



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los colaboradores  
de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo,  
2021

TESIS PARA OBTENER GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**AUTOR:**

Velezmoro Velásquez, Carlos Alberto (ORCID: [0000-0001-8846-7905](https://orcid.org/0000-0001-8846-7905))

**ASESOR:**

Dr. Márquez Yauri, Heyner Yuliano (ORCID: [0000-0002-1825-9542](https://orcid.org/0000-0002-1825-9542))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

TRUJILLO – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

A Jehová, altísimo padre celestial, por la vida, la salud y capacidad para culminar el presente trabajo de investigación.

A mis padres, Juan Velezmoro que está en cielo y Martha Velásquez, quienes siempre me inculcaron valores, principios y amor por el prójimo.

A mi esposa, hijas y nietas a quienes amo mucho, por su comprensión, paciencia y sobre todo su impulso perseverante para lograr la culminación de mi tesis.

### **Agradecimiento**

Es propicio, hacer un reconocimiento a todas mis amigos y familiares que de una u otra manera me apoyaron a culminar esta nueva etapa académica, a pesar de la difícil situación que a través junto a mi familia consecuencia de la crisis sanitaria que vivió la humanidad con la pandemia Covid-19 donde perdí a mi padre y familiares. Sin embargo, Dios y todo este grupo humano fueron mi fortaleza para lograr este objetivo trazado.

El agradecimiento a mis docentes por sus enseñanzas y experiencias que enriquecieron de conocimientos académicos y como persona. A los representantes y colaboradores empresa que permitió desarrollar mi investigación.

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	viii
<i>Abstract</i> .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	27
3.2. Variables y Operacionalización.....	27
3.3. Población, muestra y muestreo .....	27
3.3.1. Población.....	27
3.3.2. Muestra.....	28
3.3.2. Muestreo.....	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	28
3.4.1. Técnica e instrumentos .....	28
3.4.2. Validez.....	29
3.4.3. Confiabilidad.....	30
3.5. Procedimientos.....	33
3.6. Método de análisis de datos .....	33
3.7. Aspectos éticos .....	34
IV. RESULTADOS .....	35
V. DISCUSIÓN.....	48
VI. CONCLUSIONES.....	59
VII. RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS .....	62
ANEXOS.....	65

## Índice de tablas

Tabla 1. Población total de colaboradores.....	27
Tabla 2. Técnica e instrumentos de medición de las variables.....	28
Tabla 3. Código de distribución en los colaboradores .....	29
Tabla 4. Expertos en la validez de los instrumentos.....	30
Tabla 5. Rango de valor según Alfa de Cronbach .....	30
Tabla 6. Confiabilidad de instrumentos de las variables .....	30
Tabla 7. Escala de valoración Likert de las habilidades gerenciales.....	31
Tabla 8. Escala de valoración Likert del desempeño laboral .....	31
Tabla 9. Puntaje de nivel del criterio habilidades gerenciales .....	32
Tabla 10. Puntaje de nivel del criterio desempeño laboral .....	32
Tabla 11. Escala de valoración del Coeficiente Rho de Spearman.....	34
Tabla 12. Nivel de las habilidades gerenciales .....	37
Tabla 13. Nivel de las dimensiones de las habilidades gerenciales.....	38
Tabla 14. Nivel del grado del desempeño laboral.....	39
Tabla 15. Nivel del grado de las dimensiones del desempeño laboral .....	39
Tabla 16. Nivel de relación habilidades técnicas y desempeño laboral.....	40
Tabla 17. Nivel de relación habilidades humanas y desempeño laboral.....	41
Tabla 18. Nivel de relación habilidades conceptuales y desempeño laboral.....	43
Tabla 19. Nivel de relación habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	44
Tabla 20. Prueba de normalidad Test Shapiro Wilk.....	46
Tabla 21. Relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	47

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Representación porcentual de los colaboradores por área.....	36
Figura 2. Cantidad grafica de colaboradores que laboran en la Mype Protex.....	37
Figura 3. Diagrama dispersión habilidades técnicas y desempeño laboral.....	41
Figura 4. Diagrama dispersión habilidades humanas y desempeño laboral.....	42
Figura 5. Diagrama dispersión habilidades conceptuales y desempeño laboral...	43
Figura 6. Diagrama dispersión habilidades gerenciales y desempeño laboral.....	44
Figura 7. Resultados: Conocimientos y experiencia en el cargo.....	92
Figura 8. Resultados: Conocimientos normatividad del rubro confección textil.....	93
Figura 9. Resultados: Utiliza adecuadamente los aplicativos.....	93
Figura 10. Resultados: Al dar indicación se cerciora que entendió el mensaje.....	95
Figura 11. Resultados: Comunica de manera clara con los colaboradores.....	96
Figura 12. Resultados: Fomenta el trabajo en equipo en la empresa.....	96
Figura 13. Resultados: Los colaboradores son valorados como del equipo.....	97
Figura 14. Resultados: Motiva a los colaboradores para iniciar una actividad.....	98
Figura 15. Resultados: Reconoce públicamente el trabajo de colaboradores.....	98
Figura 16. Resultados: Poder de influenciar autoridad en los colaboradores.....	99
Figura 17. Resultados: Capacidad de controlar actividades de los objetivos.....	100
Figura 18. Resultados: Ejerce adecuadamente liderazgo sobre colaboradores.....	100
Figura 19. Resultados: Promueve a los colaboradores alta responsabilidad.....	101
Figura 20. Resultados: Propicia estrategias que promueven el compromiso.....	102
Figura 21. Resultados: Propone y ejecuta estrategias innovadoras.....	103
Figura 22. Resultados: Identifica y aprovecha oportunidades de innovación.....	103
Figura 23. Resultados: Organiza bien los tiempos y actividades.....	104
Figura 24. Resultados: Toma decisiones consensuadas ante algún problema...	105
Figura 25. Resultados: Identifica problemas y da solución.....	106
Figura 26. Resultados: Capacidad de seleccionar estrategias ante problemas..	107
Figura 27. Resultados: Respeta y cumple las políticas de la empresa.....	108
Figura 28. Resultados: Asiste puntualmente al trabajo.....	109
Figura 29. Resultados: Manifiesta pro actividad en sus funciones.....	109
Figura 30. Resultados: Iniciativa aprender habilidades extender horizontes.....	110
Figura 31. Resultados: Responsable en el cumplimiento de las funciones.....	111

Figura 32. Resultados: Termina las tareas en el tiempo establecido.....	111
Figura 33. Resultados: La presentación personal es la correcta.....	112
Figura 34. Resultados: La imagen que proyecta es profesional.....	113
Figura 35. Resultados: Presenta capacidad de realización en los obstáculos...	113
Figura 36. Resultados: Ejecuta labores de acuerdo a lo planificado.....	114
Figura 37. Resultados: Destreza para ejercer eficientemente su trabajo.....	115
Figura 38. Resultados: Conocimiento para responder las consultas.....	116
Figura 39. Resultados: Realiza con esmero y orden en el trabajo asignado.....	116
Figura 40. Resultados: Hace uso racional de los recursos de la empresa .....	117
Figura 41. Resultados: Muestra aptitud para trabajar en equipo.....	118
Figura 42. Resultados: Buenas relaciones laborales con los compañeros .....	119
Figura 43. Resultados: Asume la responsabilidad de su toma de decisiones....	119
Figura 44. Resultados: Muestra empatía en la absolución de problemas.....	120

## Resumen

Las “Mypes” han logrado ser verdaderos motores en la economía, sin embargo, un vínculo común como, las habilidades gerenciales y el desempeño laboral han llegado a formar parte relevante en su organización. Los jefes poseen conocimientos sobre procesos operativos que favorecen una administración; sin embargo, carecen de habilidades para interactuar con los colaboradores que dirigen, provocando en ellos, poca iniciativa e interés en sus funciones y escasa colaboración. Ante esta situación, el presente estudio tuvo como objetivo determinar el efecto y la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores en la “Mype” Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021. Investigación cuantitativa, de tipo básica, correlacional causal, con diseño no experimental; con población de 15 colaboradores que laboran en la empresa. Se utilizó dos cuestionarios, instrumentos validados por tres expertos, estructurado en escala Likert. Para el análisis se utilizó el programa estadístico SPSS y Excel, concluyendo que existe un efecto y relación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables, demostrando que el Coeficiente de correlación Spearman obtuvo valor de  $Rho = 0.646$  en nivel de significancia de  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ); es decir, cuando aumentan los valores de una variables aumentan también la otra o viceversa.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, desempeño laboral, Colaboradores.



### *Abstract*

The "Mypes" have managed to be true engines in the economy, however, a common link such as managerial skills and job performance have become a relevant part of their organization. The bosses have knowledge about operational processes that favor an administration; However, they lack the skills to interact with the collaborators they lead, causing in them little initiative and interest in their functions and little collaboration. Faced with this situation, the present study aimed to determine the effect and relationship between management skills and job performance of employees at the "Mype" Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021. Quantitative research, basic type, causal correlation, with non-experimental design; with a population of 15 employees who work in the company. Two questionnaires were used, instruments validated by three experts, structured on a Likert scale. For the analysis, the statistical program SPSS and Excel were used, concluding that there is a moderate, direct and highly significant positive effect and relationship in the variables, showing that the Spearman correlation coefficient obtained a value of  $Rho = 0.646$  at the significance level of  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ); that is, when the values of one variable increase, the other also increases or vice versa.

**Keywords:** Management skills, job performance, collaborators .

## I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la presencia de competitividad en las organizaciones empresariales y las habilidades en la dirección de las mismas, se reflejan los éxitos o fracasos en las empresas, en especial en “las micro y pequeñas empresas” (MYPES), las cuales representan un segmento considerable e incluso llegando a considerarse verdaderos motores de la economía y de sus comunidades. Dos de cada tres empleos son generados por las MYPES, de la misma forma para Japón estas son consideradas de gran importancia en su economía, llegando a participar con las tres cuartas partes de empleo distribuida en producción manufacturera y exportaciones, asimismo en México las MYPES bordean en el 99.7% absorbiendo un 64% DE empleo, del mismo modo en Sudamérica como Brasil donde el 99% de estas empresas son formales.

Sin embargo, encontramos distintos tipos de jefes o gerentes en este tipo de empresas como son las MYPES donde presentan un perfil con gran conocimiento operativo que fortalece al área directiva o gerencial, pero carece de otras habilidades fundamental como poder interactuar con los colaboradores de la empresa, afín de lograr en ellos una colaboración e interés en sus actividades laborales y no tener como respuesta situaciones conflictivas, originando la apatía de sus funciones individuales y de equipo, llegando a obstaculizar las tomas de decisiones en la empresa. Por otro lado, las habilidades que un líder debe tener hoy en día no solo es el conocimiento estratico, operativo, sino el saber identificar el talento humano, la empatía, la motivación, el interés diario de sus actividades de los colaboradores de la organización.

Sin embargo, Observamos que, a principio del siglo XXI el éxito en la vida se basa en investigaciones importantes sobre el conocimiento y los resultados no tanto profesionales si no también empresarial, así también encontramos otros factores distintos que no solo son resultados del capital o rendimientos económicos, sino que también se observa otros como el manejo de la inteligencia a través de circunstancias emocionales propias y ajenas, enfocadas a los recursos humanos. Asimismo, en la actualidad ya no solo se considera una persona de éxito al clásico jefe o gerente, al catedrático de universidad o a la investigadora genética, entre los héroes de nuestros días, sino que ahora también tenemos que ser profesionales líderes en las organizaciones para hacer frente a los distintos aspectos que conlleva

el manejo de una empresa sobre todo estar a la altura del alto nivel competitivo y el adecuado manejo del comportamiento inteligente para abarcar la lógica formal, la comprensión, la capacidad de abstracción y los amplios reconocimientos generales, incluyendo la creatividad, motivación, destreza psicológica, talento organizacional, actitudes humanitarias y cualidades sociales entre otras.

En la ciudad de Trujillo dentro de las muchas MYPES y con generadoras de empleos, encontramos a la empresa Protex Corporation SAC, dedicada al rubro de fabricación de prendas de vestir industrial, que viene realizando actividad comercial desde hace más de una década, generando puestos de trabajo a 15 colaboradores, cabe indicar que viene siendo dirigido por ejecutivos con grandes conocimientos en procesos administrativos y gerenciales, sin embargo, refleja debilidades al interactuar el gerente o jefes con el personal a su cargo, mostrando una mala y escasa comunicación, sumado a ello el autoritarismo excesivo por parte del jefe y sus colaboradores, e incluso los colaboradores muestran cierta tensión e incomodidad la presencia del jefe, que sienten necesidad de salir o abandonar sus labores encomendadas, llegando a sentirse obligados de mantenerse en su puesto de trabajo al no tener alternativa inmediata, todo esto origina descontento, falta de interés en las actividades realizadas, reflejadas en los retrasos en producción, y rotación de personal. Por lo tanto, todo esto conlleva a incumplir con nuestros clientes. Asimismo, se origina un clima laboral inapropiado para el desarrollo de las actividades y destacar en su productividad por el contrario todo esto perjudica económica y financieramente a la empresa.

Ante la circunstancia presentada y la actual problemática se determinó la formulación la siguiente incógnita ¿Cuál es el efecto de la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation SA.C. Trujillo, 2021?

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014), ha determinado la justificación en cinco criterios:

Conveniencia. Esta investigación es importante porque dará a conocer la realidad problemática que existe en la empresa; asimismo, permite que los hallazgos del estudio sea una guía para futuras investigaciones.

Relevancia social. Porque nos permite contribuir con las Mypes de nuestra ciudad y estas son transmitidas entre los involucrados como el personal directivo,

gerente, colaboradores y clientes. Reflejando un mejor servicio a la población.

Implicaciones prácticas. Permitirá presentar recomendaciones ante los problemas que presenten las “Mypes”, sin embargo, las respuestas lograrían ser empleadas en otras empresas del sector y en las distintas “Mypes” que presenten problemas similares.

Valor teórico. La fundamentación teórica en las variables de estudio, servirá para establecer las dimensiones y/o indicadores para la operacionalización de las variables, desde donde, se establezca correlaciones.

Utilidad metodológica. Permite adaptar y verificar un nuevo instrumento de evaluación, a través de un cuestionario que facilite el a recojo de datos y su respectivo análisis, con el propósito de verificar la relación que existe en las variables.

Asimismo, planteamos el siguiente objetivo general, Determinar el efecto y la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores en la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021, Por lo consiguiente, se plantea tres objetivos específicos. Identificar el nivel de habilidades gerenciales percibidas por los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021. Asimismo, identificar el grado de desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021, y finalmente, identificar la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021 Llegando a plantear la siguiente hipótesis, existe un efecto positivo con relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los trabajos previos tenemos los siguientes antecedentes internacionales:

Según los autores Paredes, Ibarra y Moreno (2021), en su artículo académico “Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas” publicado en la revista investigación administrativa del instituto politécnico nacional, México. El diseño de la investigación fue descriptivo con enfoque cuantitativo, concluye que:

*En una organización es fundamental el consenso de las partes involucradas a fin encontrar un compromiso que impulse a la eficiencia y eficacia de los objetivos y logros trazados en las organizaciones corporativas. Por otro lado, el buen clima laboral es generalmente impulsado por el buen liderazgo que presenta dentro de una habilidad directiva, logrando el compromiso satisfactorio y motivador que se ve reflejado por alcanzar los objetivos y metas. Finalmente, es de suma prioridad que los gerentes de las Pymes logren desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales a fin de mejorar el clima organizacional en este tipo de organizaciones (p.87).*

Según los autores García, Boom y Molina (2017), en su artículo académico “Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia” publicado en la Universidad Nacional de Misiones, Argentina. En la investigación exploratoria, descriptiva, no experimental-transeccional, concluyen que:

*Este tipo de organizaciones debe reforzar mayor importancia a la motivación como un factor que a las personas les permita actuar de una forma eficiente logrando el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, se observó que los procesos de producción son significativos y encaminados a nuevos logros dentro de estas empresas, en este sentido, las habilidades gerenciales deben fortalecerse, porque, que los gerentes y subgerentes se encuentren competentes y creativos dentro de la organización. Finalmente, se requiere de espacios donde las habilidades gerenciales sean basadas en el conocimiento dentro de las empresas palmiculturas (pp.17-18).*

Para la autora Rodríguez (2017) en su investigación de tesis titulada “Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la

Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016” presentada en la Universidad de Carabobo, Venezuela. En la investigación descriptiva, correlacional, no experimental-transversal, concluye que:

*La relación existente entre satisfacción laboral y su desempeño de los funcionarios es fuerte y directa, esto radica en las limitaciones del desarrollo profesional, capacitaciones y reconocimientos mostrando su descontento, reflejado finalmente en el servicio que se brinda a la población, donde tarde o temprano se observa el grado de satisfacción y la calidad de su desempeño (pp.45-46).*

Para los autores Vargas y Torres (2017) en su artículo académico “las habilidades directivas y su impacto en la productividad laboral de las pymes mexicanas”. En la investigación tipo cualitativo-cuantitativo y exploratorio, concluyen que:

*Los resultados analizados revelan que las PYME necesitan gerentes con habilidades gerenciales, con la capacidad de hacer frente a las necesidades y dificultades presentadas en del entorno interno. Asimismo, el nivel de las variables es alto, debido a que las Pymes tiene un líder que, junto con sus colaboradores, buscan lograr los objetivos trazados. Por lo tanto, la motivación factor fundamental para el aumento de la productividad por parte de los colaboradores; sin embargo, pocas veces se encuentran motivados. Por otro lado, el trabajo en equipo es promovido por el gerente general de manera permanente, buscando que los colaboradores vean el trabajo colectivo como una necesidad para incrementar el rendimiento laboral. Del mismo modo, la implementación de tecnología se considera apropiada, ya que existen suficientes, equipos y materias primas para producir los productos, así como también se cumplen con estándares de calidad. Esto se debe a que los colaboradores son conscientes del compromiso que tienen con la satisfacción del cliente, ya que sus funciones están claramente definidas (p.30).*

Para los autores Frías, Sánchez y Ucrós (2018) en su artículo académico “Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira”, Colombia. En la investigación descriptiva, no experimental-transversal, concluyen que:

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

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

Según la autora Cerna (2015) en su tesis “El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”. En la investigación descriptiva, correlacional, no experimental- transversal, concluye que:

*La cualidad de liderazgo que poseen los directivos son autocráticos, debido que casi siempre son impacientes cuando dan órdenes o cuando no trabajan a su ritmo, establecen comunicación solo cuando existen reuniones, no cultivan lazo de confraternidad, toman sus propias decisiones, pocas veces consideran opiniones de los demás. Por otro lado, los colaboradores indican que no están motivados y que su esfuerzo no es retribuido, por otro lado, afecta la actitud cooperativa hacia los demás, el desenvolvimiento de alguna tarea, la creatividad, la cantidad de trabajo diario que reporta, los conocimientos y el liderazgo que puede ejercer en el grupo. Por tanto, existe influencia directa significativa en las variables (p.84).*

Para el autor Castro (2017) en su tesis, “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”, estudio de tipo descriptivo, correlacional, no experimental, concluye que:

*Según los datos obtenidos, el 50% de jefes inmediatos consideran que existe una motivación regular, sin embargo, al parecer el reconocimiento, la responsabilidad, la realización de los colaboradores, el trabajo y progreso son poco valorados por los trabajadores. En cuanto al nivel de desempeño laboral, el 44% consideran que es regular, dado que existe un nivel bajo del*

*15% en los factores actitudinales, pues al parecer los trabajadores muestran una débil actitud cooperativa, responsabilidad y realización con los demás y en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente. Por tanto, existe una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones (p.63).*

Del mismo modo, la autora Vera (2017) en su tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”. Esta investigación es descriptivo, correlacional, no experimental- transversal, concluye que:

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

Para la autora Flores (2018) en su tesis “Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018”. La investigación de tipo no experimental- transversal, concluye que:

*Las habilidades directivas, poseen un nivel alto de 60.82%, teniendo, en primera escala, las habilidades técnicas, segundo las conceptuales y finalmente las interpersonales. Por otro lado cabe señalar, que el C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada presentan mejores niveles en las habilidades gerenciales que el C.S. Manuel Prado y Campo Marte. Este nivel moderado de 78.95% y 58.33% de estos dos últimos centros de salud se debe a la poca experiencia del personal en el área de trabajo, falta de involucramiento en tomar decisiones y la delegación de autoridad, así como la débil comunicación entre jefe-personal y moderada organización del*



*tiempo y actividades. En cuanto, al desempeño laboral del personal, poseen un rendimiento muy bueno de 75.26%, teniendo en cuenta que el C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada son los que poseen mayor rendimiento en relación al C.S. Manuel Prado y Campo Marte. Este nivel moderado de 26.36% y 41.67% de dos últimos centros de salud se deben a la falta de supervisión y/o control constante, deficiente uso de los recursos, así como la baja capacidad o desinterés para realizar propuesta de ideas para mejorar los procesos y la poca capacidad para resolver problemas en grupo. Finalmente, existe una influencia directa significativa en las variables (p.239).*

Según la autora Reyes (2018) en su tesis “Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud - Callao, 2018”. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental, concluye que:

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

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

Para la autora Velezmoro (2017) en su tesis “Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del distrito de Chiclayo 2016”. En la investigación descriptivo, correlacional, no experimental, concluye que:

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

Según Miñano (2020), en su tesis “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020”. Investigación con enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, concluye que:

*La existencia de una relación positiva moderada, directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL, Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa; en algunas oportunidades organizan bien los tiempos y actividades; a veces toman decisiones acertadas y consensuadas ante algún problema o crisis presentada; a veces identifican los conflictos y reconocen sus crisis para establecer alguna solución; a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje; casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa; a veces motivan a los colaboradores para dar inicio a una actividad y realizarla con eficiencia, eficacia y de calidad; casi nunca tienen el poder para hacer respetar la autoridad en los colaboradores; y en las pocas veces que logran ejercen el liderazgo sobre el grupo, se logra aplicar un desarrollo de mejoras en el transcurso y en otras ocasiones se muestran tener*

*conocimientos y experiencia necesaria para ejercer eficientemente el cargo en la pollería* (p. 75).

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

Según la R.M. N.º 972-2020-MINSA. (27 de noviembre de 2020), se aceptó, el informe técnico "lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a SARS-COV-2".

Formalización de la MYPE" en sus artículos 3, 5, 45, 48, 49, 50 y 51 establecen las características y derechos laborales, regulación de derechos y beneficios laborales, remuneración, descanso vacacional, despido injustificado, seguro social en salud y el régimen de pensiones. Cabe precisar que, esta ley es una norma del gobierno peruano que tiene como objetivo promocionar el desarrollo de las MYPE.

Por lo tanto, se tiene como base teórica investigada a los siguientes autores:

Chiavenato (2011) conceptuando habilidad, donde indica que "es la aptitud adquirida o aprendida a durante un periodo de tiempo para desempeñar diversas actividades en el trabajo" (p.121).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por tanto, se puede decir que el gerente debe estar en la capacidad idónea para orientar a los colaboradores de una manera alineada hacia una misma ruta con el único propósito en común de llegar a su meta, plasmar la misión y visión de la empresa dándole la iniciativa y motivándolos en cierta manera para asegurar su crecimiento y ganar su confianza.

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

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

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

En ese sentido Leyva, Cavazos y Espejel (2018) sostienen que en las Pymes

las habilidades gerenciales contribuyen en la planeación estratégica para el cumplir con éxitos de los objetivos y ser más competitivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Habilidades técnicas.** Quiere decir que todo individuo adquiere en un momento oportuno a través de su formación, así como el conocimiento para

desempeñar funciones con éxito y lograr trabajar de forma eficiente y eficaz en el desarrollo a la organización.

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

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

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

En tanto, se puede señalar que estas habilidades son un conjunto de conocimientos importantes que permiten realizar distintas tareas, con el respaldo de sus estudios previos y experiencia adquirida logrando así la competencia ante los colaboradores de una empresa.

El conocimiento y experiencia, son indicadores definidos por Robbins y Coulter (2014) como “los hechos o acontecimientos e información que han sido adquiridos a través del tiempo y la capacidad de cada individuo para aprender y llevar a la práctica” (p.490).

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

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

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

2017).

Domínguez (2018) indica que, la fase de conocimiento empieza a través del conocimiento a priori de cada individuo en cuanto al nivel de suficiencia y se demuestra a través de la práctica dentro del entorno laboral. Por su parte, la compañía es quien determina que conocimientos son fundamentales para la intervención de los procesos y cómo lograr mejorar en el tiempo (p.197).

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

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

Por otro lado. Robbins y Coulter (2014) indica que, la tecnología representa una primordial fuente de perplejidad del entorno que afrontan las empresas, las variaciones tecnológicas permiten que el directivo administre con más efectividad los esfuerzos laborales de los colaboradores. Por ello, es importante que los directivos comprendan cómo funcionan las redes sociales y cómo se relacionan con los demás para el beneficio del mismo (p.492).

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

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

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

García, et al. (2017) considera habilidades humanas consideran como:

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

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

Entre otros indicadores encontramos la comunicación efectiva, Spaho (2013) indica que, la comunicación es necesaria para realizar negocios de manera eficiente. Cualquier negocio implica dos tipos de comunicación: comunicación externa que se dirige a los actores en el entorno empresarial, y comunicación interna que se dirige a los empleados”. Asimismo, se requiere una comunicación efectiva, no solo para mantener las relaciones humanas, sino también para lograr un buen desempeño comercial (pp.103- 104).

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

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

Los gerentes tienen una responsabilidad muy importante que es de comunicarse de manera efectiva, con los colaboradores que trabajan como con los otros jefes de la empresa. Forman parte de una red intrincada y deben actuar como un fuerte punto de conexión que cierra las brechas entre los colaboradores de nivel inferior y los altos mandos o entre los departamentos de ventas, marketing y producción. Por consiguiente, las habilidades de las personas son importantes, para poder comunicarse de manera efectiva ya sea verbal como escrita. Sin errores



tipográficos o reuniones apresuradas y confusas no funcionarán. Los excelentes gerentes siempre suelen transmitir mensajes claros y compartir información valiosa y comprensible que ayude a realizar el trabajo. (“What are management skills and why are they important”, 2017).

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

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

Los gerentes deben incentivar la motivación en los colaboradores para que se unan, permanezcan en la empresa y asistan con frecuencia a trabajar. Asimismo, deben crear un clima favorable que satisfaga a los colaboradores para que logren comprometerse con la empresa (Bateman y Snell, 2009, p.470).

Según Robbins y Coulter (2014) definen como “los factores emocionales que repercuten en los estados de ánimo de una persona persuadiendo en la conducta para alcanzar los objetivos empresariales” (p.506).

Los gerentes que pueden motivar a sus colaboradores, son verdaderos líderes en la empresa. Esta aptitud no solo incrementa la productividad y el rendimiento de los colaboradores, sino que también es un buen precedente. Para que los gerentes que buscan líderes tengan el perfil de detectar las fortalezas de los colaboradores y desarrollo de sus habilidades. Los exitosos gerentes tienen una buena percepción para las áreas que podrían mejorarse y saben cómo abordar estas cuestiones diplomáticamente para que los colaboradores se sientan alentados a realizar cambios productivos, en lugar de desanimarse por sus deficiencias (“What are management skills and why are they important”, 2017).

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

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

Para Naranjo y González (2012) indica que, el líder actualmente debe ser un alto directivo, que adquiriera conocimientos amplios y profundos sobre el producto y/o servicio, la empresa y el sector en que se direcciona la empresa, además debe ser un hombre visionario que asuma riesgos en búsqueda del crecimiento de las personas y la empresa (pp.35-36).

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

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

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

Stephan y Pathak (2016) indican que, los gerentes necesitan influenciar a otros a su alrededor, incluidos inversores, clientes, proveedores y empleados, para lanzar y mantener sus negocios con éxito. Los empresarios como propietarios-gerentes también son los principales tomadores de decisiones (líderes estratégicos) que configuran la trayectoria de sus organizaciones de acuerdo a los objetivos propuestos (p.506).

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

Para Domínguez (2018) indica que, es un componente esencial y la carencia de está, genera una brecha en la consecución de tareas para lograr las metas planteadas; involucra desde el más alto directivo hasta el personal operativo. Dicho compromiso requiere que la misma gerencia cambie la estructura cultural, y si esta no cambia nada nuevo podrá acontecer con el personal, por eso todos los involucrados forman parte de ella (p.194).

Habilidades conceptuales. El poder de detectar problemática interna y externa de la empresa, es una habilidad que nos permite observar y analizar las situaciones que podría presentarse y otorgar solución en los distintos niveles de la

organización.

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

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

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

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

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

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

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

La innovación es una palabra fundamental para la mayoría de empresas. Sus competidores siempre se esfuerzan por desarrollar nuevos productos y presentar un mejor servicio. Por lo tanto, los administradores deben encontrar formas creativas y demostrar una mayor eficiencia capaz de mitigar riesgos.

La organización permite el éxito en el logro de sus objetivos, llegando a ser el producto de una eficiencia coordinación de recursos, físicos, financieros, de asignación de tareas, de atraer a personas a la empresa asignando responsabilidades, esta coordinación realizada con eficiencia permitirá crear las

mejores condiciones para las personas y el mejor funcionamiento de las cosas (Bateman y Snell, 2009).

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

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

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

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

Solución de problemas. se define como la lucha o concurso entre personas con distintas necesidades, ideas, creencias, valores u objetivos opuestos.

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

Del mismo modo, Gupta (2013) indica que, el conflicto puede ser constructivo y puede ser destructivo. La distinción viene en términos de cómo se gestiona. Lo que hace que el conflicto sea positivo o negativo tiene que ver con cómo lo manejan las personas que están en conflicto entre sí. Al resolver el conflicto con éxito, la organización puede resolver muchos de los problemas que ha traído a la superficie, además de obtener beneficios (p.61).

Asimismo, el mismo autor Gupta (2013) afirma que, el efecto negativo del conflicto crea obstáculos para el crecimiento de la empresa, por lo que, para

resolver este problema, la gestión de conflictos es un instrumento fundamental para aumentar el rendimiento de la empresa y ayudar a llegar a la posición deseada (p.60). El objetivo de la gestión de conflictos es mejorar el aprendizaje y los resultados grupales, incluida la efectividad o rendimiento en el entorno empresarial. Además, implica la autoconciencia sobre los modos de conflicto, las habilidades de entablar una comunicación de conflictos y el establecimiento de una estructura para esta gestión en su entorno (p.62).

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

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

El conjunto de habilidades permite a los gerentes identificar, controlar y resolver varios problemas que puedan presentarse en el lugar de trabajo. Los altos directivos pueden identificar problemas emergentes antes de que sean evidentes para todos en la empresa, llegando a controlar desde el origen del inconveniente. Las habilidades analíticas también son importantes en la gestión, pues debe saber qué datos son más relevantes para su industria, cómo recopilarlos y qué significan los números resultantes (“What are management skills and why are they important”, 2017).

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

Por otra parte, Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) sostiene que, los empleados son el recurso principal y constituyen la fuerza central de la organización. Las organizaciones a menudo dan más importancia a la tecnología y

los sistemas que a los empleados. No se recuerda bien el hecho de que son los empleados los que impulsan la tecnología y los sistemas en una organización. El trabajo de los empleados en la organización no es individual; son seres sociales, que pertenecen a un sistema social particular, estilo de vida familiar y cultura (p.126).

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

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

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

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

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

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

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

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

Jornada laboral. Hace referencia a la cantidad de horas laboradas según la función asignada en la empresa, logrando que el gerente adopte medidas que

motiven al colaborador al realizar las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

La teoría de Chiavenato (2011, pp.209-221) indica que el rendimiento del trabajador se debe evaluar teniendo en cuenta dos factores importantes:

Los factores actitudinales: Estos son determinados en la formación o comportamiento que tiene cada individuo en relación al círculo, bajo el tema de la disciplina laboral, la actitud, la iniciativa, la responsabilidad, empatía, la presentación personal y la capacidad de interrelación (Chiavenato, 2011, p.210).

Así mismo, se muestran los siguientes indicadores:

Disciplina laboral, Chiavenato (2011), señala que “se trata de la autodisciplina, o el monitoreo que ejercen las personas sobre sí mismos sin necesidad de supervisión externa, ejecutando el cumpliendo el reglamento y normas de la organización” (p.298).

De acuerdo a los autores Werther y Davis (2013), señalan a “las acciones que se pretende encaminar y persuadir el comportamiento de los colaboradores para adaptar a la disciplina interna de la compañía (p.453).

Para Bugdol (2018) señala que, la disciplina comprende todas las acciones destinadas a corregir el comportamiento de todos los interesados de una organización. En este enfoque, la disciplina se aplica no solo a los empleados, sino también a los clientes, proveedores, propietarios y personas contratadas para administrar la organización. Asimismo, está relacionada no solo con el castigo sino también con la capacitación, el desarrollo y el autocontrol de los empleados. Incluye un sistema de regulaciones que recomiendan el comportamiento organizacional requerido (pp.12-13).

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

Factores operativos: Es el conocimiento de la persona y la calidad de trabajo efectuado, similar a la cooperación de un trabajo en conjunto y liderazgo (Chiavenato, 2011, p.210).

Por otro lado, detallamos los siguientes indicadores:

Entre ellos, Calidad del trabajo, evalúa la precisión, frecuencia de fallas, presentación, orden y pulcritud en el trabajo realizado que caracterizan al servicio del trabajador (Chiavenato, 2011, p.210).

Por otro lado, Nanjundeswaraswamy y Swamy (2014) afirman que “el equilibrio entre la vida laboral y el trabajo debe mantenerse de manera efectiva para garantizar que todos los empleados estén trabajando a su máximo potencial y libres



de estrés” (p.126).

Otro indicador, cooperación y trabajo en equipo, Chiavenato (2011), la cooperación o colaboración es “la voluntad personal entre varias personas que están inter relacionadas entre sí para ejecutar una serie de actividades en común” (p.210).

Entre otros, el liderazgo, Según, Chiavenato (2011) señala la “capacidad de influenciar de manera directa a ciertos grupos o equipos de trabajo, que mediante del proceso de comunicación se interrelacionan entre sí para la ejecución o desarrollo un propósito en común” (p.219).

Sin embargo, para Bonifaz (2012) El protagonismo de un líder dentro de un equipo es asignar obligaciones correctas, otorgar autonomía, proporcionar los recursos eficientes, brindando protección y seguridad para aportar con los objetivos de la organización (p.114).

Así también, Gupta (2013) sostiene que, el conflicto en los equipos es inevitable; sin embargo, los resultados del conflicto no están predeterminados. El conflicto puede aumentar y conducir a resultados no productivos, o el conflicto puede resolverse beneficiosamente y conducir a productos finales de calidad. Por lo tanto, aprender a manejar conflictos es parte integral de un equipo de alto rendimiento (p.62).

Según, Spaho (2013) señala que, al aplicar los gerentes la comunicación directa a tiempo, se puede evitar el conflicto o se puede minimizar su impacto. Los conflictos suceden en cada momento y su gestión es un componente clave de la empresa y gerencial. Finalmente, el conflicto es un hecho en la vida cotidiana y si somos capaces de comprenderlo y su impacto en la efectividad del trabajo, podría ser útil usarlo para lograr mejores resultados (p.105).

Por su parte, Uslu, et al. (2015) Afirman que, los enfoques actuales de liderazgo adoptan una visión inclusiva, democrática y transformadora de la gerencia y se espera que los empleados ejerzan control e iniciativa sobre el trabajo que realizan, sean notificados de posibles problemas en su línea de trabajo y se les aliente a presentar propuestas, usar sus propias habilidades y destrezas y desarrollar formas alternativas de desempeño (p.1167).

La evaluación del desempeño, según Bateman y Snell (2009) indica que, la medición del desempeño en el trabajo ayuda a los colaboradores a mejorar el

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

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

Asimismo, Chiavenato (2011) señala que las personas involucradas en la medición del desempeño son:

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

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

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

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

En referencia a los métodos de la evaluación del desempeño, para Chiavenato (2011, pp. 207-215) señala que los principales métodos tradicionales para dicha evaluación son las siguientes:

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

Elección forzada. Propone bloques de frases como opciones para especificar

el tipo de rendimiento personal.

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

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

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

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

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La Investigación realizada muestra un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental, debido a que no existió manipulación en las variables, y correlacional causal, porque se buscó medir la existencia de la relación en las variables y la forma como interactúan entre ambas.

Sin embargo, al estudio fue indicado un enfoque cuantitativo, por que establecen preguntas de investigación, dando origen a hipótesis, permitiendo realizar pruebas estadísticas, logrando medir variables, analiza y llegar a conclusiones, basada en conocimientos teóricos y su aplicación en el trabajo diario de la empresa permitiendo la posibilidad de dar soluciones a los problemas que se presentan y lograr los resultados esperados mencionados en la investigación.

#### 3.2. Variables y Operacionalización

Primera variable: Habilidades Gerenciales

Segunda Variable: Desempeño Laboral

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

##### 3.3.1. Población

Estuvo conformada por 15 colaboradores de la “Mype” Protex Corporation SAC.

##### Tabla 1.

Población de colaboradores de la “Mype” Protex corporation SAC

Área	Cargo	Cantidad
	Administrador	01
<b>Administración</b>	Asistentes administrativos	03
	Secretaria	01
	Supervisor cortador	01
<b>Producción</b>	Operario textil	06
	Control de calidad	01
<b>Almacén</b>	Almacenero	01
<b>Servicio limpieza</b>	Personal de limpieza	01

*Nota: Base de datos de los colaboradores según área, cargo y cantidad.*

### 3.3.2. Muestra

Se tomaron en cuenta a todos los colaboradores que laboran en la “Mype” Protex Corporation SAC. Asimismo, la información proporcionada es por el gerente de la empresa.

#### **3.3.2.1. Unidad de análisis.**

Cada colaborador que laboran en la “Mype” Protex Corporation SAC.

#### **3.3.2.2. Criterios de selección.**

Criterios de inclusión.

Los 15 (quince) colaboradores que laboran en la “Mype” Protex Corporation SAC.

Criterios de exclusión.

Los colaboradores que no laboran en la “Mype” Protex Corporation SAC.

### 3.3.2. Muestreo

El muestreo no aplica, al ser considerados todos los colaboradores de la Mype Protex corporation SAC

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.4.1. Técnica e instrumentos

La realización de esta investigación se aplicó como técnica de encuestas, teniendo para ello instrumento como los cuestionarios para ambos casos de acuerdo a nuestras variables.

#### **Tabla 2**

*Técnicas e instrumentos de medición*

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Habilidades gerenciales	Encuesta	Cuestionario
Desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario

Nota: Instrumentos de medición de variables. (Anexo 4)

En la primera variable se aplicó el cuestionario dirigido a los quince colaboradores quienes estimaron la percepción de los jefes que laboran en

la empresa. Por otro lado, también fue aplicado un cuestionario para la segunda variable que permitió evaluar el desempeño de sus colaboradores de la “Mype” Protex Corporation SAC.

Con la finalidad de garantizar la confiabilidad de sus respuestas los formatos de los cuestionarios de las variables de estudio estos fueron anónimos por la cual se codificaron ordenadamente según el área y cargo.

**Tabla 3.**

*Códigos de distribución de los colaboradores de la “Mype” Protex*

<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
Administración	Administrador	001-ad
	Asistentes administrativos	002-aa1
	Asistentes administrativos	003-aa2
	Asistentes administrativos	004-aa3
	Secretaria	005-se
Producción	Supervisor cortador	006-sc
	Operario textil	007-op1
	Operario textil	008-op2
	Operario textil	009-op3
	Operario textil	010-op4
	Operario textil	011-op5
	Operario textil	012-op6
	Control de calidad	013-cc
Almacén	Almacenero	014-al
Servicio	Personal de limpieza	015-pl
<b>Total</b>		<b>15</b>

Nota: Base de datos de los colaboradores de laboran en la empresa según área, cargo y cantidad

### 3.4.2. Validez

Los instrumentos de medición que se aplicó a las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral, las cuales fueron validadas y aprobadas por tres jueces expertos. (Anexo 3)

#### Tabla 4

*Expertos en validación de instrumentos de medición*

Expertos	Condición
Dr. Alvarado Espinoza, Jair Omar	Aplicable
Dr. Olórtiga Córdor Lucio Wilfredo	Aplicable
Mg. Matos Carrasco José Luis	Aplicable

Nota: Certificados de validación de instrumentos elaboración propia (anexo 5)

#### 3.4.3. Confiabilidad

Se empleó el coeficiente Alfa Cronbach, método que permitió precisión y consistencia entre los ítems del cuestionario aplicado a la población, para obtener la validez a través de rangos de valores predeterminados según George y Mallery (1995), quedando demostrado a través de una prueba piloto aplicado a 10 colaboradores de una compañía del mismo rubro Danpar Confecciones E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo.

#### Tabla 5

*Rango de valores de alfa cronbach*

Rango de valores	Criterios
Coeficiente alfa > 0.90	“Excelente”
Coeficiente alfa > 0.80	“Bueno”
Coeficiente alfa > 0.70	“Aceptable”
Coeficiente alfa > 0.60	“Cuestionable”
Coeficiente alfa > 0.50	“Pobre”
Coeficiente alfa < 0.50	“Inaceptable”

Nota: Rangos de valores (George y Mallery, 1995, p.231).

Es aceptada una Herramienta cuando el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor a 0.70

#### Tabla 6

*Confiabilidad de los instrumentos de las variables*

Variable medidas	Alfa de Cronbach	Nº preguntas
Habilidades gerenciales	0.86	20
Desempeño laboral	0.85	18

Nota: resultado de la prueba Piloto (anexo 6)

Según, la prueba aplicada a una empresa de las mismas características de giro de actividades, arrojó como resultados para la variable habilidades gerencial fue de  $\alpha = 0.86$  en este sentido es ( $\alpha > 0.70$ ) por lo consiguiente y

según la escala de valores de alfa cronbach fue aceptable. De igual manera, la variable desempeño laboral obtuvo un resultado de  $\alpha=0.85$  y observando se encontraba dentro de la escala que también fue aceptable con un valor de ( $\alpha > 0.70$ ) según escala. En este sentido se determinó que existió una buena confiabilidad, permitiendo así la aplicación de dichos instrumentos en el desarrollo de la investigación. (anexo 6).

Del mismo modo, se empleó la escala de valorización de variables se determinó los siguientes criterios:

**Tabla 7**

*Escala de valorización para variable habilidades gerenciales*

<b>Puntuación Likert</b>	<b>Criterios</b>
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Nunca
4	Casi siempre
5	Siempre

Nota: Criterios de Likert.

Esta tabla permitió observar la puntuación de cada ítem del cuestionario según escala de Likert basado en 5 opciones, estableciéndose un puntaje del 1 al 5 en relación a los criterios; nunca, casi nunca, nunca, casi siempre y siempre; criterios empleados según Flores, (2018).

**Tabla 8**

*Escala de valorización para variable desempeño laboral*

<b>Puntuación Likert</b>	<b>Criterios</b>
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Nunca
4	Casi siempre
5	Siempre

Nota: Criterios de Likert

Esta tabla indicó la puntuación de cada ítem del cuestionario según escala de Likert basado en 5 opciones, estableciéndose un puntaje del 1 al 5 en relación a los criterios; nunca, casi nunca, nunca, casi siempre y siempre; criterios empleados por el autor Castro, (2017). Asimismo, se estableció



niveles para las variables, a través de criterios basados en puntuación.

**Tabla 9**

*Puntaje nivel de criterio para variable habilidades gerenciales*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Bajo	20 - 46
Medio	47 - 73
Alto	74 - 100

*Nota:* Fuente propia

Esta tabla muestra la ponderada para la primera variable con un cuestionario de 20 ítems, permitiendo relacionar con a la ponderación de la escala de Likert donde 1 es el mínimo y 5 el máximo, y de esta manera al multiplicar cada puntaje mínimo y máximo, es decir por la cantidad de ítems como resultado da el orden de cada nivel, determinando un rango intermedio, que se halla dividiendo entre la resta de la puntuación máximo y mínimo, obteniendo una puntuación intermedio promedio de 26, como consecuencia, se considera el puntaje de la escala entre 20 y 46, 47 y 73, 76 y 100 según corresponda su nivel ya sea bajo, medio o alto.

**Tabla 10**

*Puntuación nivel de criterio para variable desempeño laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Malo	18 - 41
Regular	42 - 66
Bueno	67 - 90

*Nota:* fuente propia

Esta tabla muestra la ponderada para la segunda variable con un cuestionario de 18 ítems, permitiendo relacionar con a la ponderación de la escala de Likert donde 1 es el mínimo y 5 el máximo, y de esta manera al multiplicar cada puntaje mínimo y máximo por la cantidad de ítems como resultado da el orden de cada nivel, determinando un rango intermedio, que se halla dividiendo entre la resta de la puntuación máximo y mínimo y la cantidad total del nivel, como consecuencia, se considera el puntaje de la escala entre 18 y 41, 42 y 66, 67 y 90 según corresponda su nivel ya sea malo, regular o bueno.

### 3.5. Procedimientos

Se procedió a recolectar la información con los permisos adecuados, efectuando el consentimiento por el gerente de la “Mype” Protex Corporation SAC. Para aplicar los instrumentos de medición a los trabajadores y jefes que laboran en la empresa, solicitado su apoyo incondicional y explicado los motivos de dicha investigación.

Por otro lado, se empleó dos tipos de cuestionarios a toda la población de la empresa, uno para evaluar la percepción de las habilidades gerenciales tomando como referencia el cuestionario según Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y Coulter (2014), compuesto por 20 ítems y 3 dimensiones: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Para el segundo enfocado en el desempeño laboral, se elaboró el cuestionario tomando como referencia las aplicadas por el autor Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), compuesto por 18 ítems y 2 dimensiones: factores actitudinales y operativos. Finalmente, ambos instrumentos aplican la escala Likert basado en 5 opciones (1 “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “siempre”).

Asimismo, cabe indicar que estos instrumentos fueron validados por tres jueces expertos y se tomando como base el rango de valores de Alfa Cronbach que nos permitió tener una buena confiabilidad positiva.

### 3.6. Método de análisis de datos

Con la finalidad de otorgar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en la investigación, se aplicó el método de estadística correlacional no experimental para las dos variables y finalmente la correlación que existió entre ellas, donde se emplearon tablas estadísticas, figuras estadísticas, así como programas estadísticos como SPSS versión 25.0 y Excel, para poder contrastar la hipótesis, por otro lado, se obtuvieron evaluados a través de las pruebas:

**Shapiro-Wilk:** Permite realizar la prueba de normalidad de los datos y así se logró demostrar el comportamiento de las variables de estudio de investigación realizado.

**Rho de Spearman:** Esta es una prueba no paramétrica que ayuda a contrastar las hipótesis de investigación.

**Tabla 11***Escala de valoración del Coeficiente de correlación Rho de Spearman*

<b>Valores de Rho Sperman</b>	<b>Interpretación</b>
-1.00	“Correlación negativa grande perfecta”
-0.90 a 0.99	“Correlación negativa muy alta”
-0.70 a 0.89	“Correlación negativa alta”
-0.40 a -0.69	“Correlación negativa moderada”
-0.20 a 0.39	“Correlación negativa baja”
-0.01 a -0.19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0.01 a 0.19	“Correlación positiva muy baja”
0.20a 0.39	“Correlación positiva baja”
0.40 a 0.69	“Correlación positiva moderada”
0.70 a 0.89	“Correlación positiva alta”
0.90 a 0.99	“Correlación positiva muy buena”
1.00	“Correlación positiva grande perfecta”

Nota: Valores estadísticos según Martínez y Campos, 2015, p.185

Esta tabla muestra la valoración estimada del Coeficiente, donde los valores oscilan desde -1.00 al 1.00 permitió la interpretación estadística donde se determina la existen de correlaciones positivas del 0.01 al 1.00 estableciéndose como muy baja, baja, moderada, alta, muy buena y grande perfecta; sin embargo, existe una correlación nula que es 0., así también, se existe se puede observar una correlación negativa inversa a las positivas, finalmente, cabe señalar que el resultado va a depender de acuerdo a las correlaciones entre las variables de acuerdo a datos obtenidos y procesados de los instrumentos de medición.

### 3.7. Aspectos éticos

Se aceptó y cumplió con la normatividad de la universidad, demostrando con ética, compromiso y transparencia que no se manipuló las respuestas, ni resultados de estudios investigados. Se efectuó el estudio con honestidad y responsabilidad en cada procesamiento de los datos aplicados en los instrumentos, guardando discreción y confiabilidad de las personas implicadas en la investigación realizada. Así como los derechos de autores con sus respectivas citas, y el apropiado uso del Turnitin.

## **IV. RESULTADOS**

### 4.1. Generalidades de la empresa

#### 4.1.1. Reseña histórica

La “Mype” Protex Coproration S.A.C. es una empresa societaria familiar como muchas en nuestro país, según, registros partida electrónica de SUNARP, con un capital pagado y suscrito por cuatro socios, con una actividad principal de negocio es la Comercialización, fabricación, confección de prendas de vestir industrial y a fines. Teniendo como domicilio fiscal en la avenida América sur N° 2639 urbanización La Perla, Trujillo, Trujillo, La Libertad y RUC N° 20477414916. Actualmente cuenta con 15 colaboradores permanentes, logrando abastecer en el sector de confección textil en la línea específica de uniformes de faena entre los distintos sectores laborales de la región. Se encuentra bajo régimen laboral especial de las Remypes, para el caso de la empresa Protex Coproration SAC, esta acredita como pequeña empresa, es decir otorga beneficios sociales al 50% en relación al régimen general a sus colaboradores y tributariamente se encuentra en el régimen del Mype tributario asimismo tiene certificados de homologación para poder atender a sus principales clientes exportadores. La estructura de funciones de la empresa está conformada por área de Gerencia, administración, producción, almacén y servicio.

#### 4.1.2. Misión

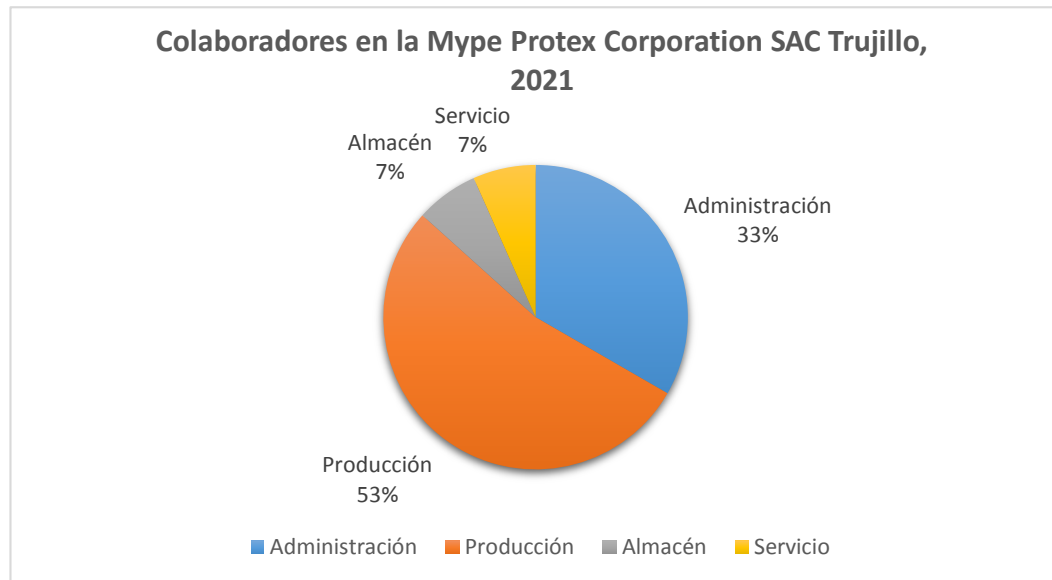
Somos una empresa dedicada a la confección de ropa y seguridad industrial, nuestros diseños y calidad nos garantiza que el usuario final tenga la comodidad y proyección requerida.

#### 4.1.3. Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional en soluciones técnicas de confección industrial, creativa, flexible y con personal calificado.

### Figura 1

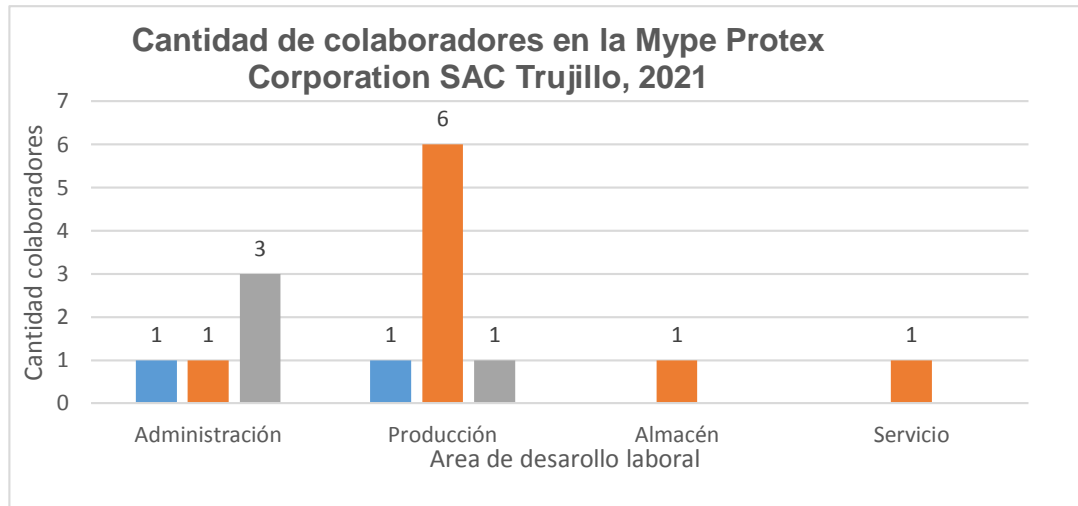
*Representación porcentual de colaboradores en la Mype Protex Corporation SAC Trujillo, 2021.*



En la presente figura 1, nos muestra la cantidad porcentual que representan los 15 colaboradores dentro de cada área en la Mype Protex Corporation SAC, un 33% representan a área de admiración con formada por 05 colaboradores, el 53% pertenecen al área de producción conformada por 8 colaboradores, así también el 7% representa al área de almacén donde es representado por 1 colaborador y finalmente el 7% restante pertenece al área de servicio dentro de la empresa conformada por 1 colaborador, de esta manera están conformado nuestra población para el estudio de investigación realizado dentro de la Mype Protex Corporation SAC.

**Figura 2**

*Representación gráfica de la cantidad de colaboradores según su área laboral EN LA Mype Protex Corporation sac 2021*



En esta figura 2, se observa la cantidad de colaboradores de la empresa Protex Corporation SAC conformada por 01 administrador, 01 secretaria, 03 asistentes administrativos, Por otro lado, producción está conformado por 01 supervisor, 01 control de calidad y 06 operador textil (maquinistas), además cuenta con 01 almacenero y 01 personal de servicio (limpieza y mantenimiento). Siendo un total de 15 colaboradores.

#### 4.2. Descripción de resultados

##### Objetivo Especifico 1

Identificar el nivel de habilidades gerenciales percibidas por los colaboradores que laboran en la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

**Tabla 12**

*Nivel de habilidades gerenciales de la Mype Protex Corporation S.A.C Trujillo, 2021.*

N° Colaboradores	Escala	porcentaje	Nivel
4	20 – 46	27	Bajo
8	47 – 73	53	Moderado
3	74 - 100	20	Alto
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	

Nota: Aplicación del cuestionario habilidades gerenciales a colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C Trujillo, 2021.

En esta tabla 12, permite observar que luego de aplicar el instrumento de medición se logra identificar que el 53% de los colaboradores perciben que el nivel de hábiles gerenciales de los jefes en la Mype Protex Corporation sac es moderado, mientras que un 27% tiene una percepción que el nivel es bajo y solo un 20% de los colaboradores indican que el nivel gerencial del jefe es alto, debido que existen niveles moderados destacándose en primer lugar, las habilidades conceptuales en un 67%, seguidamente las habilidades humanas en un 60% y las habilidades técnicas en un 53%, respecto algunos indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, y conocimiento y experiencia.

**Tabla 13**

*El Nivel de las dimensiones de las habilidades gerenciales percibidas por los colaboradores que laboran en la Mype Protex Corporation SAC Trujillo, 2021*

Nivel	Habilidades técnicas		Habilidades humanas		Habilidades conceptuales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo	1	7	4	27	2	13
Moderado	8	53	9	60	10	67
Alto	6	40	2	13	3	20
Total	15	100	15	100	15	100

Nota: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C Trujillo, 2021

Esta tabla 13, nos indica las tres dimensiones de las habilidades gerenciales como son las conceptuales, humanas y técnicas. Obteniendo como resultado en un nivel moderado en un 67%, 60% y 53%, respectivamente. Esto se debe que, el 47% de los colaboradores encuestados tienen la percepción que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 47% a veces administran bien los tiempos y actividades; el 47% a veces toman decisiones apropiadas y acertadas ante alguna dificultad o problema presentado; el 47% a veces identifican los problemas y reconocen sus indicadores para ejecutar y aplicar alguna solución, el 60% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 47% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 47% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 47% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los

colaboradores, el 47% a veces ejercen eficientemente el liderazgo sobre el equipo de trabajo, analizando constantemente el desarrollo para emplear mejoras en el transcurso y el 40% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer adecuadamente el cargo en la compañía.

#### Objetivo Especifico 2

Identificar el grado de desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

**Tabla 14**

*El grado desempeño laboral*

N° Colaboradores	Escala	porcentaje	Nivel
6	18 – 41	40	Malo
7	42 – 66	47	Regular
2	67 - 90	13	Bueno
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	

Nota: Aplicación del cuestionario desempeño laboral a colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021

En esta tabla 14, podemos apreciar que los resultados después de aplicar nuestros instrumentos de medición a través del cuestionario sobre evaluar el grado del desempeño laboral por parte de los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC, 2021 indica que el 47% de sus colaboradores es de un grado regular y un 40% es de nivel malo, asimismo, podemos también apreciar que un 13% tiene un nivel bueno, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 67% y en factores operativos en un 47%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad del trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo.

**Tabla 15**

*Grado de las dimensiones del desempeño laboral en los colaboradores de la de la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021*

Nivel	Factores actitudinales		Factores operativos	
	N°	%	N°	%
Malo	3	20	4	27
Regular	10	67	7	46
Bueno	2	13	4	27
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>



Nota: Aplicación del cuestionario de desempeño laboral, en la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

En esta tabla 15, muestra que las dos dimensiones del desempeño laboral tanto factores actitudinales como factores operativos son de grado regular en un 67% y 46%, respectivamente. Esto se debe que, el 47% de los colaboradores encuestados indican que a veces manifiestan pro actividad en el desempeño de sus funciones, el 40% casi nunca tienen iniciativa de querer aprender habilidades nuevas y extender sus conocimientos hacia otros horizontes en el área de trabajo, el 40% casi nunca terminan las tareas en el tiempo preestablecido, el 40% casi nunca muestran capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo, el 47% a veces realizan con esmero y orden en el trabajo asignado, el 47% hacen uso racional de los recursos de la empresa, el 47% casi nunca muestran aptitud para trabajar en equipo, el 40% casi nunca tienen buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo y el 47% casi nunca muestran empatía en la resolución de problemas.

### Objetivo Especifico 3

Identificar la relación entre las dimensiones en las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

### Tabla 16

*Nivel de relación entre las habilidades Técnicas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

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

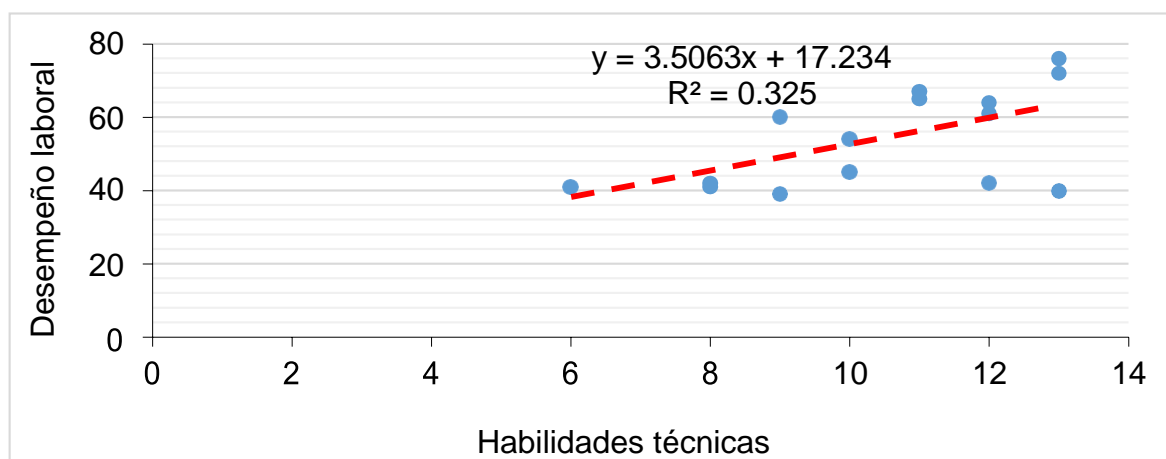
**Rho de Spearman = 0.530\* (p <0.05)**

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

Nota: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Mype Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

**Figura 3**

*Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*



En la tabla 16 y en la figura 3 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.530$ , con un nivel de significancia menor al 5% ( $p < 0.05$ ) y con un 32.5% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 33%. Esto se debe que, el 40% de los colaboradores encuestados perciben que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente y eficazmente el cargo en la compañía.

**Tabla 17**

*Nivel de relación entre las habilidades Humanas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

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

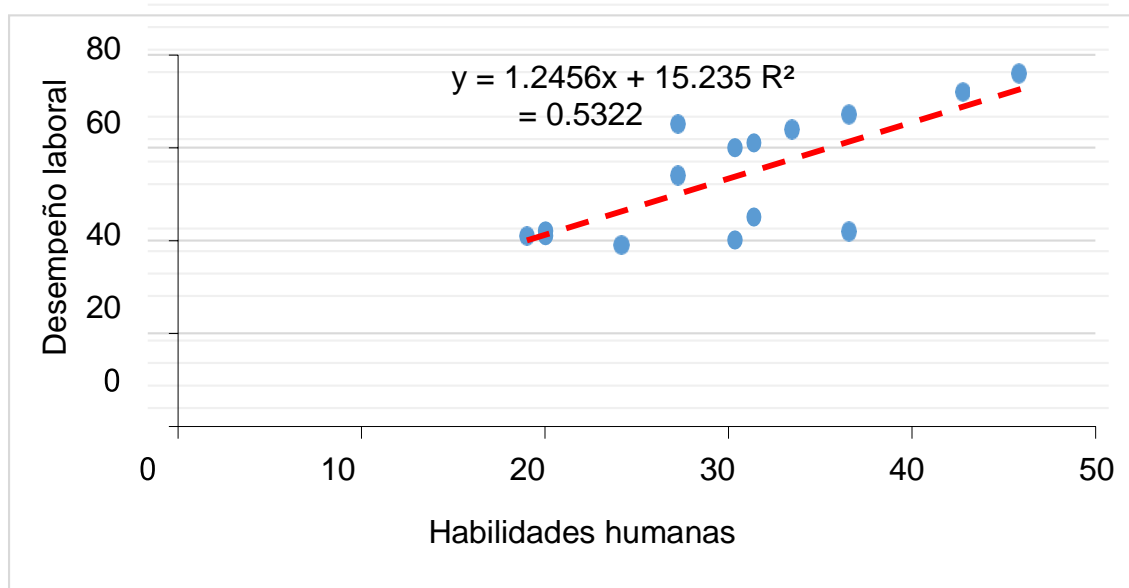
**Rho de Spearman = 0.709\*\* ( $p < 0.01$ )**

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

**Nota:** Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Mype Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

#### Figura 4

*Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*



En la tabla 17 y en la figura 4 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.709$ , con un nivel de significancia menor al 1% ( $p < 0.01$ ) y con un 53.22% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva alta, directa y altamente significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%. Esto se debe que el 60.00% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 47% a veces motivan a los colaboradores para iniciar una nueva actividad y realizarla con calidad, el 47% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los colaboradores y el 47% a veces ejercen eficientemente el liderazgo sobre el equipo de trabajo, evaluando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trayecto.

**Tabla 18**

*Nivel de relación entre las habilidades Conceptuales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

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

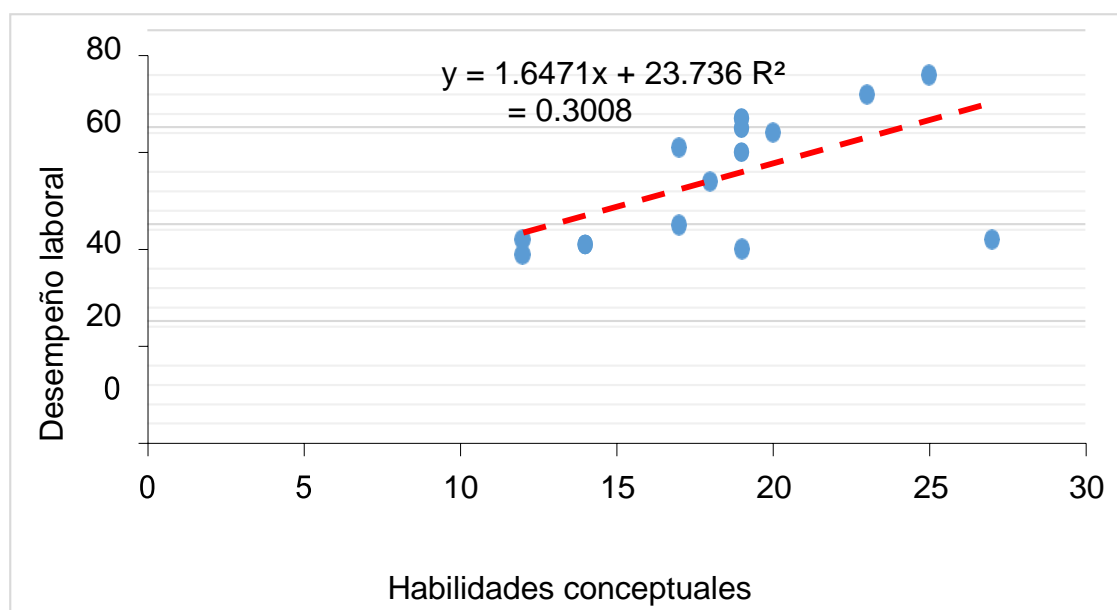
Rho de Spearman = 0.624\* (p < 0.05)

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

Nota: Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Mype Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

**Figura 5**

*Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021*



En la tabla 18 y en la figura 5 muestra que el Coeficiente de correlación de Spearman es Rho = 0.624, con un nivel de significancia menor al 5% (p<0.05) y con un 30.08% en el diagrama de dispersión en las variables, indican que existe una correlación positiva moderada, directa y significativa en las variables; asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%. Esto se debe que el 47% de los trabajadores encuestados perciben

que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y las actividades; el 47% a veces toman decisiones apropiadas y acertadas ante algún conflicto y/o problema y el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen los indicadores para otorgar alguna solución

### Objetivo general

Determinar el efecto y la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores en la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021

**Tabla 19**

*Nivel de relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

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

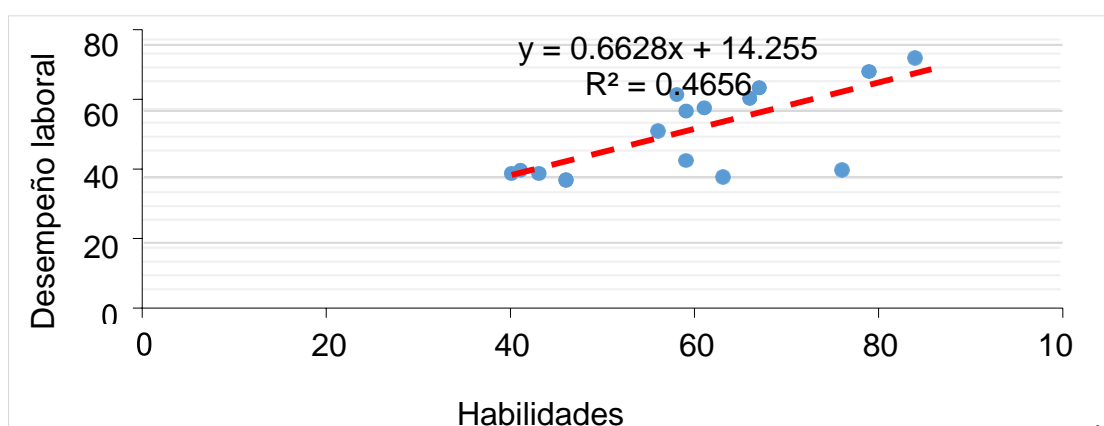
Rho de Spearman = 0.646\*\* (p < 0.01)

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

**Nota:** Aplicación del cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, Mype Protex Corporation SAC. Trujillo, 2021

**Figura 6**

*Diagrama de dispersión de la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*



En la tabla 19 y figura 6 se observa que el Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.646$ , con un nivel de significancia menor al 1% ( $p < 0.01$ ) y con un 46.56% en el diagrama de dispersión en las variables, indican la existencia de una correlación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables. Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que las tres dimensiones de las habilidades gerenciales tanto conceptuales como humanas y técnicas son de nivel moderado en un 67%, 60% y 53%, respectivamente. Precisando que, el 47% de los colaboradores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 47% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 47% a veces toman decisiones apropiadas y acertadas ante algún conflicto y/o problema, el 47% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución, el 60% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 47% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 47% a veces motivan a los colaboradores para iniciar una nueva actividad y efectuarla con calidad, el 47% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, el 47% a veces ejercen eficientemente el liderazgo sobre el equipo de trabajo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso y el 40% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la compañía. Ante este hallazgo se indican que existe una correlación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables.

### 4.3. Prueba de normalidad

**Tabla 20**

*Prueba Test Shapiro-Wilk de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

Variables/Dimensiones	Pruebas de normalidad		
		Shapiro-Wilk	
Habilidades Gerenciales	.949	15	.504
Habilidades Técnicas	.929	15	.262
Habilidades Humanas	.956	15	.623
Habilidades Conceptuales	.945	15	.454
Desempeño Laboral	.877	15	.042
Factores Actitudinales	.884	15	.055
Factores Conceptuales	.866	15	.030

Nota: Aplicación del cuestionario habilidades gerenciales y desempeño laboral a colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

En la tabla 20, muestra que la prueba aplicada es el Test de Shapiro-Wilk, fue realizada por el tamaño de la muestra que fue menor a 50 ( $n < 50$ ), planteándose las siguientes hipótesis para la distribución normal, hipótesis nula ( $H_0$ ): Los datos siguen una distribución normal y la hipótesis nula ( $H_1$ ): Los datos no siguen una distribución normal; teniendo en cuenta los resultados en que la primera variable tiene un nivel de significancia mayor de  $p = 0.504$  ( $p > 0.05$ ) se acepta la  $H_0$  siendo una distribución normal y en la segunda variable un nivel de significancia menor de  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ) rechazando la  $H_0$ , siendo una distribución no normal y así sucesivamente en cada dimensión. Por ello, en base al reglamento se efectuó la prueba estadística no paramétrica, el Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación en las variables.

### 4.4. Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis general:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): No existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la

Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

Hipótesis alterna (H1): Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.

**Tabla 21**

*Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021.*

			Correlaciones	
			Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	.644**
		Sig. (bilateral)	.	.009
		N	15	15
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.644**	1.000
		Sig. (bilateral)	.009	.
		N	15	15

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

Nota: Aplicación del cuestionario desempeño laboral a colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021

En la tabla 21, se observa que en base a una muestra de 15 colaboradores de la Mype Protex Corporation S.A.C. Trujillo y en base a los resultados del Coeficiente de correlación de Spearman  $Rho = 0.644$  con un nivel de significancia de  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación ( $H_1$ ), donde estadísticamente establece que existe una correlación positiva moderada, directa y altamente significativa en las variables. Según resultados, demuestra el personal directivo a pesar que poseen poca habilidad técnica en su área de trabajo, carecen de habilidades humanas y conceptuales, generando en ocasiones en los trabajadores la poca cooperación, la empatía en el desarrollo de actividades grupales, la poca iniciativa y responsabilidad en las actividades diarias, limitando la toma de decisiones para absolver dificultades. Por ello, Hermel y Stanescu (2016) afirman que las habilidades tienen un impacto positivo en el desempeño gerencial, y son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar a través del tiempo (p.50).



## V. DISCUSIÓN

De acuerdo, a la mención en el primer objetivo específico planteado en del nivel de habilidades gerenciales, se determinó que el 53% de los colaboradores que laboran en la Mype Protex Corporation SAC tienen una percepción de nivel moderado en relación a sus jefes, observándose la existencia de niveles moderados en sus dimensiones como, las habilidades conceptuales en un 66%, seguidas de las habilidades humanas en un 60 % y las habilidades técnicas en un 53%, con relación a los indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, conocimiento y experiencia. Este estudio tiene cierta relación a la investigación que realizó Flores (2018) a través de un estudio no experimental-transversal, cuyo alcancé fue “analizar las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018”, donde demostro la existencia de niveles moderados de 78.95% en las habilidades de los jefes de C.S. Manuel Prado y 58.33% de Campo Marte que los jefes del C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada; esto se enfocó por la escasa experiencia de colaboradores en el área de trabajo, la falta de involucramiento en tomar decisiones, la poca comunicación eficaz entre jefe-personal y moderada organización del tiempo y actividades (p.239). Asimismo, López y Pérez (2015) indican que, el profesional directivo en una organización basado en su experiencia y sentido social, tiene la responsabilidad de guiar en forma adecuada y satisfactoria al equipo en el logro de los objetivos que se establecieron, asumiendo los retos y aportando con soluciones creativas. Y a su vez los autores García, Boom y Molina (2017) realizaron una investigación de estudio exploratorio, descriptivo, no experimental- transeccional, cuyo ideal fue “identificar el nivel de las habilidades que poseen los directivos, así como identificar estrategias que permitan a los gerentes a mejorar su gestión”. Concluyendo en que, las habilidades directivas tienen un promedio de 2.76, señalando que los indicadores con nivel más alto fueron: la motivación, satisfacción, pensamiento estratégico, conocimiento especializado, equipos de trabajo y creatividad; mientras que, los indicadores liderazgo, innovación y comprensión de tecnología muestran un nivel bajo porcentualmente. En cuanto, al refuerzo de las habilidades del sector

y la gestión de las capacidades adheridas al desarrollo del talento humano, se recomienda evaluar el nivel de innovación de cada uno para adaptarla según las necesidades que requiere las organizaciones con el propósito de mejorar la gestión empresarial (pp.17-18). Por otro lado, las empresas que innovan se mantienen en la cima del paquete, atrayendo a nuevos clientes con sus nuevas ofertas y manteniendo contentos a los clientes existentes con una selección continua de actualizaciones. Los gerentes de contratación tienen un buen ojo para los nuevos empleados que aportarán diferentes perspectivas y nuevas ideas a la empresa (“What are management skills and why are they important”, 2017). Por otra parte, los autores Frías, Sánchez y Ucrós (2018), difieren a su investigación de tipo descriptivo, no experimental-transversal, cuya finalidad fue “determinar las habilidades de los directivos universitarios de la Guajira-Colombia”. Donde concluyen que, los directivos poseen habilidades con un nivel alto por tendencia a la autoestima, comunicación, participación, desempeño y liderazgo. Se demuestra la satisfacción de integrar a la organización e igualmente de ocupar las respectivas posiciones. Así también, el estilo de liderazgo que poseen los directivos se caracteriza en un alto porcentaje, porque aparecen moldeados por sus propios prototipos, autoafirmados, creativos y orientados formativamente. Por lo consiguiente, las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, siendo relevantes en las decisiones gerenciales, manteniendo una efectiva comunicación con los colaboradores (pp.101-102). Para Según, Chiavenato (2011) señala la “capacidad de influenciar de manera directa a ciertos grupos o equipos de trabajo, que mediante del proceso de comunicación se interrelacionan entre sí para la ejecución o desarrollo un propósito en común” (p.219). Por tanto, grandes habilidades de comunicación son la clave para ser un líder y lograr gerencial con éxito. Ante esto, se recomienda realizar reuniones semanales con el equipo de trabajo donde permite evaluar la existencia de dificultades para absolver oportunamente.

De acuerdo al siguiente objetivo específico sobre el grado de desempeño laboral, se determinó que 46% de los colaboradores de la Mype Protex corporation SAC es de un nivel moderado, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 66% y en factores operativos en un 46%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad de trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo. Esta investigación

tiene similitud al estudio de Flores (2018), a través de su tesis no experimental-transversal, cuyo idea fue “analizar las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018”, en los resultados demuestra que existen niveles moderados de 26.36% en el rendimiento del personal de los C.S. Manuel Prado y 41.67% del Campo Marte que el personal del C.S. Ampliación Paucarpata y Nueva Alborada; esto refleja la falta frecuente de supervisión, así como el inadecuado uso de los recursos y la escasa idea de propuesta de mejorar los procesos y la escasa capacidad para resolver problemas en grupo (p.239). Del mismo modo guarda relación con la investigación de Castro (2017), donde efectuó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre la motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”, encontrando la existencia de una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 44% consideran que el nivel del desempeño laboral es regular, dado que existe un nivel bajo del 15% en los factores actitudinales, pues al parecer los trabajadores muestran una débil actitud cooperativa, responsabilidad y realización con los demás y en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente (p.63). Según las teorías de Bateman y Snell (2009) señalan que, los gerentes deben incentivar a los colaboradores para que se unan, mantengan en la empresa y asistan con regularidad a trabajar. Asimismo, deben crear un ambiente favorable que satisfaga a los colaboradores para que logren comprometerse con la empresa (p.470). De la misma manera, Uslu, et al. (2015) Afirman que los enfoques actuales de liderazgo adoptan una visión inclusiva, democrática y transformadora de la gerencia y se espera que los empleados ejerzan control e iniciativa sobre el trabajo que realizan, sean notificados de posibles problemas en su línea de trabajo y se les aliente a presentar propuestas, usar sus propias habilidades y destrezas y desarrollar formas alternativas de desempeño (p.1167).

De acuerdo a un tercer objetivo específico, según su dimensión habilidades técnicas de la primera variable, se demostró que hay una relación positiva moderada, directa y significativa en relación al desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC, resultando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.530$  con un nivel de significancia

$p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 33%, esto se origina por que, el 40.00% de los colaboradores encuestados tienen una percepción que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa. Estos resultados comparten con los autores Paredes, Ibarra y Moreno (2021), quien efectuó un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, cuya investigación fue las “Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas” Concluyendo que, en una organización es fundamental el consenso de las partes involucradas a fin encontrar un compromiso que impulse a la eficiencia y eficacia de los objetivos y logros trazados en las organizaciones corporativas. Por otro lado, el buen clima laboral es generalmente impulsado por el buen liderazgo que presenta dentro de una habilidad directiva, logrando el compromiso satisfactorio y motivador que se ve reflejado por lograr los objetivos y metas. Finalmente, es importante que los gerentes de las Pymes logren desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales a fin de mejorar el clima organizacional en este tipo de organizaciones (p.87). En tanto, los gerentes a menudo son llamados para proporcionar formación y de entrenamiento en los colaboradores, pues debe impartir sabiduría útil y prácticos secretos que pueda ayudar a su equipo a sobresalir (What are management skills and why are they important, 2017). Así mismo, esta estudio difiere por Vera (2017), quien efectuó una investigación de tipo descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, según los resultados señalan que existe una vinculación directa y significativa entre las variables, además con cada una de sus dimensiones, indicando que el 92% de las encuestadas indicaron que las habilidades directivas tienen un alto nivel y el 66% consideran un alto desarrollo organizacional, esto se debe especialmente que las habilidades que mayor predominan son las técnicas con un alto nivel del 70%, pues poseen gran conocimiento en su labor y los años de experiencia, así como el buen uso del manejo de tecnología y herramientas (p.73). Así mismo concuerda con Ferrer y Clemenza (2006), mencionan que las personas deben adquirir conocimientos y destrezas a través de las experiencias, para poner en práctica lo aprendido y aplicarlos ante diversas situaciones y necesidades de la especialidad (p.9). De igual

forma, Naranjo y González (2012) manifiesta que el líder actualmente debe ser un alto directivo, que adquiera conocimientos amplios y profundos sobre los bienes y/o servicio, la empresa y el sector en que se direcciona la organización, además debe ser un hombre visionario que asuma riesgos en búsqueda del crecimiento de las personas y la empresa (pp.35-36). Por otro lado, cabe señalar que todo individuo obtiene determinada formación y conocimiento, llegando a capacitarse de distintas maneras como estudios de nivel superior para asumir tareas y responsabilidades para poder desempeñarlas con eficiencia y eficacia a la hora de realizar un fin para el desarrollo a la organización.

De acuerdo al tercer objetivo específico, en su dimensión de habilidades humanas para la primera variable, se determinó que existe una relación positiva alta, directa y altamente significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC, para ello se mostró que el Coeficiente de Correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.709$  con un nivel de significancia  $p = 0.003$  ( $p < 0.01$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe que, el 60% de los colaboradores encuestados tienen la percepción que los jefes en ocasiones al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los colaboradores para iniciar una actividad y realizarla con eficiencia y eficacia, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los colaboradores y el 46.67% en algunas ocasiones ejercen eficientemente el liderazgo sobre el personal, supervisando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el momento. Esto coincide con la investigación de Vera (2017), quien realizó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, con el propósito de “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, según resultados indica que existe una vinculación directa y significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 43% de las enfermeras consideran que existen un nivel bajo en las habilidades humanas, debido por la poca motivación laboral en cuanto al reconocimiento de sistemas de incentivos por el cumplimiento de metas (orientación a resultados) que afecta notoriamente el desarrollo profesional laboral (p.73). De igual manera comparten

con la objetividad del autor Castro (2017), quien realizó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental- transversal, cuyo propósito fue “determinar la relación entre la motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016”, demostrando que existe una vinculación directa significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 50% consideran que existe un nivel de motivación regular, esto se debe por un nivel bajo del 20% de los factores intrínsecos, pues al parecer el reconocimiento, responsabilidad, realización del personal, trabajo y progreso son poco valorados por los trabajadores, por lo que afecta notoriamente el rendimiento laboral en su área de trabajo logrando no satisfacerlos totalmente (p.63). Por ello, Robbins y Coulter (2014) afirman que el gerente como encargado debe lograr que los trabajadores estén motivados para realizar las labores, que exista conexión y sinergia para trabajar en equipo, generando un clima de confianza, de manera que se sientan más seguros formando parte de la empresa (p.5). De igual forma, concuerdan con Cerna (2015), quien efectuó una investigación de tipo descriptivo, correlacional, no experimental-transversal, cuyo propósito fue “determinar como el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”. Concluyendo que, existió influencia directa significativa en las variables, teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo que poseen los directivos son autocráticos, debido que casi siempre son impacientes cuando dan órdenes o cuando no trabajan a su propio ritmo, establecen comunicación solo cuando hay reuniones, no estrechan algún lazo de amistad, toman sus propias decisiones, pues raras veces escuchan las opiniones de los demás. En cuanto al desempeño, los colaboradores manifiestan que no están motivados porque no retribuyen el esfuerzo, de tal forma que afectan no solamente en la actitud cooperativa hacia los demás, sino en la toma de iniciativa en el desenvolvimiento de alguna tarea, la creatividad de realizarlos, la cantidad de trabajo diario que reporta, los conocimientos y el liderazgo que puede ejercer en el grupo (p.84). Por ello, infiere Bonifaz (2012) señalando que el protagonismo de un líder dentro de un equipo es asignar obligaciones correctas, otorgar autonomía, proporcionar los recursos eficientes, brindando protección y seguridad para contribuir con los objetivos de la organización (p.114). La habilidad de interactuar con los demás, de comprender,

incentivar y sobre todo entender las necesidades; es decir, allí en donde el directivo se transforma en un verdadero líder, socio y amigo encaminándoles a lograr los objetivos empresariales (Ferrer y Clemenza, 2006, p.9) Asimismo, Bateman y Snell (2009) refieren que un líder influye a los demás para lograr metas, además les ayuda a potenciar las habilidades para el crecimiento personal en el entorno laboral (p.434). Por tanto, las organizaciones empresariales otorgan especial importancia a las habilidades gerenciales referidas a la gestión, personales e interpersonales, Goyal (2013) sostiene que este tipo de habilidades permiten al personal una vinculación exitosa con el trabajo dentro de un entorno con cambios continuos. Por tanto, el interrelacionarse con distintas personas con facilidad permite crear un estímulo y motivación, el saber coordinar y trabajar con ellas se le ha nombrado una habilidad humana. Esta habilidad es sumamente relevante para el directivo ya que ellos deben estar relacionados, teniendo una fluida comunicación con los colaboradores con el fin de que puedan desenvolverse mejor en sus funciones.

De acuerdo al tercer objetivo específico de la dimensión habilidades conceptuales de la primera variable, se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.624$  con un nivel de significancia  $p = 0.013$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema y el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución. Este hallazgo coincide por los autores García, Boom y Molina (2017), donde indican que ellos efectuaron un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental-transeccional, cuyo propósito fue “identificar el nivel de las habilidades que poseen los directivos, así como identificar estrategias que ayuden a los gerentes a mejorar su gestión del Sector Palmicultor en el dpto. Cesar - Colombia”. Concluyen que, los mecanismos de segunda generación: entrenamiento corporativo y cultura de equipo tienen un nivel medio, debido que el 50% del personal de primera línea casi nunca fomentan actividades para el

desarrollo personal y laboral, así como también algunas veces potencian en desarrollar procesos que limiten a resolver problemas en los equipos de trabajo. Asimismo, Miñano (2020), con su investigación con enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental, cuyo propósito fue “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020” estudio que concluyo que, La existencia de una relación positiva moderada, directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa; en algunas oportunidades organizan bien los tiempos y actividades; a veces toman decisiones acertadas y consensuadas ante algún problema o crisis presentada; a veces identifican los conflictos y reconocen sus crisis para establecer alguna solución; a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje; casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa; a veces motivan a los colaboradores para dar inicio a una actividad y realizarla con eficiencia, eficacia y de calidad; casi nunca tienen el poder para hacer respetar la autoridad en los colaboradores; y en las pocas veces que logran ejercen el liderazgo sobre el grupo, se logra aplicar un desarrollo de mejoras en el transcurso y en otras ocasiones se muestran tener conocimientos y experiencia necesaria para ejercer eficientemente el cargo en la pollería (p. 75).

Por ello, Robbins y Coulter (2014) indican que la habilidad que deben predominar los directivos para ser eficaces, es resolver problemas tomando decisiones correctas, pero no pueden tomar decisiones sin información y transmitirlas. Una vez tomada la decisión, otra vez debe comunicarse para enterarse lo que se decidió (p.480). No obstante, el efecto negativo del conflicto crea obstáculos para el crecimiento de la empresa, por lo que, para resolver este problema, la gestión de conflictos es un instrumento fundamental para aumentar el rendimiento de la empresa y ayudar a llegar a la posición deseada (Gupta, 2013, p.60). Teniendo en cuenta a Vázquez y Liesa (citado por Pereda, 2016), la práctica del feedback como proceso relacionado a la gestión de personas debe ayudar en el desarrollo del colaborador y no debe ser causante de conflictos entre las jefaturas y subordinados. Por tanto, Robbins y Coulter (2014) sostienen que los procesos de solución de



problemas son: identificar y analizar los problemas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor opción, poner en práctica y evaluar el resultado (p.165).

Finalmente, comparando estadísticamente la medición de ambas variables se determinó que existe una relación positiva moderada, directa y altamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.646$  con un nivel de significancia  $p = 0.009$  ( $p < 0.01$ ), lo que significa que en la medida que aumentan los valores de una de las variables aumentan también la otra o viceversa. Asimismo, el nivel de relación en las variables es moderado regular en un 47%, esto se debe que, las tres dimensiones de las habilidades gerenciales tanto conceptuales como humanas y técnicas son de nivel moderado en un 66.67%, 60.00% y 53.33%, respectivamente. Precizando que, el 46.67% de los trabajadores encuestados perciben que los jefes casi nunca identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa, el 46.67% a veces organizan bien los tiempos y actividades; el 46.67% a veces toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema, el 46.67% a veces identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución, el 60.00% a veces al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje, el 46.67% casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, el 46.67% a veces motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad, el 46.67% casi nunca tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores, el 46.67% a veces ejercen eficientemente el liderazgo sobre el grupo, evaluando de manera constante su desarrollo para aplicar mejoras en el trayecto y el 40.00% a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer de manera eficiente y eficaz el cargo en la empresa. A la vez esta investigación difiere por Reyes (2018), quién realizó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental, con el fin de determinar la relación de “las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de EsSalud - Callao, 2018”. Según resultados concluye que, existe una vinculación directa y fuerte en las variables y con cada una de sus dimensiones, teniendo en cuenta que el 63.3% consideran que el nivel de las habilidades gerenciales es bueno; mientras que, el 68.4% el desempeño laboral es adecuado, siendo las más destacadas dentro de las

dimensiones, las habilidades técnicas con un 64.4% y las relaciones interpersonales con un 72.9%; esto se debe que gran parte los directivos del área poseen liderazgo, así como las buenas relaciones con los demás del trabajo. Asimismo, cabe precisar que, dentro de las dimensiones del desempeño laboral, el menos destacado es el logro de metas, considerando que el 54.8% es adecuado y el 20.9% es no adecuado, esto se debe que gran parte los colaboradores no logran terminar a tiempo con los objetivos propuestos, dado que tienen gran variedad de tareas que asumir durante la labor (p.65). De igual forma difiere por los autores Vargas y Torres (2017) quienes efectuaron un estudio cualitativo-cuantitativo y exploratorio, cuyo propósito fue “las habilidades directivas y su impacto en la productividad laboral de las pymes mexicanas” Según resultados concluyen que, el nivel de ambas variables es alto, debido a que la empresa tiene un líder que, junto con sus empleados, buscan lograr los objetivos propuestos. Asimismo, la motivación se considera un factor fundamental para el aumento de la productividad por parte de los empleados; sin embargo, rara vez están motivados. Por otro lado, el trabajo en equipo es promovido por el gerente general de manera continua, generando que los empleados vean el trabajo colectivo como una necesidad para aumentar el rendimiento laboral. Del mismo modo, la tecnología implementada por la empresa se considera adecuada, ya que existen suficientes utensilios, equipos y materias primas para producir los productos, así como también cumplen con los estándares de calidad. Esto se debe principalmente a que los empleados son conscientes del compromiso que tienen con la satisfacción del cliente, ya que tienen funciones claramente definidas (p.30). Por otro lado difiere con la investigación de Velezmoro (2017) cuando realizó un estudio descriptivo, correlacional, no experimental, llegando a “determinar la relación entre las habilidades gerenciales y los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de Chiclayo 2016”. Según resultados concluyen que, existe una vinculación significativa en las variables y con cada una de sus dimensiones. Respecto al tipo de liderazgo, el 71% de los dirigentes consideran que casi siempre poseen un liderazgo transformacional, esto se debe que el 81% casi siempre poseen estimulación intelectual y el 74% casi siempre poseen inspiración en su labor. En cuanto a las habilidades gerenciales, consideran que el 65% poseen habilidades conceptuales y humanas; esto se debe que el 58% casi siempre toman decisiones e intercambian

experiencias, así como tienen buenas relaciones interpersonales (p.59). Por ello, Bateman y Snell (2009) señalan que la medición del desempeño en el trabajo ayuda a los colaboradores a mejorar el rendimiento, sueldos y ascensos; así como mejorar el medio de interrelación entre los directivos y colaboradores, aumentar la productividad laboral del colaborador, logrando obtener buenos resultados para la empresa (p.374). Asimismo, el delegar facultades en los colaboradores de parte de los jefes, aporta al desarrollo de habilidades que mejoran la productividad y eficiencia, así como la estimulación al equipo para una mejor coordinación e integración. Por su parte, Hermel y Stanescu (2016) afirman que las habilidades tienen un impacto positivo en el desempeño gerencial, y son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar a través del tiempo (p.50).

## VI. CONCLUSIONES

Basados en los hallazgos de la investigación se concluye:

1. En cuanto a la identificación del nivel de la primera variable, se determinó que las habilidades gerenciales que perciben los colaboradores de la Mype Protex corporation SAC es moderado en un 53%, debido que existen niveles moderados destacándose en primer lugar, las habilidades conceptuales en un 66%, seguidamente las habilidades humanas en un 60% y las habilidades técnicas en un 53%, respecto algunos indicadores de innovación, organización, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, y conocimiento y experiencia.
2. En cuanto a la identificación segunda variable, se determinó que el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC es regular en un 46%, debido que existen niveles regulares en los factores actitudinales en un 66% y en factores operativos en un 46.67%, respecto algunos indicadores de actitud e iniciativa, responsabilidad, capacidad de realización, calidad de trabajo, cooperación y trabajo en equipo, y liderazgo.
3. De acuerdo a la dimensión habilidades técnicas existe una relación positiva moderada, directa y significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex corporation SAC, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.530$  con un nivel de significancia  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 33%, esto se debe que los colaboradores encuestados perciben que los jefes a veces tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa.
4. De acuerdo a la dimensión habilidades humanas existe una relación positiva alta, directa y altamente significativa con el desempeño laboral en los colaboradores de la Mype Protex corporation SAC, demostrando que el Coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor  $Rho = 0.709$  con un nivel de significancia  $p = 0.003$  ( $p < 0.01$ ). Asimismo, el nivel de relación es moderado regular en un 47%, esto se debe que los jefes al dar una indicación, a veces se cercioran que entendió el mensaje, casi nunca fomentan el trabajo en equipo en la empresa, a veces motivan a los

trabajadores para iniciar una nueva actividad y efectuarla con calidad, casi nunca tienen el poder para ejercer autoridad en los trabajadores y a veces ejercen eficientemente el liderazgo sobre el equipo de trabajo, evaluando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trayecto.

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

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Dar a conocer al gerente de los resultados del estudio aplicado a través de la investigación de la Mype Protex Corporation SAC, la cual viene direccionando, para luego sugerir que diagnostique las habilidades gerenciales que predomina tanto a sí mismo como los jefes de área, con el propósito de proponer estrategias con la finalidad de realizar mejoras de las competencias y habilidades que deben desarrollar en la empresa.
2. Los jefes de cada área deben realizar el análisis minucioso, detallado y analítico del desempeño laboral de los colaboradores de la Mype Protex Corporation SAC, que han presentados puntajes regulares, con la finalidad de conocer los factores que provocan el rendimiento regular en sus funciones laborales, y de esta manera diseñar programas laborales de manera constante que permita la evaluación de los niveles de desempeño de cada de colaborador dentro de sus funciones que desarrollan en la empresa.
3. Finalmente, el gerente de la Mype Protex Corporation SAC, debe realizar una verificación de los resultados indicados en el estudio de investigación, para que pueda tomar las acciones respectivas, así como el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos pactados, a fin que en un corto plazo se continúen evaluando y de esta manera mitigar el problema que vienen afectando al desarrollo laboral y productivo de la empresa con relación a las implicancia de las habilidades gerenciales en relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. (2.ª ed.). Argentina: Ediciones Gránica.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=845870&lang=es&site=eds-live>
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, ISSN 1856-6189, Vol. 4, N°. 2, 2007, Pags. 132-147  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.52801238&lang=es&site=eds-live>
- Arroyo Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (2a. ed.). Ecoe Ediciones.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.126547&lang=es&site=eds-live>
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. (1.ª ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.  
[http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/757/Lideraz%20go\\_empresa.pdf?sequence=1](http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/757/Lideraz%20go_empresa.pdf?sequence=1)
- Castro Aponte, P. C. (2017). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016*. Universidad César Vallejo ; Repositorio Institucional – UCV  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8520/Castro\\_APC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8520/Castro_APC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.24192604&lang=es&site=eds-live>
- Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte, Cajamarca Perú]. Repositorio Institucional  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10957/Cerna%20Rodr%c3%aduez%2c%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cristina Chiriță. (2016). Managerial skills and the managerial culture in the knowledge society. Manager.

[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.d  
oajarticles..58605e040633cb2284e4aa67edd84c24&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.d<br/>oajarticles..58605e040633cb2284e4aa67edd84c24&lang=es&site=eds-live)

Flores Quispe, R. L. (2018). Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa ; Repositorio Institucional - UNSA.

[http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7160/ADMflqurl.pdf?se  
quence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7160/ADMflqurl.pdf?se<br/>quence=1&isAllowed=y)

[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas  
.1F9B1E45&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas<br/>.1F9B1E45&lang=es&site=eds-live)

Frías-Acosta, E.C., Sánchez-Roys, D. y Ucrós-Brito, M. (2018). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. EAFIT.

45 (155), 94-102. [https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-  
universidad-eafit/article/view/77](https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-<br/>universidad-eafit/article/view/77)

García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A., & Molina Romero, S. J. (2017). Habilidades Del Gerente en Organizaciones Del Sector Palmicultor en El Departamento Del Cesar – Colombia. Visión de Futuro, 21(2).

[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsd  
oj.30f973c0f4d949b09c45a02afd2afbae&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsd<br/>oj.30f973c0f4d949b09c45a02afd2afbae&lang=es&site=eds-live)

[file:///C:/Users/USER/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23  
%23.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23<br/>%23.pdf)

Hano Roa, M. del C. E., Idalberto Chiavenato, & Pilar Mascaró Sacristán. (2018). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (9a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edsel  
b.36628&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edsel<br/>b.36628&lang=es&site=eds-live)

Marek Bugdol. (2018). A Different Approach to Work Discipline: Models, Manifestations and Methods of Behaviour Modification. Palgrave Macmillan.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1800>



[888&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.255CA1BA&lang=es&site=eds-live)

Mariño Pérez, E. A. (2020). Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Pollería Súper Dorado EIRL - El Porvenir, Trujillo 2020. Repositorio Institucional - UCV ; Universidad César Vallejo.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.255CA1BA&lang=es&site=eds-live>

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Investigación Administrativa*, 127, 69–90.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=152195893&lang=es&site=eds-live>

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>

Reyes Agurto, C. J. (2018). Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....3056..cfcdf16533a035c0f5b1b097189580b&lang=es&site=eds-live>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración: Un empresario competitivo*. (12.ª ed.). México: Pearson Educación.

[https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_adm-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_adm-edicion-12.pdf)

Rodríguez, E. M. (2017). Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela]. Repositorio Institucional <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/4322>

Vargas-Hernández, J. G. & Torres-Vega, B. A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of Mexican smes. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36.  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-TheDirectiveSkillsAndTheirImpactOnTheLaborProducti-6182530.pdf>

- Velezmoro Delgado, L. M. (2017). Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del Distrito de Chiclayo 2016.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....3056..5429a3d712556f9a2c0c080db39f3c37&lang=es&site=eds-live>
- Vera Vílchez, M. E. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....3056..34967d3369e8429ada90c431d51a681d&lang=es&site=eds-live>
- What are management skills and why are they important (2017, march 14). Careerbuilder.  
<https://www.careerbuilder.com/advice/what-are-management-skills-and-why-are-they-important>
- Werther, W. B. y Davis, K. (2013). Administración de recursos humanos: Gestión del Capital Humano. (7.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Whetten, D. A. y Camerón, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (8.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.  
[file:///C:/Users/USER/Downloads/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten%20(1).pdf)
- Zumaeta, J. (2018, 20 de agosto). Importancia del desempeño laboral. Diario andina38.  
<https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeño>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Robbins y Coulter (2014) indican que: Es el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones (p.11).	Se aplica como instrumento el cuestionario, elaborado por Flores (2018) adaptado de la teoría de Robbins y Coulter (2014), dirigido a los trabajadores, quienes estiman la percepción de los jefes que laboran en la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC.	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia, Manejo de herramientas y tecnología.	Ordinal
			Habilidades humanas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Motivación, Liderazgo Compromiso.	Ordinal
			Habilidades conceptuales	Innovación, Organización, Toma de decisiones, Solución de problemas.	Ordinal
<b>Desempeño laboral</b>	Chiavenato (2011) define como "una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, metas y resultados	Se aplica como instrumento el cuestionario, elaborado por Castro (2017) adaptado de la teoría de Chiavenato (2011), dirigido a los jefes, quienes	Factores actitudinales	Disciplina laboral Actitud e iniciativa Responsabilidad Presentación personal Capacidad de realización	Ordinal

---

que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (p.202).

evaluarán el desempeño laboral de los colaboradores en la micro y pequeña empresa Protex Corporation SAC.

Conocimiento del trabajo

---

Factores operativos

Conocimiento del trabajo, Calidad del trabajo, Cooperación y trabajo en equipo, Liderazgo.

Ordinal

---

## Anexo 2

<b>Título: Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021</b>									
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES					METODOLOGÍA	
Problema general	Objetivo general		Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios		
¿Cuál es el efecto y la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021?	Determinar el efecto y la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021	Existe un efecto positivo con relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021	Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia, Manejo de herramientas y tecnología	1-3	Nunca casi nunca A veces Casi siempre Siempre	<b>Tipo de investigación:</b>	
						Investigación básica. Enfoque Cuantitativo.			
						<b>Diseño:</b>		No experimental, Correlacional causal	
			<b>Objetivos específicos</b>		Habilidades humanas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Motivación Liderazgo Compromiso	4-14		<b>Población:</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el nivel de habilidades gerenciales percibidas por los colaboradores que laboran en la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo,</li> </ul>		Habilidades conceptuales	Innovación, organización, Toma de decisiones Solución de problemas	15-20		Conformada con un total de 15 colaboradores que laboran en la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el grado de desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021</li> </ul>		Desempeño laboral	Factores actitudinales	Disciplina Actitud e iniciativa Responsabilidad Presentación personal Capacidad de realización	1-10	Nunca casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la relación entre las dimensiones en las habilidades gerenciales (técnicas, humanas y conceptuales) y el desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C. Trujillo, 2021</li> </ul>		Factores operativos	Conocimiento del trabajo Calidad del trabajo Cooperación y trabajo en equipo Liderazgo		11-18	<b>Técnicas e instrumento de datos:</b>	Por ser una población conocida y pequeña, se tomó en cuenta la misma cantidad de trabajadores de la población	
								<b>Método de análisis de datos:</b>	
								Estadística correlacional	



14			Realiza el jefe estrategias para motivar el compromiso con la empresa												
15	Habilidades conceptuales	innovación	Propone y ejecuta el jefe estrategias innovadoras para mejorar el servicio para el cliente												
16			Identifica y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa												
17		organización	Organiza el jefe bien el tiempo y actividades en la empresa.												
18		Toma de decisiones	Toma el jefe decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema												
19		Solución de problemas	Identifica el jefe los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución												
20			Tiene el jefe la capacidad para seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa												

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

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

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

**Grado Académico:** ..... **Especialidad:** ..... **Firma del experto:** .....

**DNI:** .....

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





15	Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo												
16		Tienes buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo												
17	Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en la función de su puesto de trabajo												
18		Muestra empatía en absolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.												

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

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

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

**Grado Académico:** ..... **Especialidad:** ..... **Firma del experto:** .....

**DNI:** .....

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

## ANEXO 4

### Instrumento variable: Habilidades gerenciales

#### Cuestionario de percepción a los jefes de la “Mype” Protex Corporation SAC

El objetivo es obtener la opinión sobre las habilidades gerenciales de los jefes que laboran en la “Mype” Protex Corporation SAC. La información es utilizada para fines de investigación y de forma confidencial, siendo indispensable contestar la totalidad de los ítems con sinceridad.

#### I. Datos del evaluado

Fecha:     /     /

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

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

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

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Habilidades técnicas</b>						
1	Cree que el jefe tienen conocimiento y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa					
2	Cree que el jefe tienen conocimientos sobre la normativa y técnicas del rubro de confección textil					
3	Cree que los responsables del área que utilizan adecuadamente los programas de Office, Excel y redes sociales					
<b>Habilidades humanas</b>						
4	Al recibir indicaciones el jefe se cerciora que el mensaje fue entendido.					
5	Se comunica de manera clara los jefes con sus colaboradores					
6	Dentro de la empresa el jefe fomentan el trabajo en equipo					
7	Esta dentro de sus preocupaciones del jefe, que todos los colaboradores sean valorados y tratados como parte integral del equipo					
8	Motivan a los colaboradores para iniciar una actividad y realizarla con calidad					
9	Reconocen públicamente el trabajo eficiente desarrollado por sus colaboradores					
10	Tiene su jefe poder para demostrar autoridad en los colaboradores					
11	Tienen su jefe capacidad para controlar las actividades hacia los logros de objetivos					
12	Ejercen el jefe adecuadamente el liderazgo sobre los colaboradores, analizando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trabajo					
13	Promueve el jefe en los colaboradores un alto nivel de responsabilidad					
14	Realiza el jefe estrategias para motivar el compromiso con la empresa					
<b>Habilidades conceptuales</b>						
15	Propone y ejecuta el jefe estrategias innovadoras para mejorar el servicio para el cliente					
16	Identifica y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa					
17	Organiza el jefe bien el tiempo y actividades en la empresa.					
18	Toma el jefe decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema					
19	Identifica el jefe los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución					
20	Tiene el jefe la capacidad para seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa					

## Instrumento variable: Desempeño laboral

### Cuestionario a los colaboradores de la “Mype” Protex Corporation SAC

El objetivo es evaluar el desempeño laboral en los colaboradores de la “Mype” Protex Corporation SAC. La información es utilizada para fines de investigación y de forma confidencial, siendo indispensable contestar la totalidad de los ítems con sinceridad.

#### I. Datos del evaluado

Fecha:     /     /

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

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

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

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

Anexo 5  
Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades gerenciales

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Cree que el jefe tiene conocimiento y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Cree que el jefe tienen conocimientos sobre la normativa y técnicas del rubro de confección textil	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Manejo de herramientas y tecnología	Cree que los responsables del área que utilizan adecuadamente los programas de Office, Excel y redes sociales	✓		✓		✓		✓		✓		
4	Habilidades humanas	Comunicación efectiva	Al recibir indicaciones el jefe se cerciora que el mensaje fue entendido.	✓		✓		✓		✓		✓		
5			Se comunica de manera clara los jefes con sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
6		Trabajo en equipo	Dentro de la empresa el jefe fomentan el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
7			Esta dentro de sus preocupaciones del jefe, que todos los colaboradores sean valorados y tratados como parte integral del equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
8		Motivación	Motivan a los colaboradores para iniciar una actividad y realizarla con calidad	✓		✓		✓		✓		✓		
9			Reconocen públicamente el trabajo eficiente desarrollado por sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
10		Liderazgo	Tiene su jefe poder para demostrar autoridad en los colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
11			Tienen su jefe capacidad para controlar las actividades hacia los logros de objetivos	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Ejercen el jefe adecuadamente el liderazgo sobre los colaboradores, analizando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
13			Promueve el jefe en los colaboradores un alto nivel de responsabilidad	✓		✓		✓		✓		✓		
14		Compromiso	Realiza el jefe estrategias para motivar el compromiso con la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		

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

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

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

Apellidos y nombres del experto: **Alvarado Espinoza, Jair Omar**    Fecha de revisión: **01.10. 2021**

Grado Académico: **Doctor**    Especialidad: **Economista**

Firma del experto:



**DNI: 18085273**

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

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

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores actitudinales	Disciplina laboral	Respeta y cumple las políticas de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta pro actividad en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
5		responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina sus tareas encomendadas en los tiempos establecidos	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra la capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecutan labores de acuerdo a lo planificado	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permita ejercer eficientemente su puesto de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimientos suficientes para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto que desempeña.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con orden y esmero el trabajo asignado	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		
15		Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
16			Tienes buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		

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

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

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

Apellidos y nombres del experto: **Alvarado Espinoza Jair Omar**   Fecha de revisión: **01.10.2021**

Grado Académico: **Doctor**   Especialidad: **Economista**   Firma del experto:



**DNI: 18085273**

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

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

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Cree que el jefe tiene conocimiento y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Cree que el jefe tienen conocimientos sobre la normativa y técnicas del rubro de confección textil	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Manejo de herramientas y tecnología	Cree que los responsables del área que utilizan adecuadamente los programas de Office, Excel y redes sociales	✓		✓		✓		✓		✓		
4	Habilidades humanas	Comunicación efectiva	Al recibir indicaciones el jefe se cerciora que el mensaje fue entendido.	✓		✓		✓		✓		✓		
5			Se comunica de manera clara los jefes con sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
6		Trabajo en equipo	Dentro de la empresa el jefe fomentan el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
7			Esta dentro de sus preocupaciones del jefe, que todos los colaboradores sean valorados y tratados como parte integral del equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
8		Motivación	Motivan a los colaboradores para iniciar una actividad y realizarla con calidad	✓		✓		✓		✓		✓		
9			Reconocen públicamente el trabajo eficiente desarrollado por sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
10		Liderazgo	Tiene su jefe poder para demostrar autoridad en los colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
11			Tienen su jefe capacidad para controlar las actividades hacia los logros de objetivos	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Ejercen el jefe adecuadamente el liderazgo sobre los colaboradores, analizando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Compromiso	Promueve el jefe en los colaboradores un alto nivel de responsabilidad	✓		✓		✓		✓		✓		



14			Realiza el jefe estrategias para motivar el compromiso con la empresa	✓		✓		✓		✓		✓	
15	Habilidades conceptuales	innovación	Propone y ejecuta el jefe estrategias innovadoras para mejorar el servicio para el cliente	✓		✓		✓		✓		✓	
16			Identifica y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa	✓		✓		✓		✓		✓	
17		organización	Organiza el jefe bien el tiempo y actividades en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓	
18		Toma de decisiones	Toma el jefe decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema	✓		✓		✓		✓		✓	
19		Solución de problemas	Identifica el jefe los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución	✓		✓		✓		✓		✓	
20			Tiene el jefe la capacidad para seleccionar una estrategia apropiada frente a los problemas suscitados en la empresa	✓		✓		✓		✓		✓	

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

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

Apellidos y nombres del experto:                      **Matos Carrasco, José Luis**                      Fecha de revisión: **12 de octubre 2021**

Grado Académico:                      **Magister**                      Especialidad: **Administración Estratégica de Empresas**                      Firma del experto:



**DNI: 18149567**

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

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

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta pro actividad en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
5		responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina sus tareas encomendadas en los tiempos establecidos	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra la capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecutan labores de acuerdo a lo planificado	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permita ejercer eficientemente su puesto de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimientos suficientes para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto que desempeña.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con orden y esmero el trabajo asignado	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		
15		Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
16			Tiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		

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

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

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

Apellidos y nombres del experto: **Matos Carrasco, José Luis**                   Fecha de revisión: **12 de octubre 2021**

Grado Académico: **Magister**                   Especialidad: **Administración Estratégica de Empresas**                   Firma del experto:



**DNI: 18149567**

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

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

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Habilidades técnicas	Conocimiento y experiencia	Cree que el jefe tiene conocimiento y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la empresa.	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Cree que el jefe tienen conocimientos sobre la normativa y técnicas del rubro de confección textil	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Manejo de herramientas y Tecnología	Cree que los responsables del área que utilizan adecuadamente los programas de Office, Excel y redes sociales	✓		✓		✓		✓		✓		
4	Habilidades humanas	Comunicación efectiva	Al recibir indicaciones el jefe se cerciora que el mensaje fue entendido.	✓		✓		✓		✓		✓		
5			Se comunica de manera clara los jefes con sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
6		Trabajo en equipo	Dentro de la empresa el jefe fomentan el trabajo en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
7			Esta dentro de sus preocupaciones del jefe, que todos los colaboradores sean valorados y tratados como parte integral del equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
8		Motivación	Motivan a los colaboradores para iniciar una actividad y realizarla con calidad	✓		✓		✓		✓		✓		
9			Reconocen públicamente el trabajo eficiente desarrollado por sus colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
10		Liderazgo	Tiene su jefe poder para demostrar autoridad en los colaboradores	✓		✓		✓		✓		✓		
11			Tienen su jefe capacidad para controlar las actividades hacia los logros de objetivos	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Ejercen el jefe adecuadamente el liderazgo sobre los colaboradores, analizando constantemente su desarrollo para aplicar mejoras en el trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Compromiso	Promueve el jefe en los colaboradores un alto nivel de responsabilidad	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Realiza el jefe estrategias para motivar el compromiso con la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		

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

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

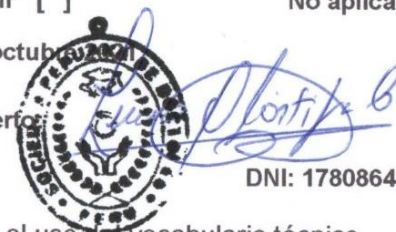
Opinión de aplicabilidad:                                  Aplicable [ X ]                                  Aplicable después de corregir [ ]                                  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del experto: Olórtiga Córdor Lucio Wilfredo.....Fecha de revisión: 12 de octubre 2021

Grado Académico: Doctor

Especialidad: Economista

Firma del experto:



DNI: 17808640

Redacción: Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.

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

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

N°	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Redacción		Pertinencia		coherencia		Adecuación		Comprensión		conclusión
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Factores actitudinales	Disciplina laboral	Respeto y cumple las políticas de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		
2			Asiste puntualmente al trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
3		Actitud e iniciativa	Manifiesta pro actividad en el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
4			Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
5		responsabilidad	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		✓		✓		
6			Termina sus tareas encomendadas en los tiempos establecidos	✓		✓		✓		✓		✓		
7		Presentación personal	La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta	✓		✓		✓		✓		✓		
8			La imagen que proyecta es profesional	✓		✓		✓		✓		✓		
9		Capacidad de realización	Muestra la capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
10			Ejecutan labores de acuerdo a lo planificado	✓		✓		✓		✓		✓		
11	Factores operativos	Conocimiento del trabajo	Posee destreza que le permita ejercer eficientemente su puesto de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
12			Tiene conocimientos suficientes para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto que desempeña.	✓		✓		✓		✓		✓		
13		Calidad de trabajo	Realiza con orden y esmero el trabajo asignado	✓		✓		✓		✓		✓		
14			Hace uso racional de los recursos de la empresa	✓		✓		✓		✓		✓		

15	Cooperación y trabajo en equipo	Muestra aptitud para trabajar en equipo	✓		✓		✓		✓		✓		
16		Tiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
17	Liderazgo	Asume la responsabilidad de su toma de decisiones en la función de su puesto de trabajo	✓		✓		✓		✓		✓		
18		Muestra empatía en absolución de problemas, evitando el incremento del conflicto.	✓		✓		✓		✓		✓		

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

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

Apellidos y nombres del experto: Olórtiga Cóndor Lucio Wilfredo

Fecha de revisión: 12 de octubre 2011.

Grado Académico: Doctor                                  Especialidad: Economista

Firma del experto:



DNI: 17808640

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

Anexo 6

Prueba piloto de la variable Habilidades gerenciales

ÍTEM o PREGUNTAS																					
Individuo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
1	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	3	4	3	4	5	80
2	4	1	3	2	5	4	4	1	3	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	4	50
3	3	4	5	3	4	3	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	76
4	2	5	2	4	5	2	1	2	2	2	1	3	5	4	2	3	3	3	1	3	55
5	4	3	2	1	4	1	4	3	4	3	4	2	3	3	1	1	4	2	3	2	54
6	2	5	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	59
7	3	4	1	2	5	2	5	3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	2	5	74
8	4	2	3	2	1	3	4	4	2	2	1	4	3	3	1	2	1	1	4	4	51
9	5	5	5	3	5	2	3	2	3	5	4	3	4	4	2	5	4	3	3	5	75
10	3	5	4	4	4	3	5	5	2	4	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	81
VARIANZA	1.2	2.1	2.0	1.2	2.0	1.1	1.7	1.4	1.3	1.8	1.4	1.3	1.6	1.3	1.1	1.3	1.8	1.3	1.6	1.1	162.06

K	20
$\sum S2i$	29.5
S2t	162.06

ALPHA DE CRONBACH

$\alpha$	0.86
----------	------



Interpretación:

0 - 0.2	Muy Baja
0.2 - 0.4	Baja
0.4 - 0.6	Regular
0.6 - 0.8	Aceptable
0.8 - 1	Elevada



Prueba piloto de la variable Desempeño laboral

ÍTEM o PREGUNTAS																			
Individuo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL
1	5	5	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	4	5	80
2	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	1	2	2	4	4	2	56
3	4	4	2	5	2	4	4	4	3	4	5	5	4	1	3	5	3	2	64
4	1	2	3	2	1	2	1	4	1	3	1	4	3	2	3	5	3	3	44
5	3	4	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	3	2	4	65
6	2	4	1	4	5	1	5	1	2	4	1	1	5	3	1	3	1	1	45
7	4	3	2	2	3	2	4	4	3	1	4	5	3	3	3	4	4	2	56
8	4	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	1	2	2	5	2	2	51
9	5	4	3	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	3	4	75
10	2	1	4	4	5	2	1	4	1	4	2	2	3	4	2	1	2	3	47
<b>VARIANZA</b>	<b>1.8</b>	<b>1.5</b>	<b>1.4</b>	<b>1.3</b>	<b>2.0</b>	<b>1.2</b>	<b>2.7</b>	<b>1.4</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>1.1</b>	<b>1.5</b>	<b>155.57</b>

K	18
$\sum S^2i$	31.3
S <sup>2</sup> t	155.57

ALPHA DE CRONBACH

$\alpha$	0.85
----------	------



Interpretación:

0 - 0.2	Muy Baja
0.2 - 0.4	Baja
0.4 - 0.6	Regular
0.6 - 0.8	Aceptable
0.8 - 1	Elevada

Anexo 7

Habilidades Gerenciales																					
Habilidades técnicas				Habilidades Humanas										Habilidades Conceptuales						TOTAL	
Individuo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
1	3	4	3	4	4	1	3	2	1	3	4	2	3	1	4	2	3	3	3	3	56
2	2	4	4	3	5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	59
3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	4	3	2	61
4	2	3	4	3	3	2	2	1	2	2	3	2	4	1	2	1	3	3	2	1	46
5	1	4	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	41
6	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	58
7	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	40
8	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	62
9	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	3	79
10	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	76
11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	84
12	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	67
13	3	4	5	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	66
14	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	43
15	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	59
<b>VARIANZA</b>	1.0	0.7	0.6	0.6	1.0	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	1.0	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	1.0	0.8	182.17
<b>K</b>	<b>20</b>																				
<b>ΣS<sup>2</sup><sub>i</sub></b>	<b>15.5</b>																				
<b>S<sup>2</sup><sub>t</sub></b>	<b>182.17</b>																				
<b>ALPHA DE CRONBACH</b>																					
<b>α</b>	<b>0.96</b>																				

Anexo 8

Desempeño Laboral																			
Individuo	Factores Actitudinales										Factores Conceptuales								TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	
1	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2	54
2	3	3	2	2	3	1	4	3	1	2	4	4	3	3	1	2	3	1	45
3	4	4	4	3	5	1	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	60
4	2	3	1	2	4	2	3	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3	2	39
5	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	42
6	5	4	4	2	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	3	3	65
7	2	2	3	2	2	3	4	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	41
8	3	2	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	40
9	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	72
10	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	4	3	2	2	1	1	2	2	42
11	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	76
12	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	5	3	67
13	4	4	4	2	4	2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	64
14	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	41
15	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	5	4	3	3	3	4	3	60
<b>VARIANZA</b>	<b>0.8</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>0.9</b>	<b>1.0</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>1.0</b>	<b>0.8</b>	<b>171.27</b>

K	18
$\sum S^2_i$	15.9
$S^2_t$	171.27
ALPHA DE CRONBACH	
$\alpha$	0.96

## Anexo 9

Autorización de la empresa para aplicar instrumentos de medición



Trujillo, 15 de Octubre del 2021

Señores:

Universidad César Vallejo.

Escuela de Posgrado

Programa académico de Maestría en Administración de Negocios - MBA

De nuestra especial consideración:

Nos es grato saludarlos, y aprovechamos la oportunidad para informar que con la finalidad de contribuir con la formación profesional de los estudiantes de su prestigiosa universidad Cesar Vallejo, y en especial a solicitud del estudiante de Maestría en Administración MBA Velezmoro Velásquez, Carlos Alberto, autorizamos para que puedan Aplicar unos cuestionarios de preguntas a nuestros colaboradores, relacionado a habilidades gerenciales así como en desempeño laboral, para obtener la información necesaria y de desarrollar su trabajo de investigación y/o Informe de tesis sobre Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los colaboradores de la micro y pequeña empresa Protex Corporation S.A.C., 2021.

Cabe indicar que la dicha autorización es otorgada exclusivamente para tema de estudios, y no sea divulgada o empleada para fines contrarios

Sin otro particular a que referirnos nos suscribimos de Uds.

Atentamente.

**PROTEX CORPORATION SAC**

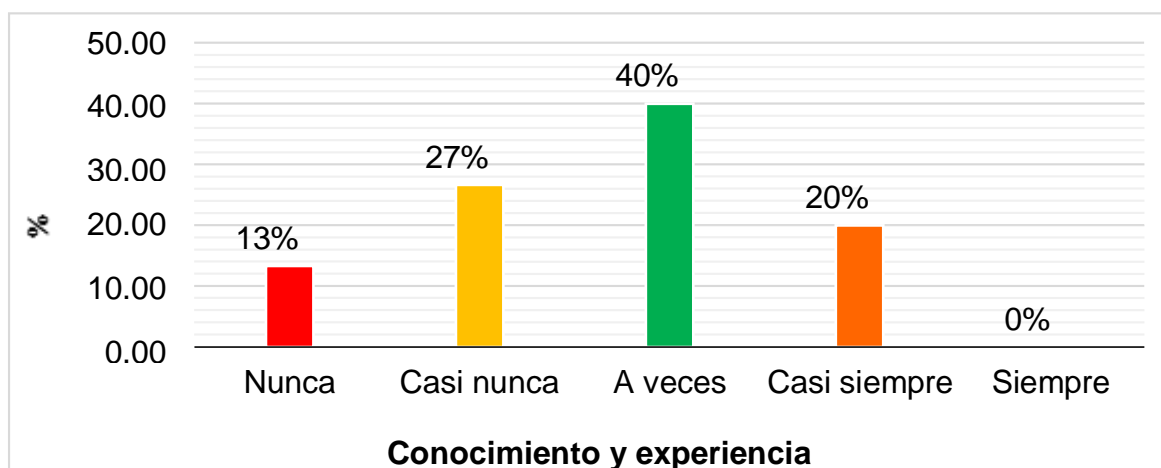
J. Alberto Cortez Espinosa  
GERENTE

## ANEXO 10

Resultados de las dimensiones por indicador de la variable habilidades gerenciales: Habilidades técnicas

### Figura 7

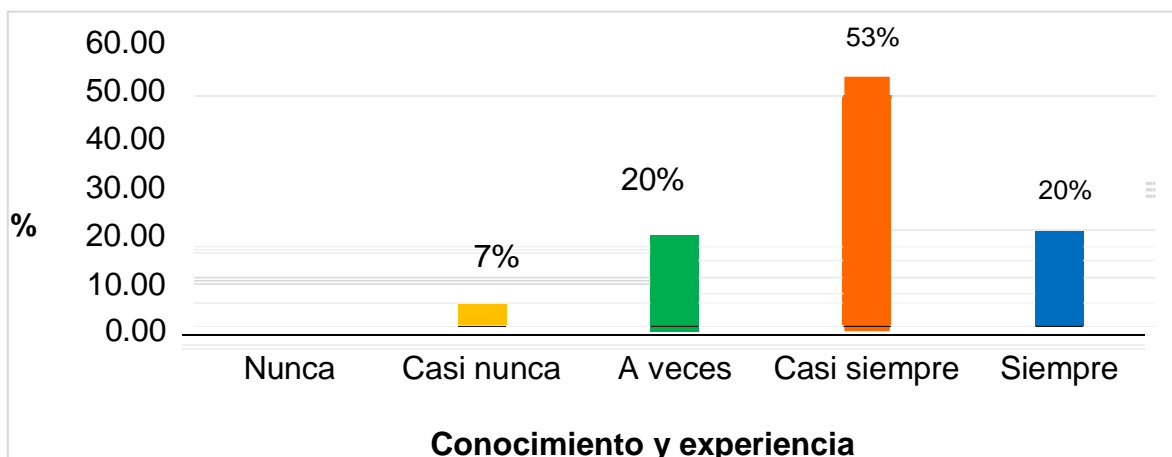
*Conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la Mype Protex Corporation SAC*



Según la figura 7, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Pollería Súper Dorado perciben que a veces los jefes tienen conocimientos y experiencia para ejercer eficientemente el cargo en la pollería; seguido del 20% casi siempre; mientras que el 27% casi nunca y el 13% nunca. Esto se debe porque la gerente a pesar de poseer poco conocimiento no tiene la experiencia suficiente para ejercer el cargo y liderar a un grupo de trabajadores; por ello, casi todo el peso del cargo recae en los jefes de administración y personal, puesto que tienen amplio conocimiento asistencial y administrativo en direcciones ejecutivas.

**Figura 8**

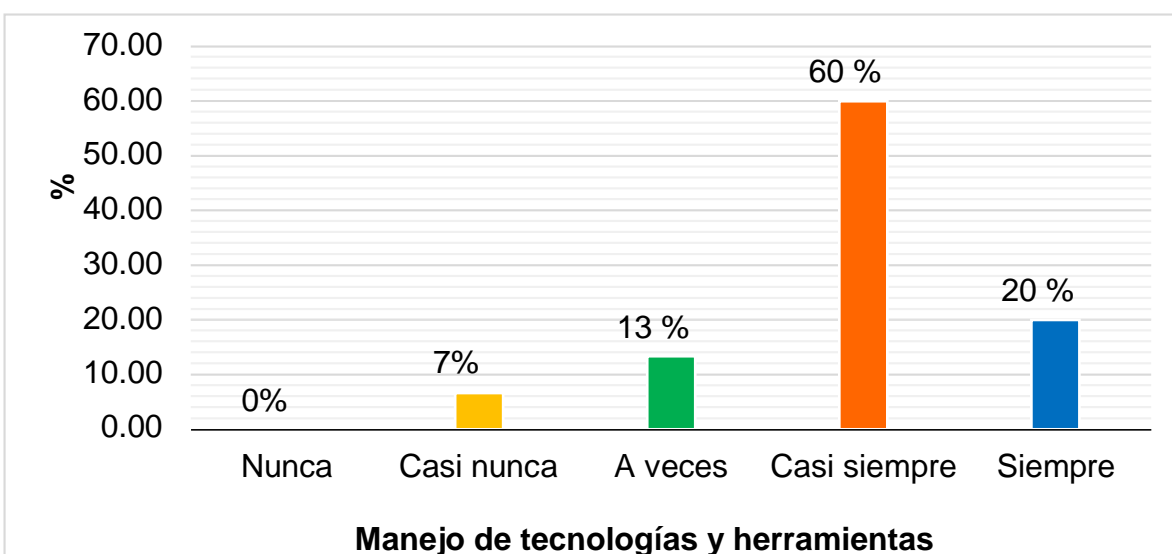
*Conocimientos sobre la normatividad del rubro confecciones textil*



Según la figura 8, se observa que el 53% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corpoartion SAC perciben que casi siempre los jefes tienen conocimientos sobre la normatividad del rubro confecciones textil; seguido del 20% siempre; mientras que el 20% a veces y el 7% casi nunca. Esto se debe porque los jefes han sido capacitados en este tema, además de establecer en sus operaciones estrictos protocolos de seguridad y salubridad, logrando ser aprobadas por el Ministerio de Producción y Ministerio de Salud - SISCOVID

**Figura 9**

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



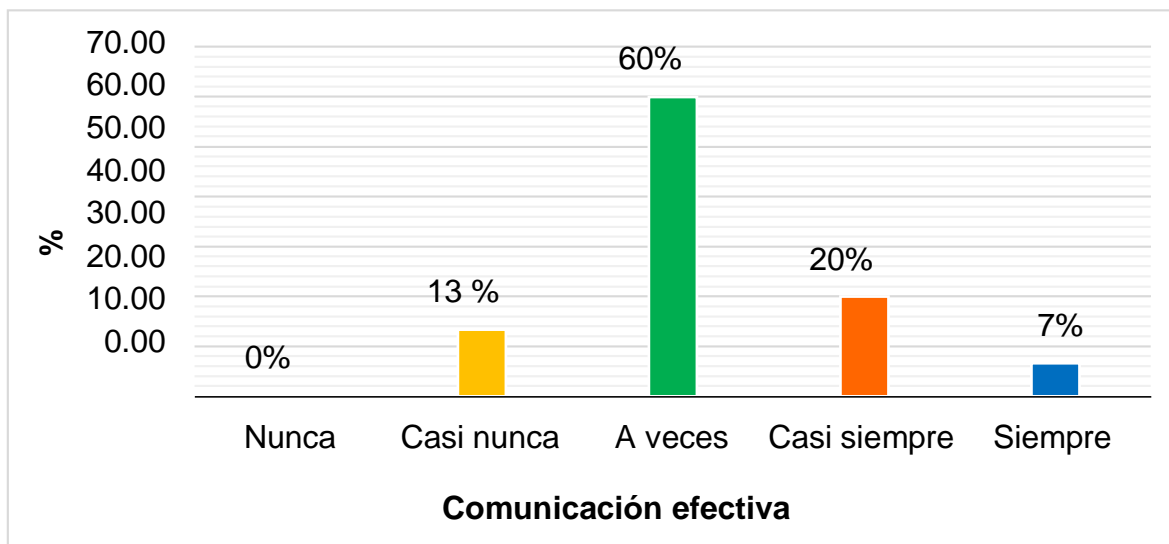
Según la figura 9, se observa que el 60% de los colaboradores que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los jefes utilizan adecuadamente los aplicativos: Word, Excel, redes sociales, entre otros; seguido del 20% siempre; mientras que el 13% a veces y el 7% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los jefes tienen conocimiento en utilizar adecuadamente las herramientas básicas, tales como: Word y Excel. En cuanto al manejo de tecnología, a pesar que utilizan adecuadamente Facebook y WhatsApp, con el fin de optimizar el tiempo y lograr una mayor venta.

## ANEXO 11

Resultados de las dimensiones por indicador de la variable habilidades gerenciales: Habilidades humanas

**Figura 10**

Al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje

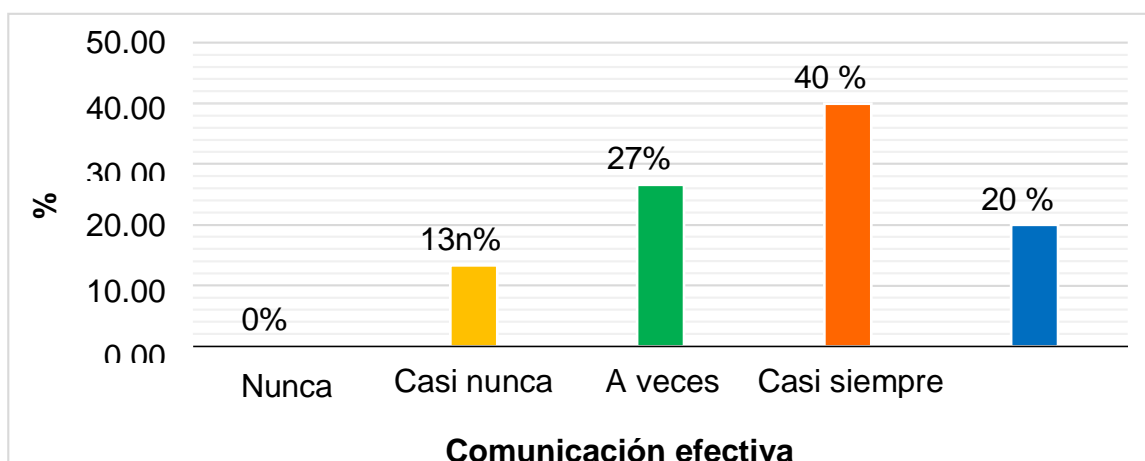


Según la figura 10, se observa que el 60% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes al dar una indicación, se cercioran que se entendió el mensaje; seguido del 20% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 13% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la gerente y jefe de personal al dar ciertas indicaciones en el trabajo, pocas veces cercioran que se entienda, pues al parecer algunas veces son poco pacientes para intercambiar y compartir ideas (comunicación fluida), logrando causar problemas en la ejecución de alguna función, influyendo que el trabajador no tenga la confianza suficiente para desarrollarlas.



**Figura 11**

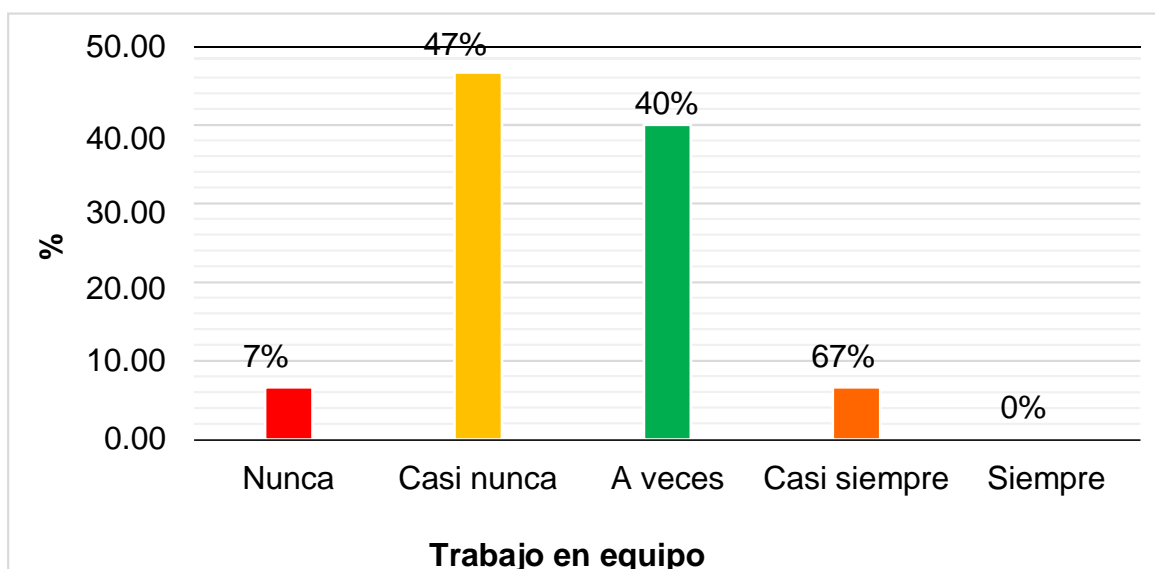
*Comunica de manera clara con los colaboradores*



Según la figura 11, se observa que el 40 % de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los jefes se comunican de manera clara con los colaboradores; seguidos del 20% siempre; mientras que, el 27% a veces y el 13% casi nunca. Esto se debe porque a veces los jefes transmiten un lenguaje claro a través de diversos canales de comunicación, logrando priorizar ciertas actividades a tiempo.

**Figura 12**

*Fomenta el trabajo en equipo en la empresa*

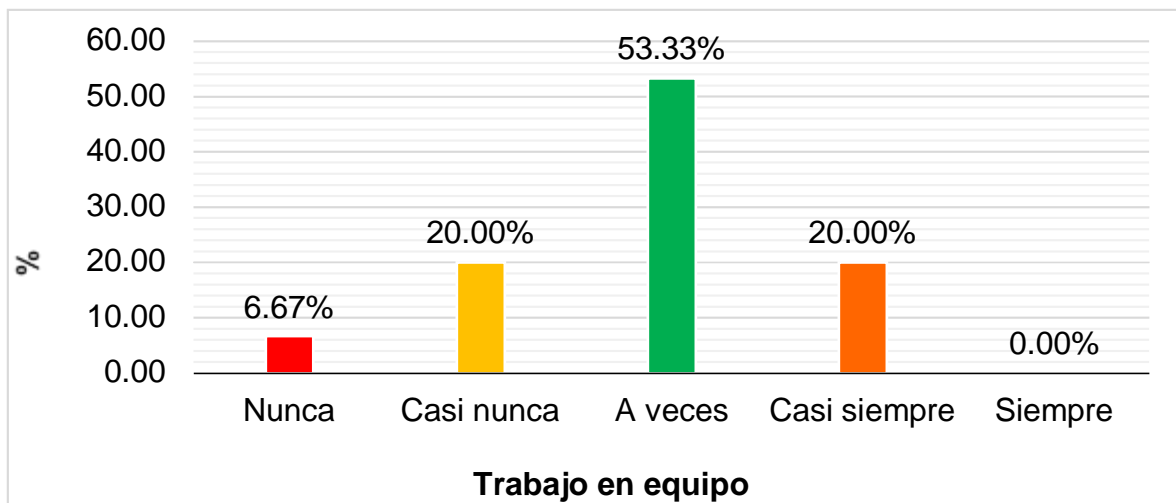


Según la figura 12, se observa que el 47% de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los jefes fomentan el trabajo en equipo en la empresa; seguido del 67% nunca; mientras que el 40% a veces y el 7% casi siempre. Esto se debe porque los jefes tienen

poca comunicación fluida con los trabajadores, poca organización del trabajo y tiempo que impide el avance de ciertas actividades según lo planificado. Por tanto, los Jefes deben promover actividades y jornadas que fomenten el trabajo en equipo en los trabajadores para que así puedan crear un ambiente laboral muy bueno dejando de lado sus prejuicios y temores.

### Figura 13

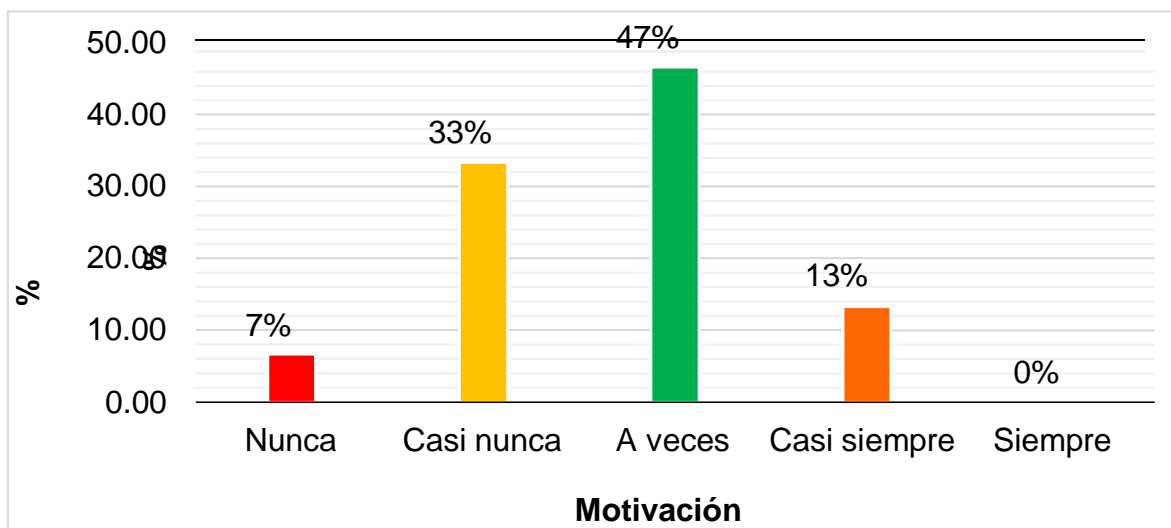
Se preocupa que todos los trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo



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

**Figura 14**

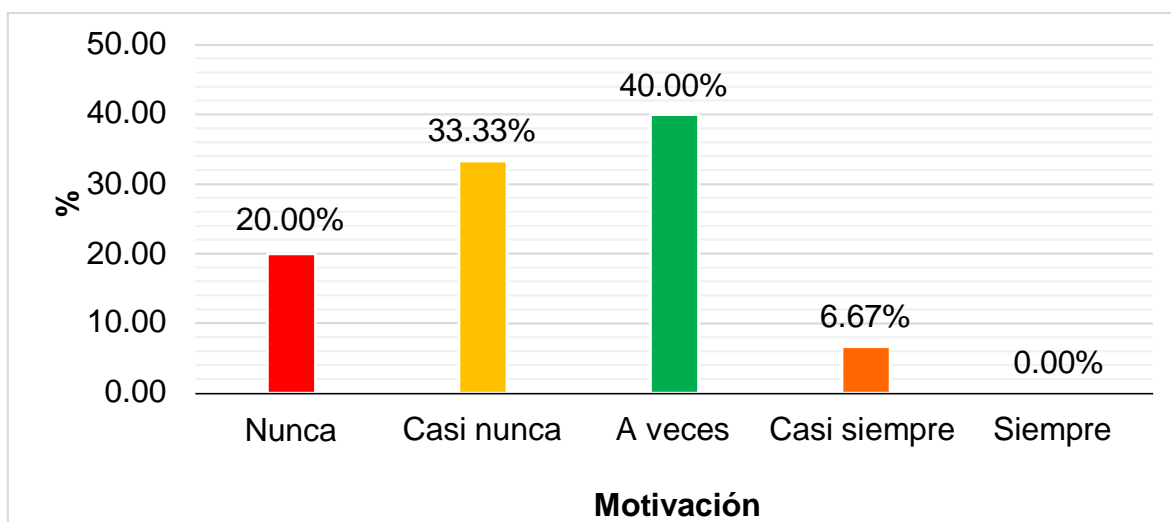
*Motiva a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad*



Según la figura 14, se observa que el 47% de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes motivan a los trabajadores para iniciar una actividad y realizarla con calidad; seguido del 13% casi siempre; mientras que el 33% casi nunca y el 7% nunca. Esto se debe porque los jefes de área tienen poca organización del tiempo por la misma sobrecarga laboral que en ocasiones olvidan de transmitir mensajes de motivación generando que los trabajadores continúen laborando rutinariamente en lo mismo.

**Figura 15**

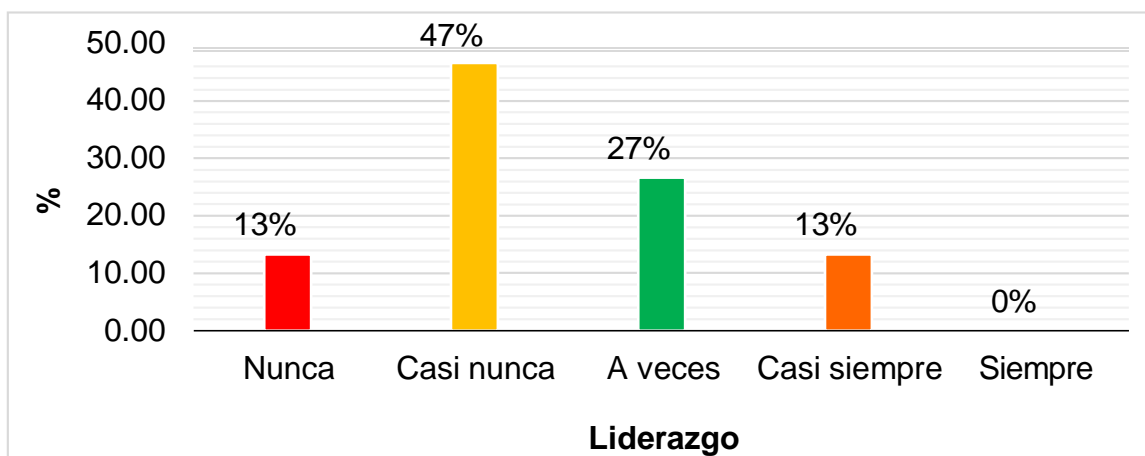
*Reconoce públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores*



Según la figura 15, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes reconocen públicamente el trabajo desarrollado de los trabajadores; seguido del 7% casi siempre; mientras que el 33% casi nunca y el 20% nunca. Esto se debe porque los Jefes pocas veces comprenden a cabalidad que el reconocimiento es una forma de recompensa no monetaria, pues les cuesta mucho felicitar a los colaboradores o simplemente no saben expresarlo con palabras idóneas.

**Figura 16**

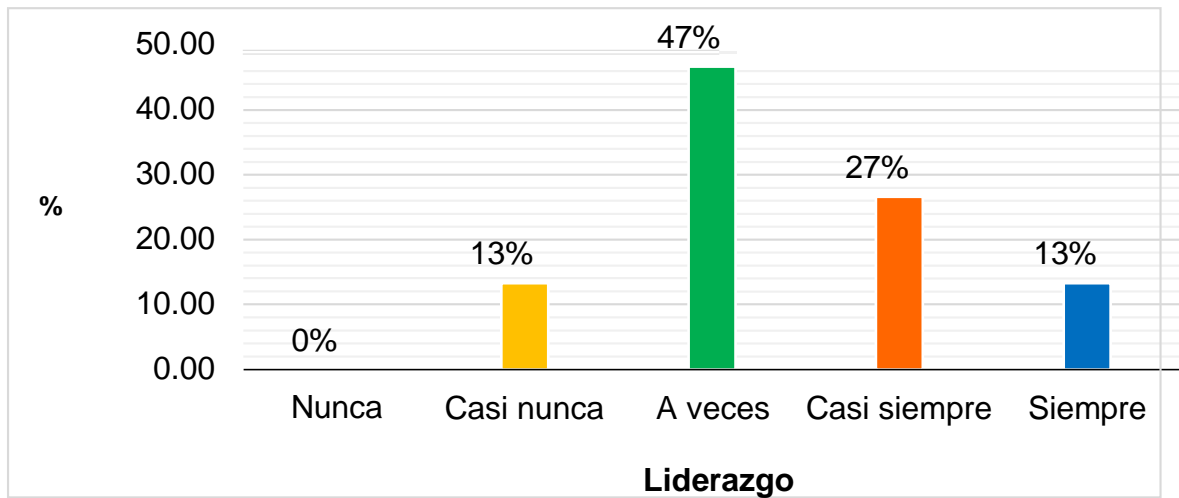
*Poder para influenciar autoridad en los trabajadores*



Según la figura 16, se observa que el 47% de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los jefes tienen el poder para influenciar autoridad en los trabajadores; seguido del 13% nunca; mientras que el 27% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que, la gerente y los jefes de área de la empresa poseen conocimientos sobre algunos procesos operativos internos que favorezcan una administración efectiva, carecen de habilidades para interactuar, por el débil liderazgo que poseen para establecer roles. Cabe precisar que, en ocasiones la gerente es ausente, pues abandona el centro de trabajo y no precisamente relacionados con sus funciones, dejando que toda la sobrecarga laboral recaiga en los jefes de área.

**Figura 17**

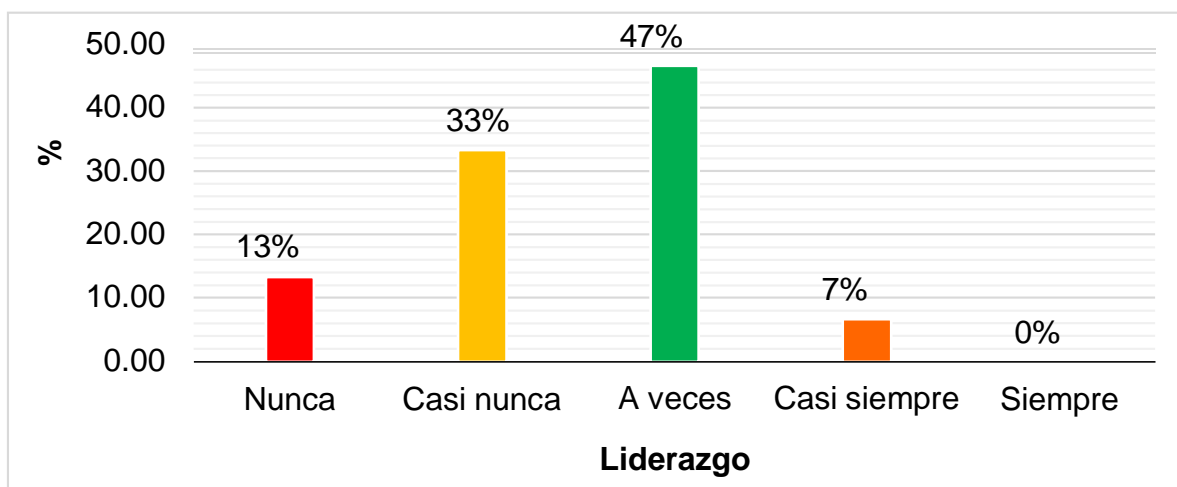
*Capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos*



Según la figura 17, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes tienen capacidad de controlar las actividades hacia el logro de objetivos; seguido del 27% casi siempre y el 13% siempre; mientras que el 13% casi nunca. Esto se debe porque el débil liderazgo que poseen los jefes de área, además de la poca organización del tiempo por la misma sobrecarga laboral, generando que las actividades no se cumplan en el tiempo preestablecido hacia el logro de objetivos

**Figura 18**

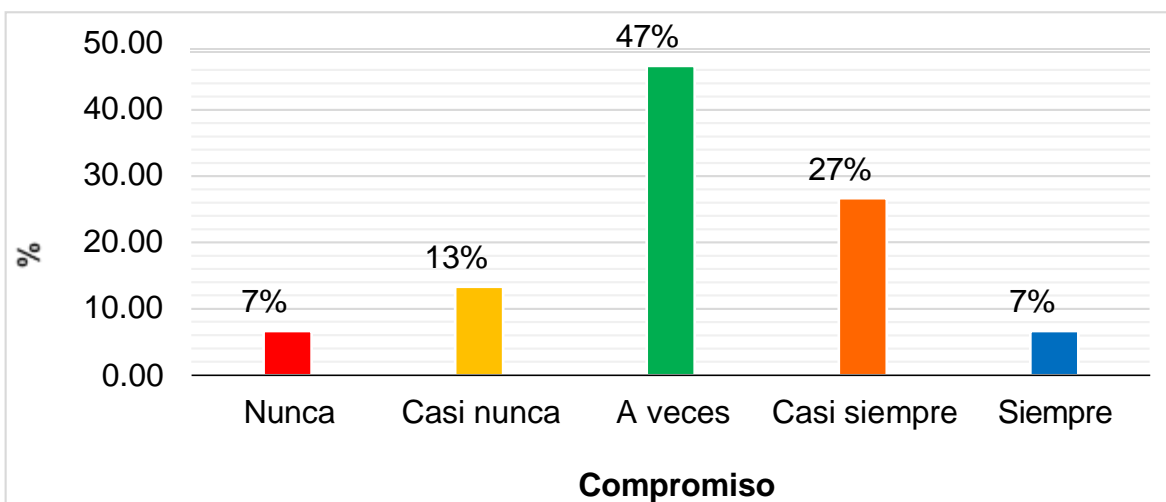
*Ejerce adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso*



Según la figura 18, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes ejercen adecuadamente el liderazgo sobre el grupo, analizando permanentemente su desarrollo para aplicar mejoras en el transcurso; seguido del 7% casi siempre; mientras que el 33% casi nunca y el 13% nunca. Esto se debe porque en ocasiones la gerente y jefes de área no muestran las actitudes o capacidades adecuadas para dirigir a un grupo de colaboradores, algunas veces se involucran en el campo de la batalla y motivan para iniciar las actividades diarias de los trabajadores, pues mayormente se enfocan en lograr metas organizacionales más no grupales. Por tanto, el liderazgo como tal es difícil, implica el saber persuadir a los trabajadores con entusiasmo al logro de los objetivos, el Jefe debe saber ordenar, controlar las acciones y actividades, evitando la improvisación, si se cuenta con una planificación definida para todos los procesos y la retroalimentación de estos, los resultados serán favorables.

**Figura 19.**

*Promueve en el equipo un alto nivel de responsabilidad*

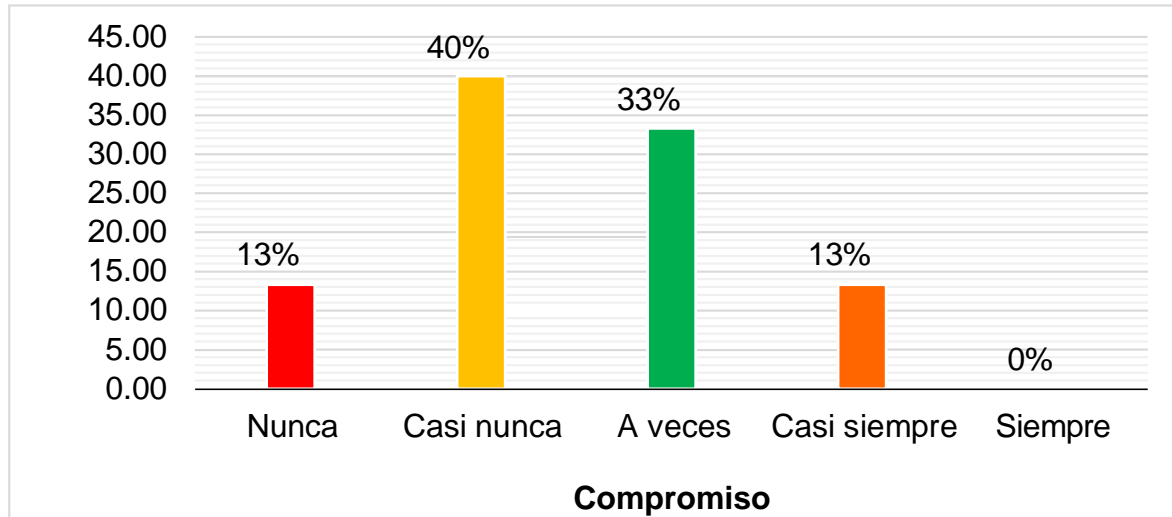


Según la figura 19, se observa que el 47% de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes promueven en el equipo un alto nivel de responsabilidad; seguido del 27% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 13% casi nunca y el 7% nunca. Esto se debe porque en ocasiones la gerente y jefes de área no muestran las actitudes o capacidades adecuadas para dirigir a un grupo de trabajadores, pues a veces

inspiran confianza y motivan para iniciar alguna actividad, logrando que los trabajadores se retrasen en cumplir dichas metas en el tiempo preestablecido.

**Figura 20**

Propicia estrategias que promueven el compromiso con la empresa



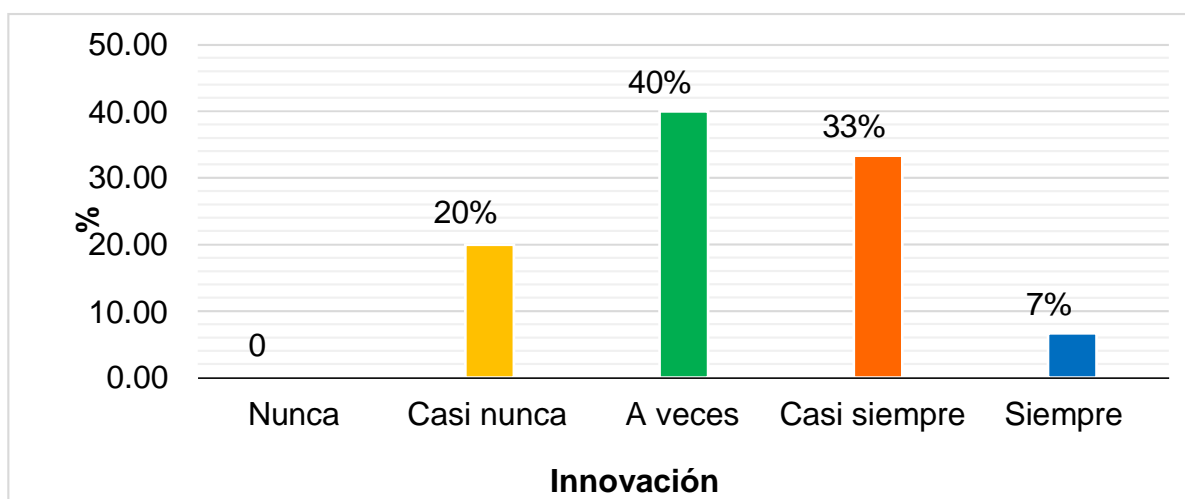
Según la figura 20, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los jefes propician estrategias que promueven el compromiso con la empresa; seguido del 13% nunca; mientras que el 33% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe por la poca coordinación y responsabilidad entre el gerente y jefes de área para fomentar estrategias que involucren en todos, la participación activa de las actividades hacia el logro personal y objetivos propuestos. Por tanto, generar un compromiso empresarial exige un esfuerzo planificado perseverante y continuo para ganar la actitud positiva de los colaboradores, dado que depende de la determinación de los directivos para la influencia de otros.

## ANEXO 12

Resultados de las dimensiones por indicador de la variable habilidades gerenciales:  
Habilidades conceptuales

**Figura 21.**

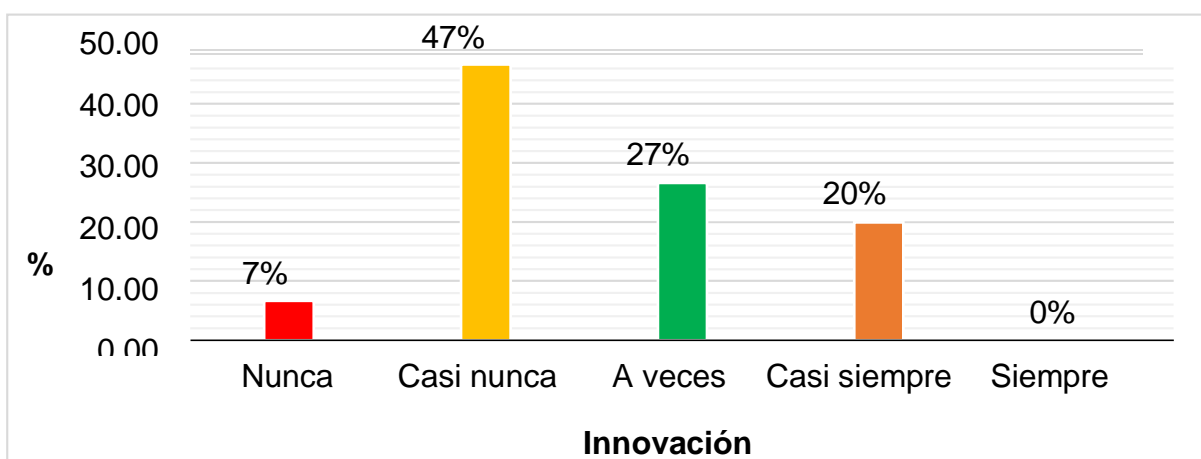
**Propone y ejecuta estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente**



Según la figura 21, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes proponen y ejecutan estrategias innovadoras o procedimientos para mejorar el servicio de atención al cliente; seguido del 33% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 20% casi nunca. Esto se debe porque el administrador y los jefes han determinado crear recientemente un aplicativo móvil para el registro de pedidos virtuales y presenciales, con el fin de optimizar el tiempo y lograr una mayor venta.

**Figura 22**

*Identifica y aprovecha las oportunidades de innovación en la empresa*

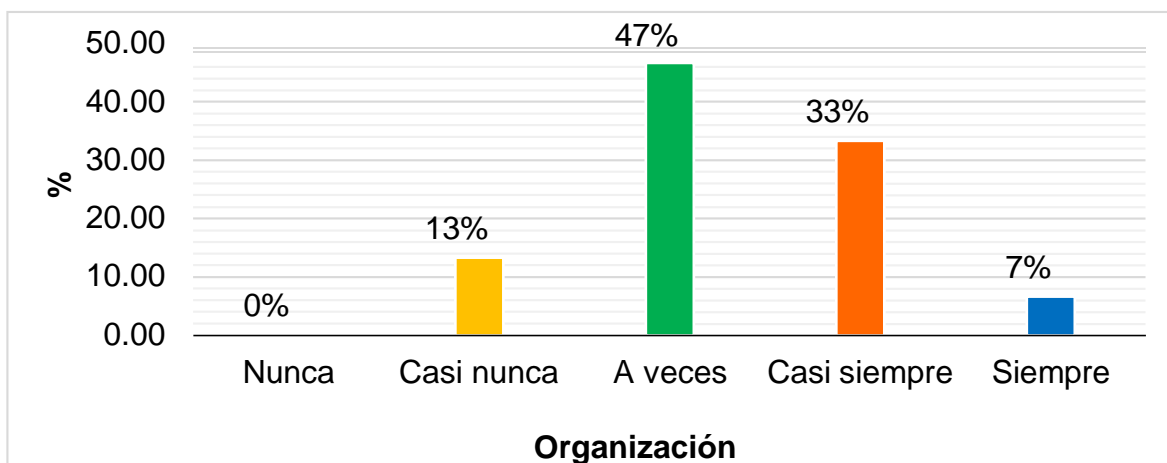




Según la figura 22, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los jefes identifican y aprovechan las oportunidades de innovación en la empresa; seguido del 7% nunca; mientras que el 27% a veces y el 20% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que los jefes han creado un aplicativo móvil y presencial para optimizar el tiempo de entrega del producto y lograr elevar las ventas, casi nunca han visto la necesidad de invertir maquinaria y equipos de alta tecnología para el proceso de producción del de prendas de vestir.

**Figura 23**

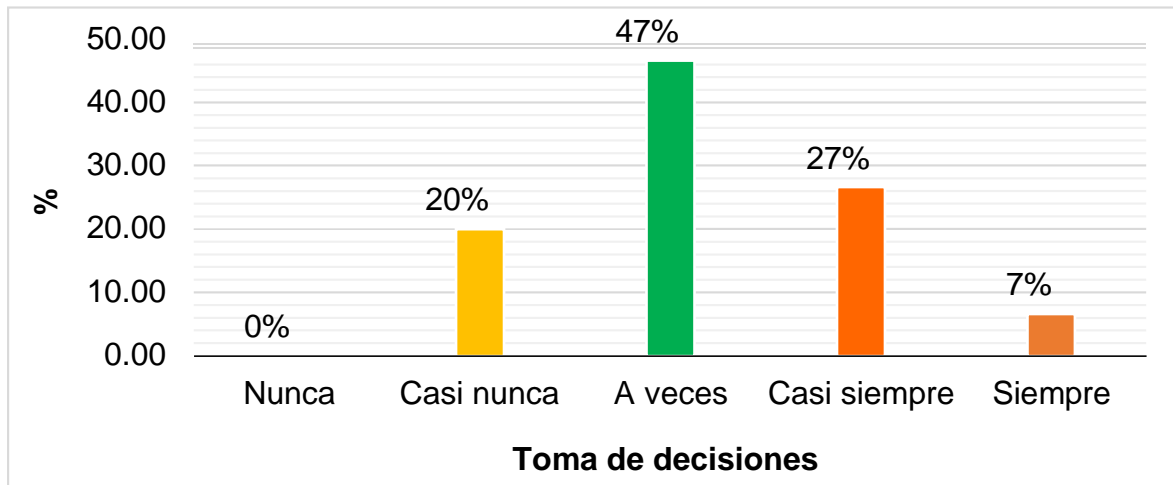
*Organiza bien los tiempos y actividades*



Según la figura 23, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes organizan bien los tiempos y actividades; seguido del 33% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 13% casi nunca. Esto se debe por la poca coordinación de la división de tareas entre los jefes de área, además por no establecer correctamente indicadores para medir el resultado de los trabajadores que en ocasiones conlleva a retrasar las actividades.

**Figura 24**

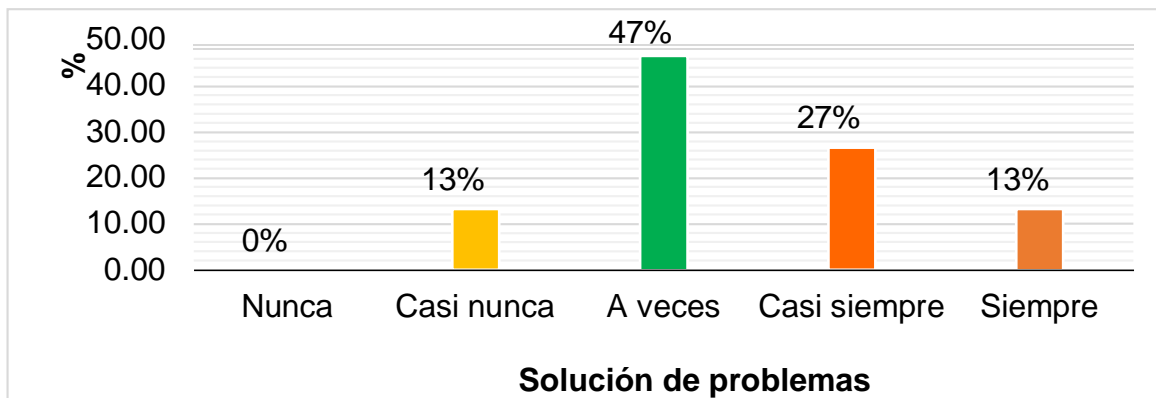
*Toma decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema.*



Según la figura 24, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes toman decisiones consensuadas y acertadas ante algún proyecto y/o problema; seguido del 27% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 20% casi nunca. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, dado que el gerente es ausente en la intervención de algún problema, pues pocas veces sabe interactuar o relacionarse con los demás para afrontar situaciones adversas, lo cual perjudica así el trabajo conjunto para tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, logrando que los trabajadores se sientan poco valorados por la decisión de estos.

**Figura 25**

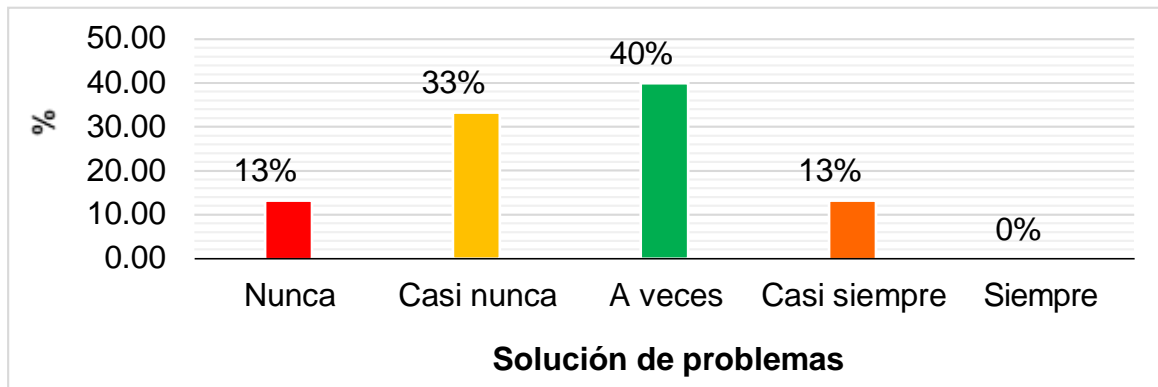
*Identifica los problemas y reconoce sus síntomas para establecer alguna solución*



Según la figura 25, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes identifican los problemas y reconocen sus síntomas para establecer alguna solución; seguido del 27% casi siempre y 13% siempre; mientras que el 13% casi nunca. Esto se debe porque los jefes de área tienen poca comunicación fluida con los colaboradores, además de no tener continuamente reuniones para aclarar los conflictos, pues finalmente al definir una serie de pasos para identificar las causas del problema, no concluyen se quedan a medias, logrando que en ocasiones no tomen las decisiones correctas para el beneficio de todos. Por tanto, el Jefe encargado de manejar los problemas debe contar con las herramientas y capacitación con el propósito de agilizar y facilitar la absolución de los problemas, es conveniente precisar que no es fácil manejar conflictos o problemas, puesto que estos pueden ser entre colaborador, cliente-colaborador e incluso entre jefe - colaborador.

**Figura 26**

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



Según la figura 26, se observa que el 40.00% de los trabajadores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los jefes tienen la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar los problemas suscitados en la empresa; seguido del 13% casi siempre; mientras que el 33% casi nunca y el 13% nunca. Esto se debe porque los jefes de área a veces no han identificado bien las causas del problema, además de no establecer a tiempo un plan de acción con múltiples alternativas que ayuden a determinar cómo enfrentar los problemas o conflictos en la empresa, seleccionando las más idóneas de acuerdo a cada situación

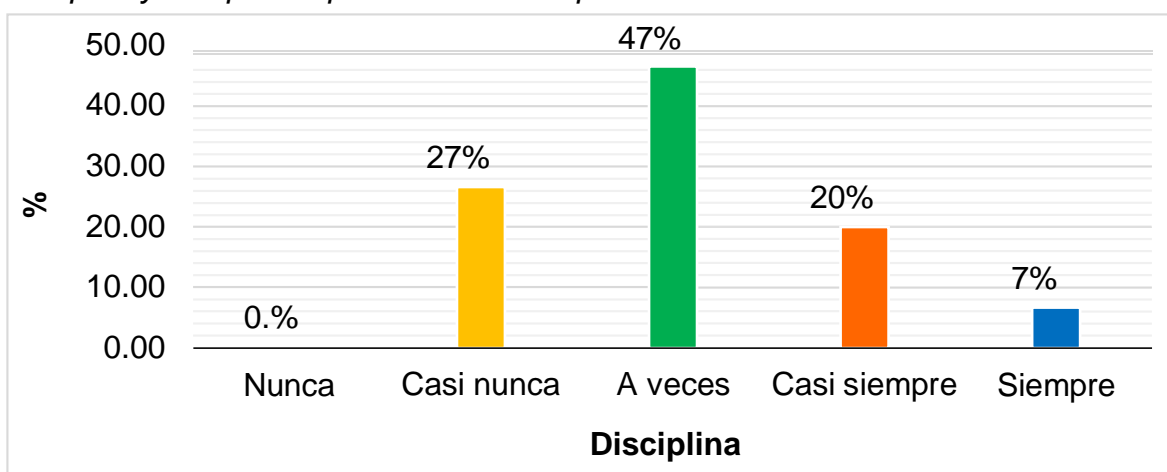
## ANEXO 13

Resultados de las dimensiones por indicador de la variable desempeño laboral:

Factores actitudinales

**Figura 27**

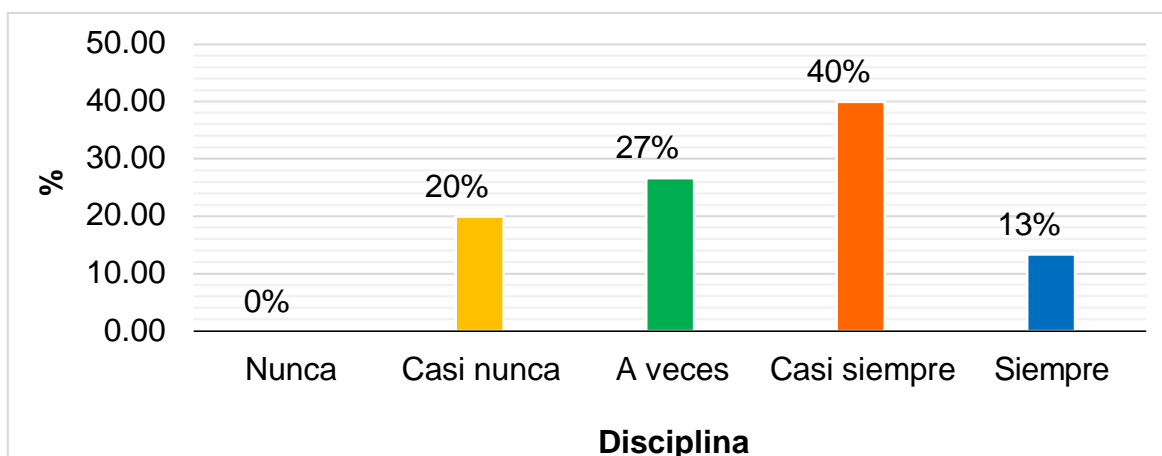
*Respeta y cumple las políticas de la empresa*



Según la figura 27, se observa que el 47% de los jefes encuestados que laboran en la Mype Protex Corportion SAC perciben que a veces los trabajadores respetan y cumplen las políticas de la empresa; seguido del 20% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 27% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que las empresas cuentan con importantes mecanismos de seguridad en sus sistemas, algunos de los trabajadores no siguen de forma estricta las políticas de seguridad; mientras que, otros tienen desconocimiento total, de tal forma que no se sienten totalmente comprometidos consigo mismos ni con la empresa.

**Figura 28**

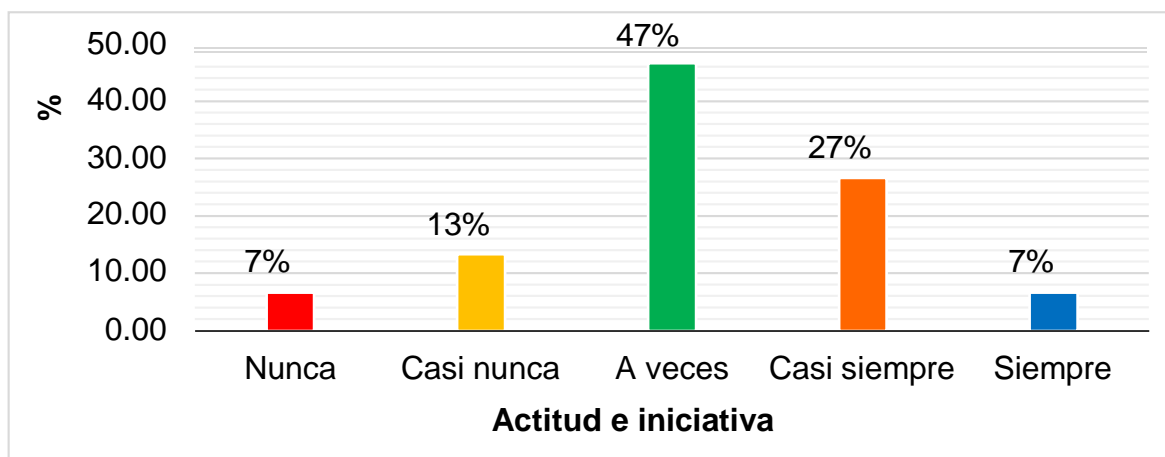
*Asiste puntualmente al trabajo*



Según la figura 28, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corportion SAC indicaron que casi siempre los asisten puntualmente al trabajo; seguido del 13% siempre; mientras que el 27% a veces y el 20% casi nunca. Esto se debe porque los colaboradores temen a que sean descontados de su salario mensual, pues tratan de llegar temprano y de cumplir con sus funciones, a pesar que no estén totalmente motivados en su labor.

**Figura 29**

*Manifiesta pro actividad en el desempeño de sus funciones*

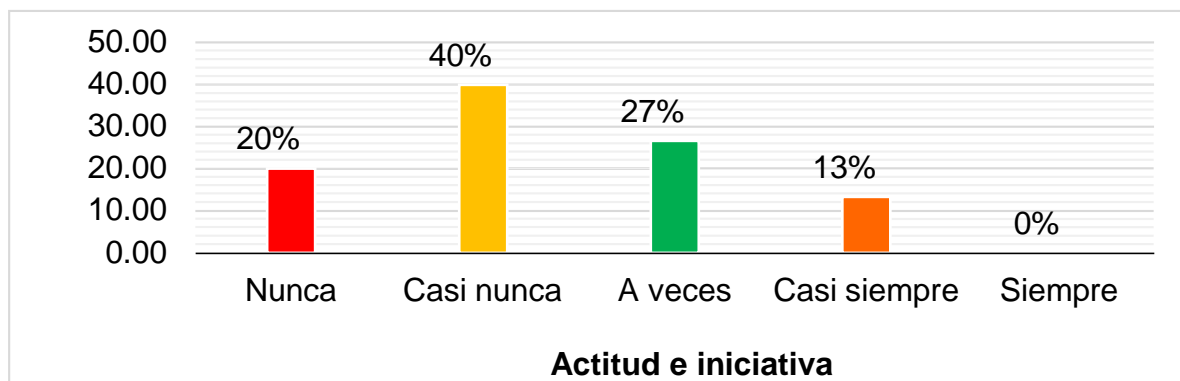


Según la figura 29, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC indicaron que a veces son pro actividad en el desempeño de sus funciones; seguido del 27% casi siempre y 67% siempre;

mientras que el 13% casi nunca y el 7% nunca. Esto se debe porque los trabajadores pocas veces se sienten motivados e incentivados para iniciar sus actividades y realizarla con calidad, además de tener limitada participación e iniciativa en la toma de decisiones para la resolución de problemas que impide prevalecer la libertad de elección sobre ciertas circunstancias para el empeño de sus actividades.

### Figura 30

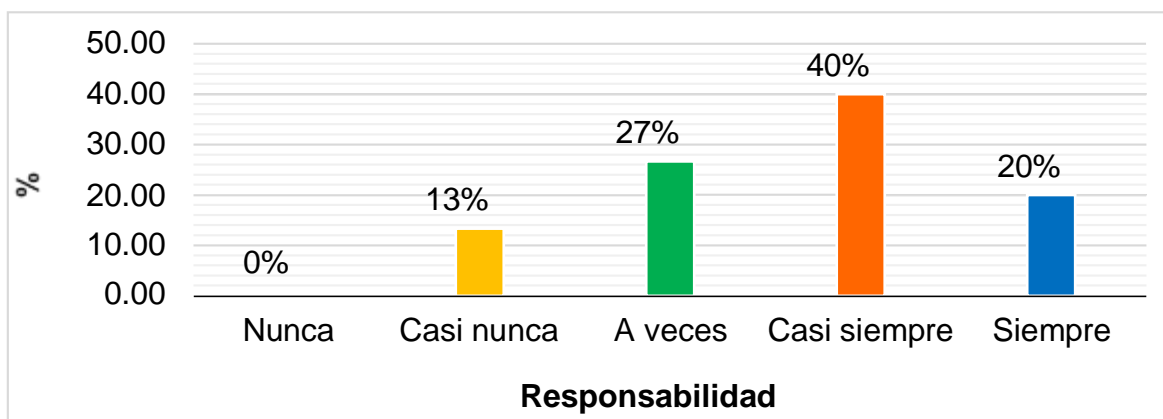
*Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo*



Según la figura 30, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC indican que casi nunca los tienen iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes en el área de trabajo; seguido del 20% nunca; mientras que el 27% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque a pesar que los trabajadores poseen conocimientos para ejercer su puesto de trabajo, los jefes en vez de ayudarles a potenciar su crecimiento profesional para extender sus horizontes en el área de trabajo, pues se interesan más en lograr objetivos organizacionales que grupales, además de incentivar pocas veces en el desempeño de sus funciones.

**Figura 31**

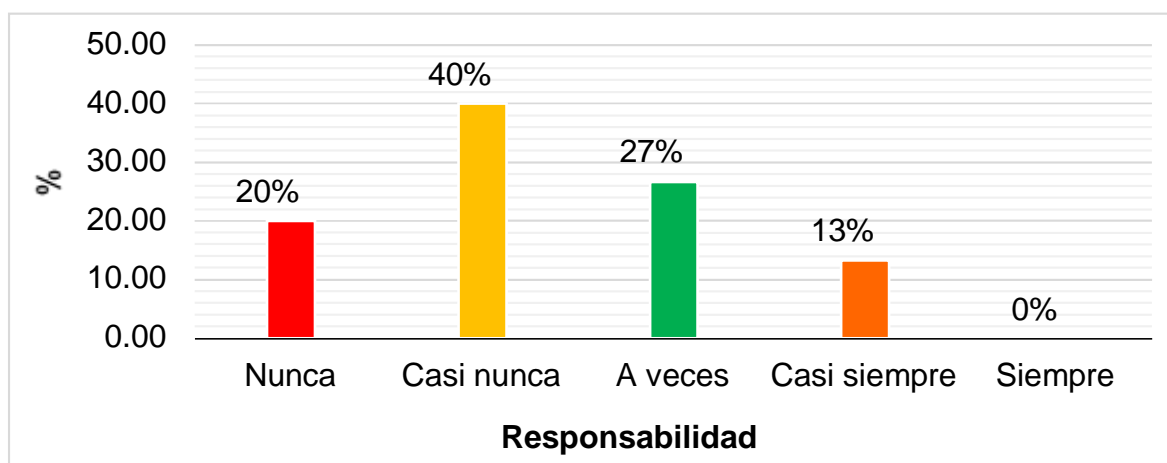
*Es responsable en el cumplimiento de las funciones*



Según la figura 31, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los trabajadores son responsables en el cumplimiento de las funciones; seguido del 20% siempre; mientras que el 26% a veces y el 13% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la mayoría de trabajadores tienen conocimientos en su labor, temen a que sean descontados de su salario mensual, por lo que cumplen diariamente con sus labores así no sea en algunas veces en el tiempo preestablecido, quedándose algunas horas extras del horario normal

**Figura 32**

*Termina las tareas en el tiempo preestablecido*

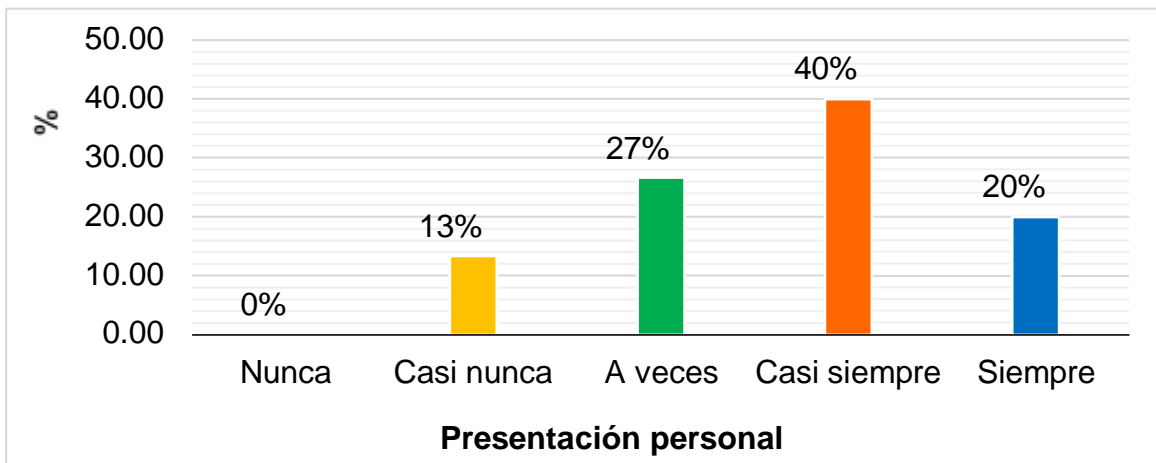




Según la figura 32, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la perciben que casi nunca los trabajadores terminan con las tareas en el tiempo preestablecido; seguido del 20% nunca; mientras que el 27% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque algunas veces los jefes de área no tienen una buena planificación y organización del manejo de actividades diarias, además por no establecer correctamente indicadores para medir la productividad de los trabajadores que en ocasiones conlleva a retrasar las actividades.

**Figura 33**

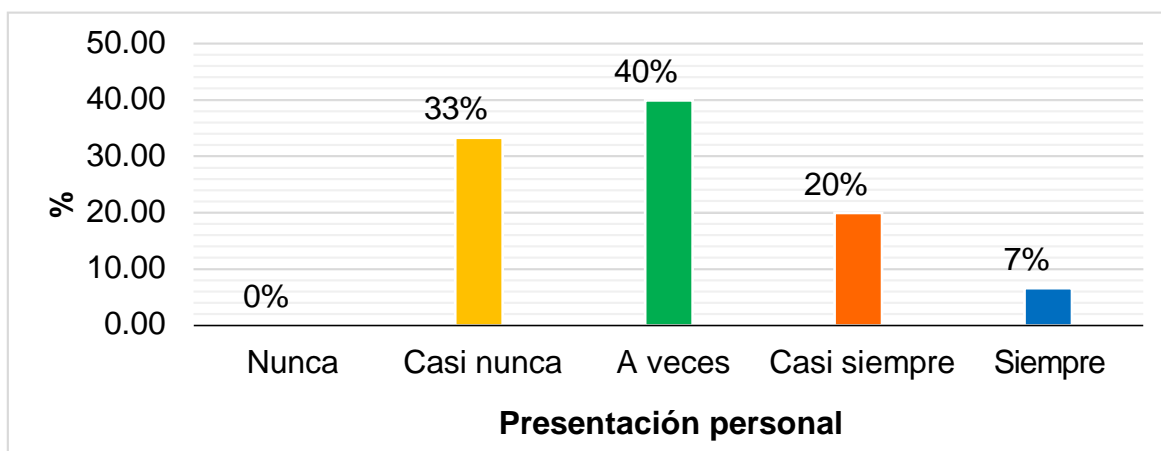
*La presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta*



Según la figura 33, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los trabajadores su presentación personal (vestimenta, higiene personal) es la correcta; seguido del 20% siempre; mientras que el 27% a veces y el 13% casi nunca. Esto se debe por la imposición de políticas generales de vestimenta, siendo especificadas según el área de trabajo, teniendo en cuenta que los jefes de área tratan de exigir al trabajador tener una adecuada vestimenta durante la realización de sus labores.

**Figura 34**

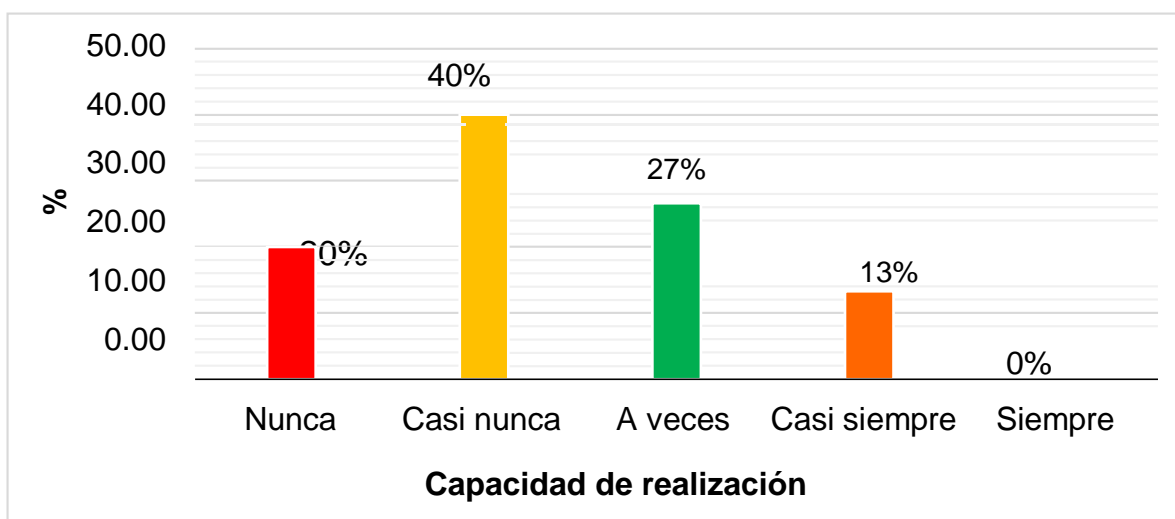
*La imagen que proyecta es profesional*



Según la figura 34, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los trabajadores su imagen que proyecta es profesional; seguido del 20% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 33% casi nunca. Esto se debe porque a pesar que la mayoría de trabajadores tienen conocimientos en su labor, no muestran las actitudes suficientes para iniciar una actividad y realizarla con calidad, pues la forma de comportarse y relacionarse con los demás les dificulta para ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad.

**Figura 35**

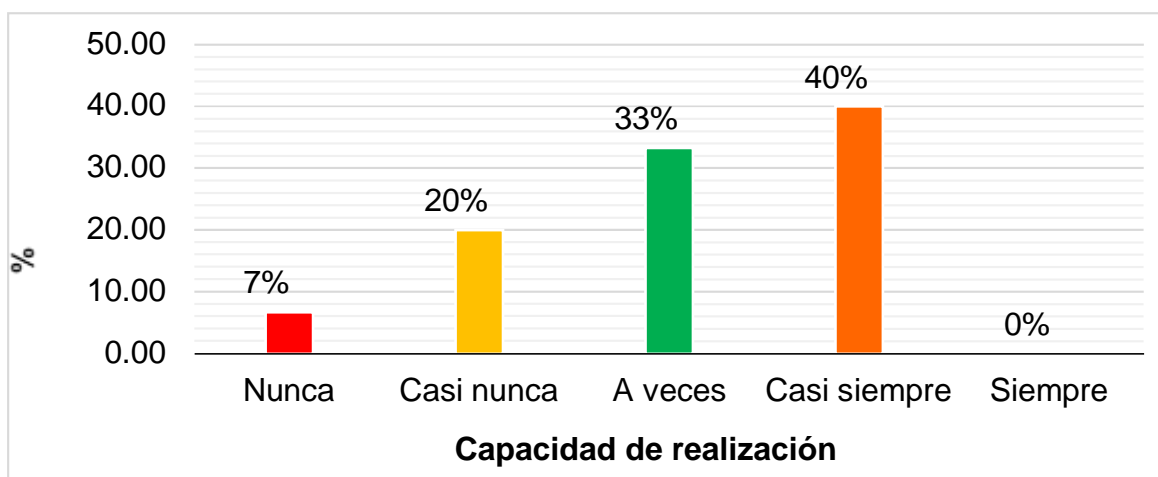
*Muestra capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo*



Según la figura 35, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los trabajadores muestran capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se presentan en el área de trabajo; seguido del 20% nunca; mientras que el 27% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, en base a ello los trabajadores toman diversos caminos y no se amilanan para vencer ese obstáculo, además pocas veces identifican y actúan en la búsqueda de nuevas oportunidades para avanzar y crecer profesionalmente en la empresa, otras veces asumen con poca responsabilidad y dedicación los compromisos adquiridos con los clientes.

Figura 36

*Ejecuta labores de acuerdo a lo planeado*



Según la figura 36, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los trabajadores ejecutan labores de acuerdo a lo planeado; seguido del 33% a veces; mientras que el 20.00% casi nunca y el 6.67% nunca. Esto se debe porque los jefes pocas veces determinan que los objetivos organizacionales planteados no se alinean con los resultados y acciones concretas finales, por lo que no logran totalmente que lo planeado se convierta en ejecución exitosa. Por tanto, el planificar sus actividades diarias, ayuda a que tengan en claro de ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? van a realizarlas, que son los famosos planes de trabajo.

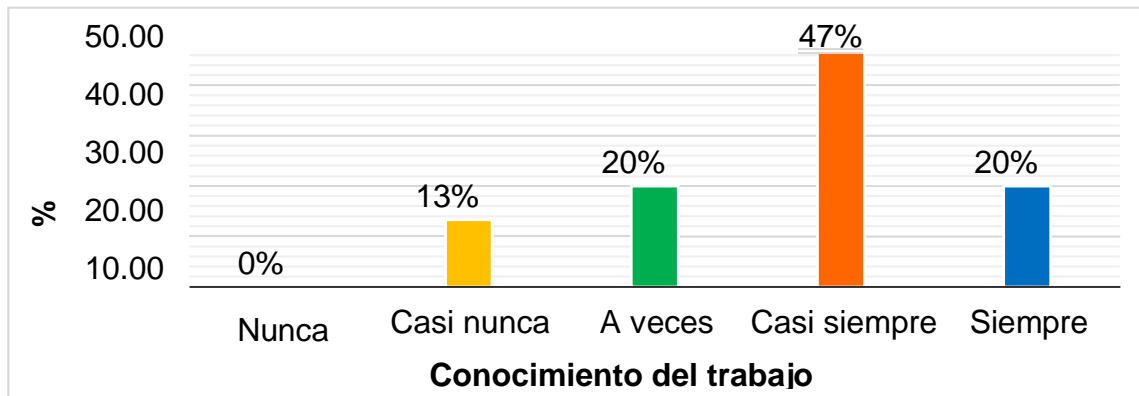
## ANEXO 14

Resultados de las dimensiones por indicador de la variable desempeño laboral:

Factores operativos

### Figura 37

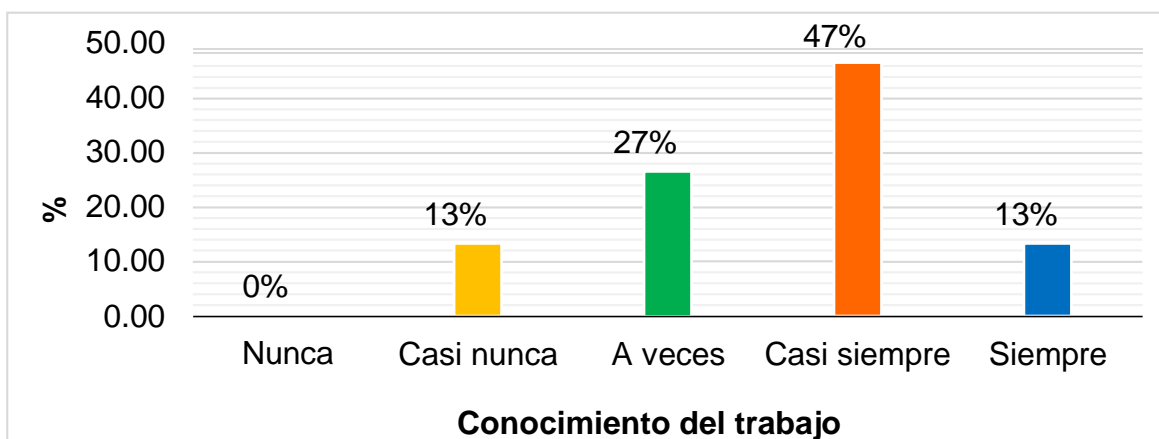
*Posee destreza que le permite ejercer eficientemente su puesto de trabajo*



Según la figura 37, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los trabajadores poseen conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto de trabajo; seguido del 20% siempre; mientras que el 20% a veces y el 13% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los trabajadores tienen suficientes conocimientos para cumplir con los requisitos del perfil del puesto en la empresa. Cabe precisar que, los puestos de Administrador, supervisor, cortador, secretaria, estos requieren de conocimientos del área, formación en carrera técnica en operario textil y experiencia mínima de 1 año; los puestos de asiste administrativo y almacenero, requieren de conocimiento del área y experiencia mínima de 1 año, con certificación del puesto; mientras que, el personal de servicio de limpieza solo requiere tener secundaria completa y experiencia mínima de 3 meses en el ramo, con certificación del puesto

**Figura 38**

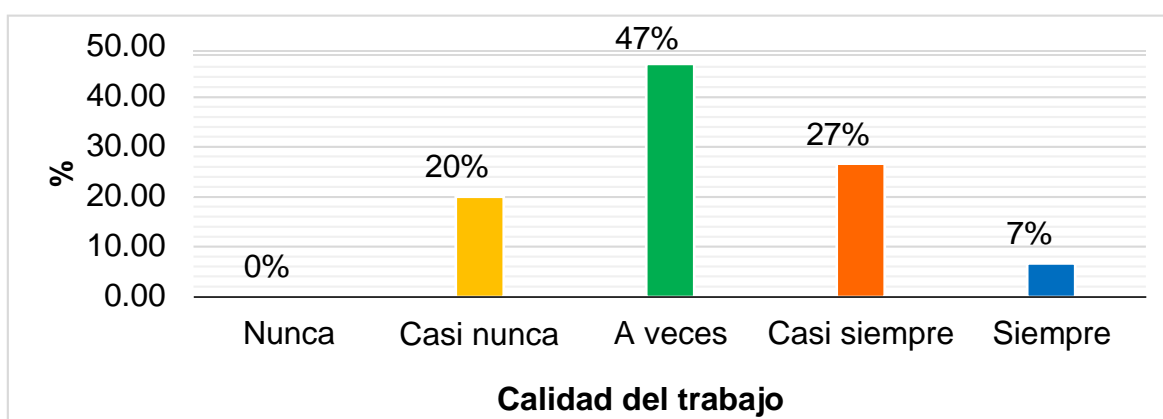
*Conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado*



Según la figura 38, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi siempre los trabajadores tienen conocimiento suficiente para dar respuesta a las consultas suscitadas en relación al puesto desempeñado; seguido del 13% siempre; mientras que el 27% a veces y el 13% casi nunca. Esto se debe porque mayormente los trabajadores tienen suficientes conocimientos y experiencia para cumplir con los requisitos del perfil del puesto en la empresa, logrando responder las consultas de los jefes y clientes según al puesto desempeñado.

**Figura 39**

*Realiza con esmero y orden en el trabajo asignado*

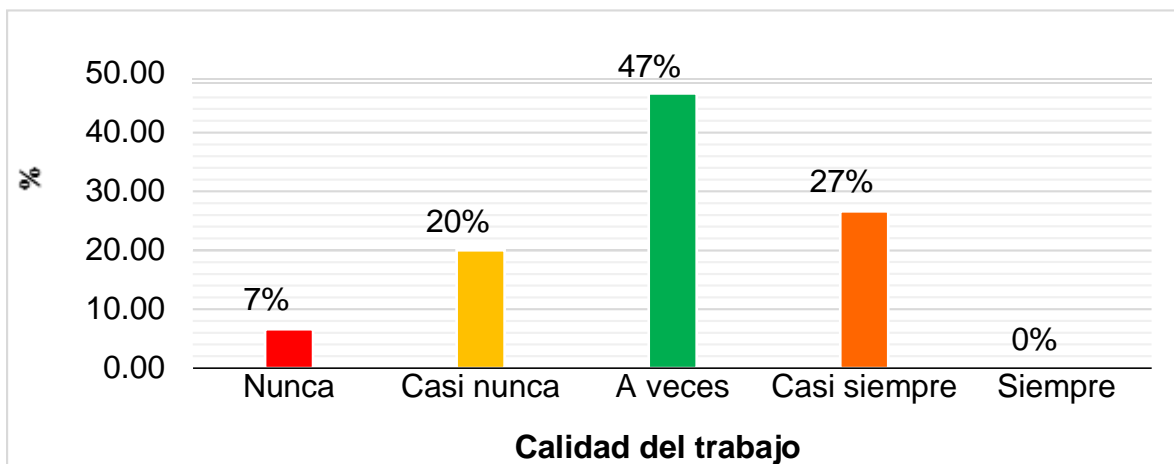


Según la figura 39, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los trabajadores

realizan con esmero y orden en el trabajo asignado; seguido del 27% casi siempre y 7% siempre; mientras que el 20% casi nunca. Esto se debe porque a veces los trabajadores se sienten poco motivados para iniciar sus actividades y realizarla con calidad, puesto que cada día a día de la jornada laboral se presentan situaciones que deben enfrentar los trabajadores, pues siempre existirá un margen de error, en cualquier tarea o acción; por ejemplo, confundir el orden de llegada para la atención a los clientes, demora de atención y salida de los platos, confusión para la realización de pedidos de la materia prima, mermas, entre otros aspectos. Por tanto, es muy importante superar los errores en el menor tiempo posible y procurar que ello les sirva de lección en el futuro para que no vuelva a ocurrir.

#### **Figura 40**

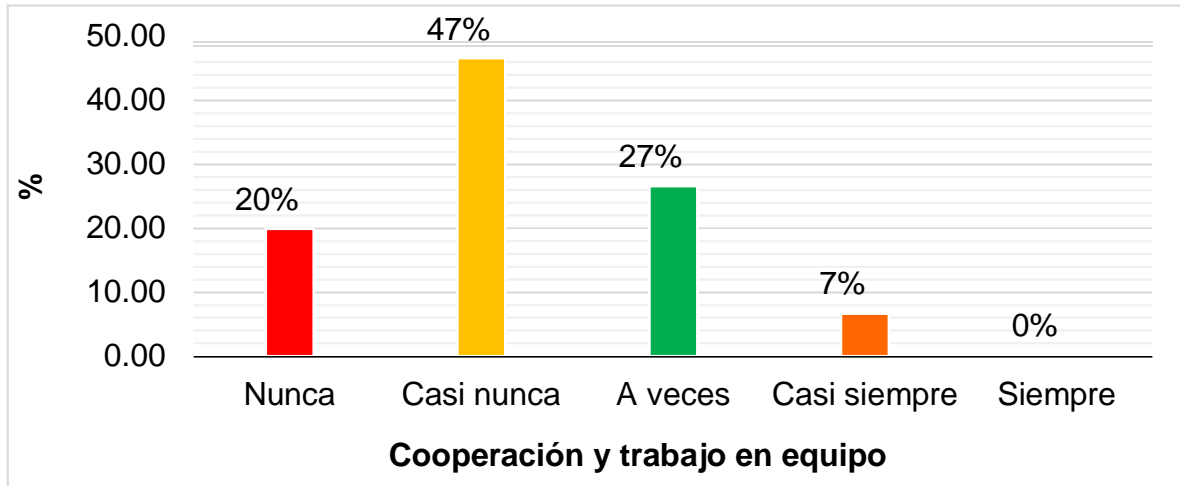
*Hace uso racional de los recursos de la empresa*



Según la figura 40, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los trabajadores hacen uso racional de los recursos de la empresa; seguido del 27% casi siempre; mientras que el 20% casi nunca y el 7% nunca. Esto se debe porque los jefes pocas veces establecen un análisis de priorización para el adecuado manejo del uso de los recursos materiales; es decir, control de gastos innecesarios para la compra y uso de la materia prima. Asimismo, algunas veces no fijan plazos para llegar a cumplir con los objetivos organizacionales, generando pérdidas innecesarias. En tanto, los trabajadores son actores principales en dar el uso adecuado a los recursos materiales, que va en beneficio de todos los que le integran, mejorando las condiciones laborales y las ganancias de la empresa.

**Figura 41**

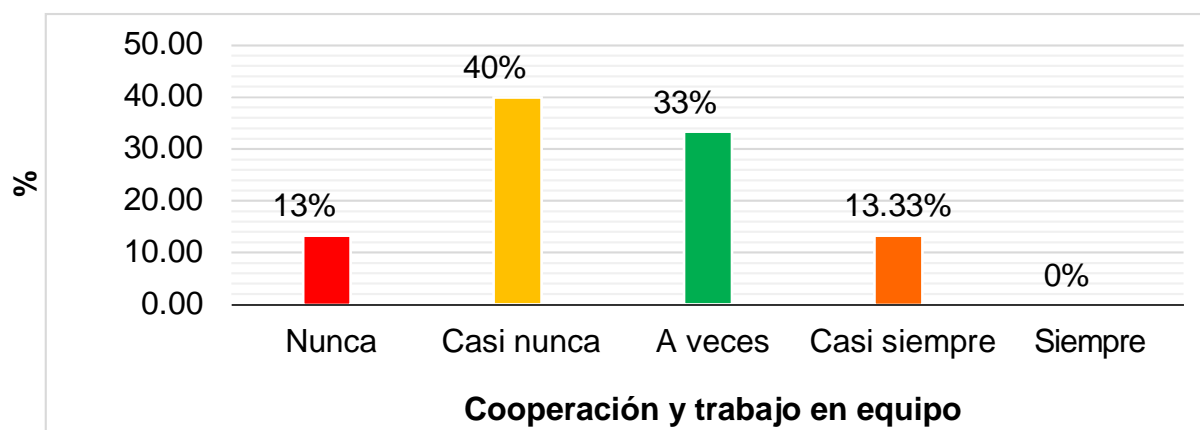
*Muestra aptitud para trabajar en equipo*



Según la figura 41, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los trabajadores muestran aptitud para trabajar en equipo; seguido del 20% nunca; mientras que el 27% a veces y el 7% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente muestran poca apatía en algunas actividades grupales y cooperación, pues al parecer han tenido discrepancias entre ambas partes, que en ocasiones no han logrado coordinar mutuamente con el trabajado asignado, impidiendo el avance de sus actividades.

Figura 42

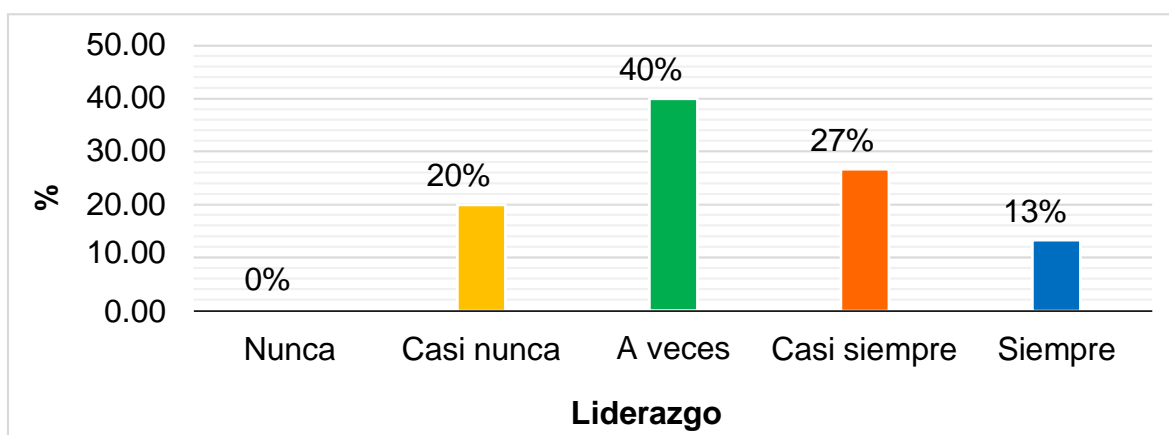
Tiene buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo



Según la figura 42, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los trabajadores tienen buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo; seguido del 13% nunca; mientras que el 33% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente, han tenido discrepancias entre ambas partes, que en ocasiones no han logrado coordinar mutuamente con el trabajado asignado, impidiendo el avance de sus actividades.

Figura 43

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



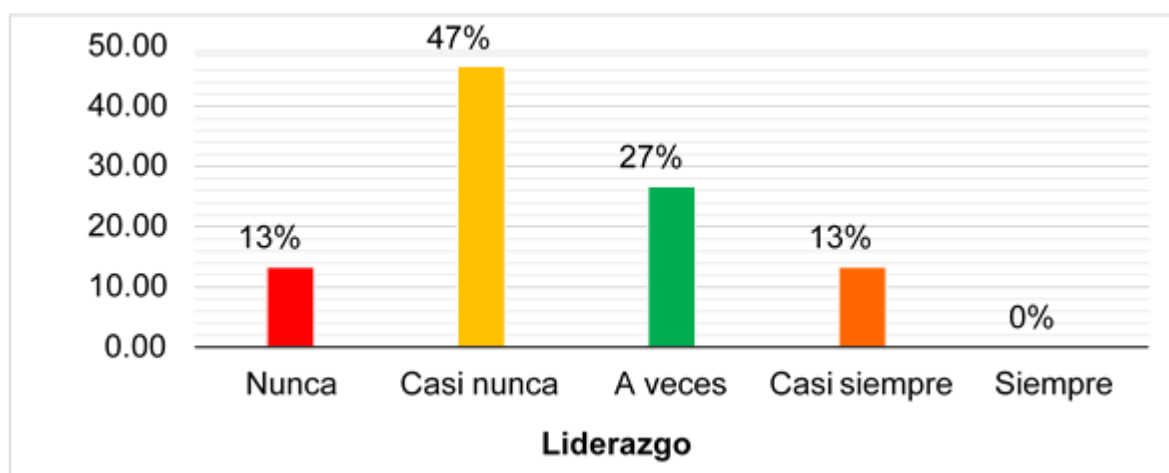
Según la figura 43, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados que laboran en la Pollería Mype Protex Corporation SAC perciben que a veces los



trabajadores asumen la responsabilidad de su toma de decisiones en función de su puesto de trabajo; seguido del 26.67% casi siempre y 13% siempre; mientras que el 20% casi nunca. Esto se debe porque los jefes mayormente son quienes determinan las decisiones en la empresa ya sea en un proyecto y/o problema, logrando que los trabajadores se sientan poco valorados por la decisión de estos. Cabe precisar que, un trabajador con falta de iniciativa, dependerá de lo que los otros le indiquen, sin cuestionamientos, frenando su desempeño laboral al mantenerse de forma oculta.

#### **Figura 44**

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



Según la figura 44, se observa que el 47% de los colaboradores encuestados que laboran en la Mype Protex Corporation SAC perciben que casi nunca los trabajadores muestran empatía en la resolución de problemas, evitando el incremento del conflicto; seguido del 13% nunca; mientras que el 26% a veces y el 13% casi siempre. Esto se debe porque algunos de los trabajadores del área de producción y de atención al cliente muestran poca iniciativa en algunas actividades grupales y cooperación, debido a la poca motivación del Jefe o a las malas relaciones interpersonales entre compañeros, conllevando a comportamientos poco positivos en el trabajador, obteniendo como resultado la poca capacidad para resolver problemas. Por tanto, los conflictos traen consigo consecuencias negativas, influyendo en las relaciones interpersonales, pero también traen consecuencias positivas que pueden ser aprovechadas para realizar cambios.