clima laboral y el desempeño organizacional en el Hospital Hermilio Valdizan*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle "La Cantuta".
- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre*. (Tesis maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Madrugal, B. (2017). *Habilidades directivas (3ª ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. España, Madrid. Ediciones Díaz Santos.
- Molina, Y. (2015). *Estilo de liderazgo gerencial en el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Moreno, R. (2017). Líneas estratégicas de comunicación en el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas. *Revista Scientific*, 2(1), 376-393.
- Naranjo, R. (2015). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Pensamiento & gestión*, 38(1), 119-146.
- Oré, A. (2017). *Gestión y desempeño en un hospital de Essalud, Cañete, Lima*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.
- Pajuelo, R. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Megamix Nijau S.A.C, San Juan de Lurigancho*. (Tesis pregrado). Universidad César Vallejo.
- Peña, M.; Díaz, G.; Macías, A.; Sánchez, C. (2016). *The organizational commitment as part of the behavior of workers in small businesses*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.

- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango*. (Tesis maestría). Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional (17ª ed.)*. México, D.F; Pearson.
- Rodríguez, A. (2015). Guía para el buen desempeño de las funciones de los observadores y analistas de un sistema de vigilancia tecnológica. *Revista Infociencia*, 19(2), 116-126.
- Rodríguez, H. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la red de Rímac*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Rojas, I. (2019). *Habilidades gerenciales y gestión de calidad de la municipalidad distrital de Pillco Marca*. (Tesis pregrado). Universidad de Huánuco.
- Sánchez, H.; Reyes, C.; Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística (3ª ed.)*. Perú. Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, T.; Zerón, M.; & Mendoza, G. (2015). Strategic analysis of behavior and organizational performance in Tamaulipas Smes center in México. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano (1ª ed.)*. México D. F., Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Soto, C., & Inga, A. (2019). *Systematic review of climate and organizational performance in Lima and Callao*. *Investigación y Pensamiento crítico*, 8(4), 95-117.
- Tamayo, M. (2017). *El proceso de la Investigación científica (5ª ed.)*. México D. F.; Editorial Limusa S.A.
- Ugaz, E. (2018). *Las habilidades gerenciales en la gestión de la información en una entidad pública, Lima*. (Tesis maestría). Universidad César Vallejo.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (1ª ed.)*. México D. F., El manual moderno.

- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S.A. Planta Samanco - provincia de santa – región Ancash*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Velezmoro, L. (2017). *Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del distrito de Chiclayo*. (Tesis maestría), Universidad César Vallejo.
- Vera, S.; Leo, D.; y Domínguez, D. (2015). “*La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza*”, (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Neumann Business School.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas (9ª ed.)*. México, D.F: Pearson Educación.
- Witek-Crabb, A. (2014). Business Growth Versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 66-76.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del instituto nacional de Salud del Niño*. (Tesis maestría). Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Gerenciales	Whetten y Cameron (2016), "precisan que las habilidades gerenciales a manera que son destrezas necesarias para utilizar en la propia vida, a modo de relacionarse con diversas personas" (p.40).	Es una acción que se desarrolla para aclarar y ejecutar el fin organizacional, realizando de esa forma las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Se evaluará mediante las dimensiones detalladas y se empleara un cuestionario basado en 30 items acorde a las dimensiones. Los ítems se formulan según la escala de Likert. Los resultados se presentarán mediante las siguientes categorías: deficiente, regular y eficiente.	Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo de estrés Solución analítica Responsabilidad Competitividad	Escala ordinal de Likert 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre
			Habilidades interpersonales	Comunicación de apoyo Ganar poder e influencia Motivación a los demás Manejo conflictos Compromiso	
			Habilidades Grupales	Facultar e involucrar a otros. Formación de equipos efectivos Liderar el cambio positivo Toma de decisiones Empatía	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Desempeño Organizacional	Lusthaus, Anderson, Montalván y Carden (2012) manifiestan que la concepción sobre las organizaciones en su desempeño ha ido modificándose, desde lo referente a las actividades laborales, las personas y los organigramas para enfocarse en la importancia del personal, de los clientes y demás interesados directos, por ello se habla más acerca de la evaluación del desempeño organizacional” (p.97).	El Organizational nuestro, una organización tiene un desempeño cuando cada una de sus dimensiones mencionadas. La evaluación se realizará mediante un cuestionario que está basado en 30 items acorde a las dimensiones. Los ítems se formulan según la escala de Likert. Los resultados se presentarán mediante las siguientes categorías: deficiente, regular y eficiente	Desempeño según una organización	Satisfacción del trabajador Sistema de remuneración y beneficios Expansión de los servicios Calidad Global del servicio	Escala ordinal de Likert
			Resultado del desempeño	Percepción del desempeño Suficiencia de directivos Suficiencia de coordinadores Eficiencia técnica Efectividad de los procesos	
			Eficiencia y efectividad	Continuidad de la atención Condiciones administrativas Oportuna y continua	
			Continuidad	Uso eficiente de recursos Empleo con eficiencia los recursos Utiliza con eficiencia la infraestructura.	1 Nunca 2 Casi Nunca 3 A veces 4 Casi Siempre 5 Siempre

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

TEST: HABILIDADES GERENCIALES

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____ Área: _____

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

Nº	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1.	En la empresa donde laboras son capaces de comunicarse con facilidad y efectividad	S	CS	AV	CN	N
2.	En su entorno de trabajo te ayudan a sentirte mejor cuando han tenido un día duro	S	CS	AV	CN	N
3.	En su centro de labores durante su jornada laboral se siente nervioso, irritado o tenso	S	CS	AV	CN	N
4.	En el área donde se desempeña, el mal liderazgo los lleva a tener exceso de trabajo	S	CS	AV	CN	N
5.	Plantean objetivamente las metas y ayuda a lograrlas	S	CS	AV	CN	N
6.	El sistema que utilizan en la empresa contribuye a la solución de los problemas que se presentan	S	CS	AV	CN	N
7.	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	S	CS	AV	CN	N
8.	Cumple puntualmente con todas las funciones de la empresa	S	CS	AV	CN	N
9.	Ejecuta estrategias innovadoras	S	CS	AV	CN	N
10.	Logra los objetivos que plantea la empresa	S	CS	AV	CN	N
11.	Consideran la comunicación parte importante para tomar buenas decisiones	S	CS	AV	CN	N
12.	Siempre dan prioridad que las decisiones no afecte el cumplimiento de los objetivos de la empresa	S	CS	AV	CN	N
13.	Plantean objetivamente las metas a lograrlas	S	CS	AV	CN	N
14.	Cada cierto tiempo evalúan el cumplimiento de las metas	S	CS	AV	CN	N
15.	En la empresa se capacita el personal permanentemente	S	CS	AV	CN	N
16.	Siempre hay reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo	S	CS	AV	CN	N
17.	En el centro de labores la demora en solucionar conflictos puede retrasar alguna decisión de desarrollar el negocio	S	CS	AV	CN	N
18.	Después de alguna discusión es importante alguna disculpa de la otra parte	S	CS	AV	CN	N
19.	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la empresa	S	CS	AV	CN	N
20.	Alcanza las metas a través de los recursos brindados por la empresa	S	CS	AV	CN	N
21.	Hay algunas preguntas que no han hecho, pero deberían haberlo hecho	S	CS	AV	CN	N
22.	Están trabajando con el personal que están alineados con nuestro ideal	S	CS	AV	CN	N
23.	Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de trabajo	S	CS	AV	CN	N
24.	Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos	S	CS	AV	CN	N
25.	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo	S	CS	AV	CN	N
26.	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	S	CS	AV	CN	N
27.	Toma decisiones consensuadas y acertadas	S	CS	AV	CN	N
28.	Participa su jefe con usted en su toma de decisiones dentro de la empresa	S	CS	AV	CN	N
29.	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	S	CS	AV	CN	N
30.	Realizan capacitaciones de empatía en tu empresa	S	CS	AV	CN	N

Gracias por completar el cuestionario

TEST: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____ Área: _____

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

S	CS	=	Siempre
AV		=	Casi Siempre
		=	Algunas Veces
CN		=	Casi Nunca
N		=	Nunca

Nº	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1.	Están satisfechos con los servicios que les brinda la empresa	S	CS	AV	CN	N
2.	Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de la empresa	S	CS	AV	CN	N
3.	El sistema de remuneración y beneficios es satisfactorio	S	CS	AV	CN	N
4.	Su sistema de remuneraciones depende de la medición de sus resultados en la empresa	S	CS	AV	CN	N
5.	Los servicios que se brindan en la empresa se están expandiendo	S	CS	AV	CN	N
6.	La expansión con que cuenta la empresa favorece al crecimiento de los clientes	S	CS	AV	CN	N
7.	La calidad global de los servicios está mejorando constantemente	S	CS	AV	CN	N
8.	La calidad de servicios que brinda la empresa a sus clientes es satisfactoria	S	CS	AV	CN	N
9.	Considera que el temario y contenido que brindan en la empresa hacen ver otros puntos de vista para mejoras	S	CS	AV	CN	N
10.	Las tareas encomendadas de la empresa generan la percepción de un buen desempeño	S	CS	AV	CN	N
11.	La suficiencia de los directivos genera mayor satisfacción en la empresa	S	CS	AV	CN	N
12.	La gran capacidad y actitud de los grandes directivos ayudan al crecimiento de la empresa	S	CS	AV	CN	N
13.	Los coordinadores son parte importante dentro de la empresa para la ayuda de los objetivos	S	CS	AV	CN	N
14.	Los coordinadores cumplen con las metas trazadas en la empresa	S	CS	AV	CN	N
15.	La técnica que utilizan en la empresa es satisfactoria para el crecimiento	S	CS	AV	CN	N
16.	El buen manejo de la empresa es basado a la eficiencia técnica	S	CS	AV	CN	N
17.	La empresa y gestión de los servicios son efectivos en los procesos y procedimientos de atención	S	CS	AV	CN	N
18.	El personal cumple con la efectividad de los procesos	S	CS	AV	CN	N
19.	Los servicios garantizan la continuidad de la atención de los clientes	S	CS	AV	CN	N
20.	La buena continuidad de la atención ayuda a fidelización de los clientes	S	CS	AV	CN	N
21.	Existen condiciones administrativas que ayude al crecimiento en la atención de los clientes provenientes de diferentes estatus	S	CS	AV	CN	N
22.	Son apropiadas las condiciones administrativas donde labora	S	CS	AV	CN	N
23.	Existe reposición oportuna y continua en cuanto el desplazamiento del personal	S	CS	AV	CN	N
24.	Las decisiones que se toman dentro de la empresa son oportunas y de forma continua	S	CS	AV	CN	N
25.	En la empresa se emplea con eficiencia los recursos (técnicos, humanos, económicos) para dar una atención de calidad.	S	CS	AV	CN	N
26.	Los recursos a utilizar son de uso eficiente	S	CS	AV	CN	N
27.	La empresa cuenta y emplea con eficiencia los recursos económicos para dar una atención de calidad.	S	CS	AV	CN	N
28.	La empresa emplea con eficiencia los recursos que da la empresa	S	CS	AV	CN	N
29.	La empresa utiliza con eficiencia la infraestructura para dar atención de calidad.	S	CS	AV	CN	N
30.	La infraestructura de la empresa ayuda a cumplir los objetivos trazados	S	CS	AV	CN	N

Gracias por completar el cuestionario

Anexo 3: Población

Colaboradores	Cantidad
Gerentes y jefes	5
Todos los trabajadores	95
Total de personal	100

Anexo 4: Validez de instrumento por expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES										
	INDICADOR 1 AUTOCONOCIMIENTO										
1	En la empresa donde laboras son capaces de comunicarse con facilidad y efectividad			✓			✓			✓	
2	En su entorno de trabajo te ayudan a sentirte mejor cuando han tenido un día duro			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2 MANEJO DE ESTRES										
3	En su centro de labores durante su jornada laboral se siente nervioso, irritado o tenso			✓			✓			✓	
4	En el área donde se desempeña, el mal liderazgo los lleva a tener exceso de trabajo			✓			✓			✓	
	INDICADOR 3 SOLUCION ANALITICA										
5	Plantean objetivamente las metas y ayuda a lograrlas			✓			✓			✓	
6	El sistema que utilizan en la empresa contribuye a la solución de los problemas que se presentan			✓			✓			✓	
	INDICADOR 4 RESPONSABILIDAD										
7	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones			✓			✓			✓	
8	Cumple puntualmente con todas las funciones de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 5 COMPETITIVIDAD										
9	Ejecuta estrategias innovadoras			✓			✓			✓	
10	Logra los objetivos que plantea la empresa			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES										
	INDICADOR 1 COMUNICACIÓN DE APOYO										
11	Consideran la comunicación parte importante para tomar buenas decisiones			✓			✓			✓	
12	Siempre dan prioridad que las decisiones no afecte el cumplimiento de los objetivos de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2 GANAR PODER E INFLUENCIA										
13	Plantean objetivamente las metas a lograrlas			✓			✓			✓	
14	Cada cierto tiempo evalúan el cumplimiento de las metas			✓			✓			✓	
	INDICADOR 3 MOTIVACION A LOS DEMAS										
15	En la empresa se capacita el personal permanentemente			✓			✓			✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

16	Siempre hay reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo					✓			✓			✓
INDICADOR 4 MANEJO CONFLICTOS												
17	En el centro de labores la demora en solucionar conflictos puede retrasar alguna decisión de desarrollar el negocio					✓			✓			✓
18	Después de alguna discusión es importante alguna disculpa de la otra parte					✓			✓			✓
INDICADOR 5 COMPROMISO												
19	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la empresa					✓			✓			✓
20	Alcanza las metas a través de los recursos brindados por la empresa					✓			✓			✓
DIMENSIÓN 3: DIMENSIÓN 1: HABILIDADES GRUPALES												
INDICADOR 1 FACULTAR E INVOLUCRAR A OTROS												
21	Hay algunas preguntas que no han hecho, pero deberían haberlo hecho					✓			✓			✓
22	Están trabajando con el personal que están alineados con nuestro ideal					✓			✓			✓
INDICADOR 2 FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS												
23	Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de trabajo					✓			✓			✓
24	Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos					✓			✓			✓
INDICADOR 3 LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO												
25	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo					✓			✓			✓
26	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					✓			✓			✓
INDICADOR 4 TOMA DE DECISIONES												
27	Toma decisiones consensuadas y acertadas					✓			✓			✓
28	Participa su jefe con usted en su toma de decisiones dentro de la empresa					✓			✓			✓
INDICADOR 5 EMPATIA												
29	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					✓			✓			✓
30	Realizan capacitaciones de empatía en tu empresa					✓			✓			✓

Observaciones: _____

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Diana Huamani Cayalán DNI: 43648948



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

25 de 11 del 2019

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

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

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Desempeño Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D	A	M A	D	A	M D	D	A	
	DIMENSIÓN 1: RESULTADO DE DESEMPEÑO										
	INDICADOR 1 SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR										
1	Están satisfechos con los servicios que les brinda la empresa				✓			✓		✓	
2	Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de la empresa				✓			✓		✓	
	INDICADOR 2: SISTEMA DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS										
3	El sistema de remuneración y beneficios es satisfactorio				✓			✓		✓	
4	Su sistema de remuneraciones depende de la medición de sus resultados en la empresa				✓			✓		✓	
	INDICADOR 3: EXPANSIÓN DE SERVICIOS										
5	Los servicios que se brindan en la empresa se están expandiendo				✓			✓		✓	
6	La expansión con que cuenta la empresa favorece al crecimiento de los clientes				✓			✓		✓	
	INDICADOR 4: CALIDAD GLOBAL										
7	La calidad global de los servicios está mejorando constantemente				✓			✓		✓	
8	La calidad de servicios que brinda la empresa a sus clientes es satisfactoria				✓			✓		✓	
	DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD										
	INDICADOR 1: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO										
9	Considera que el temario y contenido que brindan en la empresa hacen ver otros puntos de vista para mejoras				✓			✓		✓	
10	Las tareas encomendadas de la empresa generan la percepción de un buen desempeño				✓			✓		✓	
	INDICADOR 2: SUFICIENCIA DE DIRECTIVOS										
11	La suficiencia de los directivos genera mayor satisfacción en la empresa				✓			✓		✓	
12	La gran capacidad y actitud de los grandes directivos ayudan al crecimiento de la empresa				✓			✓		✓	
	INDICADOR 4: SUFICIENCIA DE COORDINADORES										
13	Los coordinadores son parte importante dentro de la empresa para la ayuda de los objetivos				✓			✓		✓	
14	Los coordinadores cumplen con las metas trazadas en la empresa				✓			✓		✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

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

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

Especialidad del validador:.....ADMINISTRACION.....

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

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

.....25.....de.....11..... del 2019.....

Firma del Experto Informante.
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES										
	INDICADOR 1 AUTOCONOCIMIENTO										
1	En la empresa donde laboras son capaces de comunicarse con facilidad y efectividad			✓			✓			✓	
2	En su entorno de trabajo te ayudan a sentirte mejor cuando han tenido un día duro			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2 MANEJO DE ESTRES										
3	En su centro de labores durante su jornada laboral se siente nervioso, irritado o tenso			✓			✓			✓	
4	En el área donde se desempeña, el mal liderazgo los lleva a tener exceso de trabajo			✓			✓			✓	
	INDICADOR 3 SOLUCION ANALITICA										
5	Plantean objetivamente las metas y ayuda a lograrlas			✓			✓			✓	
6	El sistema que utilizan en la empresa contribuye a la solución de los problemas que se presentan			✓			✓			✓	
	INDICADOR 4 RESPONSABILIDAD										
7	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones			✓			✓			✓	
8	Cumple puntualmente con todas las funciones de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 5 COMPETITIVIDAD										
9	Ejecuta estrategias innovadoras			✓			✓			✓	
10	Logra los objetivos que plantea la empresa			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES										
	INDICADOR 1 COMUNICACIÓN DE APOYO										
11	Consideran la comunicación parte importante para tomar buenas decisiones			✓			✓			✓	
12	Siempre dan prioridad que las decisiones no afecte el cumplimiento de los objetivos de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2 GANAR PODER E INFLUENCIA										
13	Plantean objetivamente las metas a lograrlas			✓			✓			✓	
14	Cada cierto tiempo evalúan el cumplimiento de las metas			✓			✓			✓	
	INDICADOR 3 MOTIVACION A LOS DEMAS										
15	En la empresa se capacita el personal permanentemente			✓			✓			✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

16	Siempre hay reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo				✓			✓			✓
	INDICADOR 4 MANEJO CONFLICTOS										
17	En el centro de labores la demora en solucionar conflictos puede retrasar alguna decisión de desarrollar el negocio				✓			✓			✓
18	Después de alguna discusión es importante alguna disculpa de la otra parte				✓			✓			✓
	INDICADOR 5 COMPROMISO										
19	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la empresa				✓			✓			✓
20	Alcanza las metas a través de los recursos brindados por la empresa				✓			✓			✓
	DIMENSIÓN 3: DIMENSIÓN 1: HABILIDADES GRUPALES										
	INDICADOR 1 FACULTAR E INVOLUCRAR A OTROS										
21	Hay algunas preguntas que no han hecho, pero deberían haberlo hecho				✓			✓			✓
22	Están trabajando con el personal que están alineados con nuestro ideal				✓			✓			✓
	INDICADOR 2 FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS										
23	Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de trabajo				✓			✓			✓
24	Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos				✓			✓			✓
	INDICADOR 3 LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO										
25	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo				✓			✓			✓
26	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema				✓			✓			✓
	INDICADOR 4 TOMA DE DECISIONES										
27	Toma decisiones consensuadas y acertadas				✓			✓			✓
28	Participa su jefe con usted en su toma de decisiones dentro de la empresa				✓			✓			✓
	INDICADOR 5 EMPATIA										
29	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema				✓			✓			✓
30	Realizan capacitaciones de empatía en tu empresa				✓			✓			✓

Observaciones: _____

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flores Bolivar Luis Alberto DNI: 10352413



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Especialidad del validador:

Mg. Gestión Pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

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

26 de abril del 2019

Finna del Experto Informante.

Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Desempeño Organizacional

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	DIMENSIÓN 1: RESULTADO DE DESEMPEÑO										
	INDICADOR 1 SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR										
1	Están satisfechos con los servicios que les brinda la empresa			✓			✓			✓	
2	Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2: SISTEMA DE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS										
3	El sistema de remuneración y beneficios es satisfactorio			✓			✓			✓	
4	Su sistema de remuneraciones depende de la medición de sus resultados en la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 3: EXPANSIÓN DE SERVICIOS										
5	Los servicios que se brindan en la empresa se están expandiendo			✓			✓			✓	
6	La expansión con que cuenta la empresa favorece al crecimiento de los clientes			✓			✓			✓	
	INDICADOR 4: CALIDAD GLOBAL										
7	La calidad global de los servicios está mejorando constantemente			✓			✓			✓	
8	La calidad de servicios que brinda la empresa a sus clientes es satisfactoria			✓			✓			✓	
	DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD										
	INDICADOR 1: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO										
9	Considera que el temario y contenido que brindan en la empresa hacen ver otros puntos de vista para mejoras			✓			✓			✓	
10	Las tareas encomendadas de la empresa generan la percepción de un buen desempeño			✓			✓			✓	
	INDICADOR 2: SUFICIENCIA DE DIRECTIVOS										
11	La suficiencia de los directivos genera mayor satisfacción en la empresa			✓			✓			✓	
12	La gran capacidad y actitud de los grandes directivos ayudan al crecimiento de la empresa			✓			✓			✓	
	INDICADOR 4: SUFICIENCIA DE COORDINADORES										
13	Los coordinadores son parte importante dentro de la empresa para la ayuda de los objetivos			✓			✓			✓	
14	Los coordinadores cumplen con las metas trazadas en la empresa			✓			✓			✓	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: _____

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Flores Bolívar Luis Alberto DNI: 40352413

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

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

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

24 de May del 2019

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken – habilidades gerenciales

N° Items		X	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 12	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 13	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 14	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 18	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 19	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 20	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 21	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 22	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 23	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 24	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 25	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 26	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 27	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 28	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 29	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 30	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken – desempeño organizacional

N° Items		\bar{X}	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 12	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 13	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 14	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 15	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 16	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 17	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 18	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 19	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 20	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 21	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 22	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 23	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 24	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 25	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 26	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 27	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 28	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 29	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 30	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

Prueba de fiabilidad para la variable Habilidades gerenciales

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos	Válido	100
	Excluido ^a	0
	Total	100

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	30

Nota. Se puede observar que fueron analizados 100 datos procedentes de la población del estudio, de los cuales ninguno fue excluido. También se puede observar que se alcanzó para las 30 preguntas planteadas para el cuestionario sobre la variable habilidades gerenciales con el test Alfa de Cronbach de 0,933 > 0,90 exigible; concluyendo que el instrumento es fiable.

Prueba de fiabilidad para la variable Desempeño organizacional

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos	Válido	100
	Excluido ^a	0
	Total	100

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	30

Nota. Se puede observar que fueron analizados 100 datos procedentes de la población del estudio, de los cuales ninguno fue excluido. También se puede observar que se alcanzó para las 30 preguntas planteadas para el cuestionario sobre la variable desempeño organizacional con el test Alfa de Cronbach de 0,974 > 0,90 exigible; concluyendo que el instrumento es fiable.

Fiabilidad por elemento para la variable habilidades gerenciales

	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
En la empresa donde laboras son capaces de comunicarse con facilidad y efectividad	101,00	335,354	,887	,926
En su entorno de trabajo te ayudan a sentirte mejor cuando han tenido un día duro	101,20	354,909	,791	,929
En su centro de labores durante su jornada laboral se siente nervioso, irritado o tenso	101,60	355,798	,439	,934
En el área donde se desempeña, el mal liderazgo los lleva a tener exceso de trabajo	101,40	357,414	,625	,930
Plantean objetivamente las metas y ayuda a lograrlas	100,60	372,364	,384	,933
El sistema que utilizan en la empresa contribuye a la solución de los problemas que se presentan	100,60	345,293	,978	,926
Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	100,80	372,283	,906	,931
Cumple puntualmente con todas las funciones de la empresa	100,80	404,606	-,481	,942
Ejecuta estrategias innovadoras	100,80	397,333	-,301	,940
Logra los objetivos que plantea la empresa	100,40	371,960	,482	,932
Consideran la comunicación parte importante para tomar buenas decisiones	101,40	367,919	,383	,933
Siempre dan prioridad que las decisiones no afecte el cumplimiento de los objetivos de la empresa	101,40	386,909	-,042	,939
Plantean objetivamente las metas a lograrlas	100,80	343,596	,956	,926
Cada cierto tiempo evalúan el cumplimiento de las metas	100,00	370,505	,831	,931
En la empresa se capacita el personal permanentemente	101,20	364,202	,706	,930
Siempre hay reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo	101,60	345,293	,978	,926
En el centro de labores la demora en solucionar conflictos puede retrasar alguna decisión de desarrollar el negocio	102,40	362,263	,513	,932
Después de alguna discusión es importante alguna disculpa de la otra parte	102,20	362,990	,480	,932
Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la empresa	102,00	353,535	,828	,928
Alcanza las metas a través de los recursos brindados por la empresa	101,20	366,222	,490	,932
Hay algunas preguntas que no han hecho, pero deberían haberlo hecho	100,60	329,535	,965	,925
Están trabajando con el personal que están alineados con nuestro ideal	101,20	341,980	,846	,927
Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de trabajo	100,40	386,909	-,033	,936
Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos	101,00	360,404	,417	,934
Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo	100,60	366,707	,797	,930
Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	101,20	344,808	,898	,927
Toma decisiones consensuadas y acertadas	100,60	374,384	,325	,934
Participa su jefe con usted en su toma de decisiones dentro de la empresa	101,20	360,970	,815	,929
Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	101,80	346,020	,633	,930
Realizan capacitaciones de empatía en tu empresa	101,40	357,414	,755	,929

Fiabilidad por elemento para la variable desempeño organizacional

	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
Están satisfechos con los servicios que les brinda la empresa	107,90	792,717	,968	,972
Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de la empresa	107,50	798,131	,905	,972
El sistema de remuneración y beneficios es satisfactorio	108,90	851,303	,161	,978
Su sistema de remuneraciones depende de la medición de sus resultados en la empresa	109,12	880,187	-,110	,979
Los servicios que se brindan en la empresa se están expandiendo	107,78	870,739	,005	,977
La expansión con que cuenta la empresa favorece al crecimiento de los clientes	107,71	842,814	,399	,975
La calidad global de los servicios está mejorando constantemente	107,37	815,185	,872	,973
La calidad de servicios que brinda la empresa a sus clientes es satisfactoria	108,30	788,596	,782	,973
Considera que el temario y contenido que brindan en la empresa hacen ver otros puntos de vista para mejoras	107,78	807,749	,898	,973
Las tareas encomendadas de la empresa generan la percepción de un buen desempeño	108,30	800,313	,845	,973
La suficiencia de los directivos genera mayor satisfacción en la empresa	108,67	844,829	,821	,974
La gran capacidad y actitud de los grandes directivos ayudan al crecimiento de la empresa	108,10	790,495	,887	,972
Los coordinadores son parte importante dentro de la empresa para la ayuda de los objetivos	108,10	802,616	,915	,972
Los coordinadores cumplen con las metas trazadas en la empresa	108,80	827,434	,906	,973
La técnica que utilizan en la empresa es satisfactoria para el crecimiento	108,30	800,313	,845	,973
El buen manejo de la empresa es basado a la eficiencia técnica	108,13	820,155	,884	,973
La empresa y gestión de los servicios son efectivos en los procesos y procedimientos de atención	108,13	820,155	,884	,973
El personal cumple con la efectividad de los procesos	107,78	807,749	,898	,973
Los servicios garantizan la continuidad de la atención de los clientes	107,58	797,721	,989	,972
La buena continuidad de la atención ayuda a fidelización de los clientes	108,05	807,725	,939	,972
Existen condiciones administrativas que ayude al crecimiento en la atención de los clientes provenientes de diferentes estatus	107,50	798,131	,905	,972
Son apropiadas las condiciones administrativas donde labora	109,30	857,283	,158	,977
Existe reposición oportuna y continua en cuanto el desplazamiento del personal	107,70	795,263	,981	,972
Las decisiones que se toman dentro de la empresa son oportunas y de forma continua	107,58	797,721	,989	,972
En la empresa se emplea con eficiencia los recursos (técnicos, humanos, económicos) para dar una atención de calidad	107,57	812,369	,955	,972
Los recursos a utilizar son de uso eficiente	107,78	807,749	,898	,973
La empresa cuenta y emplea con eficiencia los recursos económicos para dar una atención de calidad	107,78	807,749	,898	,973
La empresa emplea con eficiencia los recursos que da la empresa	107,32	832,099	,969	,973
La empresa utiliza con eficiencia la infraestructura para dar atención de calidad	107,58	797,721	,989	,972
La infraestructura de la empresa ayuda a cumplir los objetivos trazados	108,05	807,725	,939	,972

Anexo 6: Autorización de aplicación del instrumento por la autoridad

SOLICITO: Autorización para realizar
trabajo de investigación.

PROMANT

PROFESIONALES EN MANTENIMIENTO S.R.L.

Señor EDEN ESPINOZA EUSCATEGUI

Gerente General.

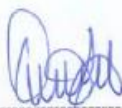
Por medio de la presente me dirijo a Ud. Con la finalidad de solicitarle, me conceda autorización para desarrollar el proyecto de Tesis de Grado para la titulación en la carrera de Administración de empresas de la Universidad César Vallejo, en su digna empresa.

El tema a desarrollar se basa en “**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PROMANT, 2019**” para lo cual es necesario aplicar una encuesta para obtener cierta información con respecto al trabajo desarrollado en la institución.


Por la gentil atención a la presente solicitud, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Lima, 25 de noviembre de 2019

PROMANT
PROFESIONALES EN MANTENIMIENTO S.R.L.
Eden Espinoza Euscategui
GERENTE GENERAL



Br. Ana Rosa Carrasco Torres
DNI N° 42071281
TESISTA



Br. Kelly Laura Hurtado Lopez
DNI N° 46422013
TESISTA

Anexo 7: Evidencia de la realidad problemática

Habilidades gerenciales



Desempeño organizacional



51	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	2	4	5	5	2	5	5	2	
52	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	4	1	2	
53	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
54	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
55	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	
56	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
57	2	4	1	2	1	4	4	1	2	2	4	1	2	1	4	4	1	2	2	4	1	2	1	4	4	1	2	4	1	2	
58	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
59	2	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	4	5	3	4	
60	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	
61	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	
62	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
63	2	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	1	4	4	4	2	4	4	2
64	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	
65	3	3	3	3	2	5	5	2	3	3	3	3	3	2	5	5	2	3	3	3	3	2	5	5	2	3	5	2	3	3	
66	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	
67	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	2	2
68	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	
69	2	3	2	2	3	5	5	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	2	3	2	3	2	3	5	5	2	3	5	2	3	
70	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
71	1	3	1	1	3	3	4	1	3	1	3	1	1	3	3	4	1	3	1	3	1	1	3	3	4	1	3	4	1	3	
72	2	4	2	2	4	3	3	2	4	2	4	2	2	4	3	3	2	4	2	4	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4	
73	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	
74	1	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	
75	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	4	2	2	
76	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	2	2
77	2	2	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	4	2	4	4	2	
78	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	
79	2	2	1	2	2	4	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	3	2	2	3	2
80	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	
81	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	2	4	5	5	2	5	5	2	
82	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	4	1	2	
83	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	
84	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4
85	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	
86	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
87	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
88	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	
89	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	3	4	4	
90	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	
91	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	
92	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	4	5	5	2	2	3	2	2	2	4	5	5	2	5	5	2	2	
93	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	3	2	3	3	4	1	2	4	1	2	
94	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	
95	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4
96	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	
97	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
98	2	3	1	2	1	4	4	1	2	2	4	1	2	1	4	4	1	2	2	4	1	2	1	4	4	1	2	4	1	2	
99	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	
100	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	5	3	4	5	3	4	

VARIABLE DEPENDIENTE "Desempeño Organizacional"

	DIMENSION 1: RESULTADOS DE DESEMPEÑO								DIMENSION 2: EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD								DIMENSION 3: CONTINUIDAD				DIMENSION 4: EMPLEO DE RECURSOS									
	Satisfaccion del Trabajador		Sistema de Remuneracion y Beneficios		Expansión de los Servicios		Calidad Global del Servicio		Percepcion del Desempeño		Suficiencia de Directivos		Suficiencia de Coordinadores		Eficiencia Tecnica		Efectividad de los Procesos		Continuidad de la Atencion		Condiciones Administrativas		Oportuna y Continua		Uso Eficiente de Recursos		Empleo con Eficiencia los recursos		Utiliza con Eficiencia la Infraestructura	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	
3	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
4	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
6	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
8	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
9	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
10	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
11	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
13	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
14	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
15	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
16	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
18	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
19	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
20	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
21	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
23	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
24	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
25	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
26	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
28	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
29	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
30	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
31	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
33	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
34	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
35	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
36	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
38	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
39	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
40	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
41	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
43	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
44	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
45	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
46	3	5	5	2	2	2	5	1	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
48	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	
49	1	1	1	3	5	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	
50	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	

Anexo 9: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES		DISEÑO METODOLÓGICO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?	Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Existe relación entre las habilidades gerenciales y desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Habilidades personales	<u>Autoconocimiento</u> <u>Manejo de estrés</u> <u>Solución analítica</u> <u>Responsabilidad</u> Competitividad	Tipo de investigación: Aplicada
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS			
¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?	Identificar la relación que existe entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Existe relación entre las habilidades personales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Habilidades interpersonales	<u>Comunicación de apoyo</u> <u>Ganar poder e influencia</u> <u>Motivación a los demás</u> <u>Manejo conflictos</u> <u>Compromiso</u> <u>Faculta e involucrar a otros</u> <u>Formación de equipos efectivos</u> <u>Liderar el cambio positivo</u> <u>Toma de decisiones</u> Empatía	Diseño de Investigación: No experimental Descriptivo
¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?	Identificar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Existe relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Habilidades grupales		
			VARIABLE 2: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
			DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant?	Identificar la relación que existe entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Existe relación entre las habilidades grupales y el desempeño organizacional en los colaboradores del área de recursos humanos en la empresa Promant.	Resultado de desempeño	<u>Satisfacción del trabajador</u> <u>Sistema de remuneración y beneficios</u> <u>Expansión de los servicios</u> <u>Calidad Global del servicio</u> <u>Percepción del desempeño</u> <u>Suficiencia de directivos</u>	Nivel de Investigación: Descriptivo Simple
			Eficiencia y efectividad	<u>Suficiencia de coordinadores</u> <u>Eficiencia técnica</u> <u>Efectividad de los procesos</u> <u>Continuidad de la atención</u>	
			Continuidad	<u>Condiciones administrativas</u> <u>Oportuna y continua</u>	Enfoque: Cuantitativo
			Empleo de recursos	<u>Uso eficiente de recursos</u> <u>Empleo con eficiencia los recursos</u> <u>Utiliza con eficiencia la infraestructura</u>	



Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), ANA ROSA CARRASCO TORRES, KELLY LAURA HURTADO LOPEZ estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PROMANT", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
ANA ROSA CARRASCO TORRES DNI: 42071281 ORCID 6500044441	Firmado digitalmente por: ACARRASCOT el 30 Jul 2020 08:36:45
KELLY LAURA HURTADO LOPEZ DNI: 46422013 ORCID 0000-0002-7210-6096	Firmado digitalmente por: KHURTADOL el 30 Jul 2020 10:18:40